

องค์ประกอบของทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ ในธุรกิจการบริการ

นุชนารถ ว่องวัชรชัย

ในธุรกิจการบริการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการโรงแรม บริษัทจัดนำเที่ยว ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการเงิน-การธนาคาร หรือแม้แต่บริษัทประกัน มักจะประสบปัญหาในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ทั้งนี้เพราะทีมงานที่ให้บริการไม่มีประสิทธิภาพโดยหน่วยงานหลายแห่งคิดว่าความไม่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลจากภายนอกองค์กร (External factors) เช่น ความต้องการของตลาด การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของผู้รับบริการ และการแข่งขันที่สูง เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานส่วนมากพัฒนาทีมงานโดยวิธีการจัดฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล การขยายปริมาณงาน (Job enlargement) หรือการเพิ่มความลึกซึ้งและคุณค่าให้กับงาน (Job enrichment) แต่อันที่จริงแล้วปัญหาของทีมงานเริ่มจากความไม่สมดุลย์ขององค์ประกอบทีมงาน ความไม่สอดคล้องระหว่างองค์ประกอบทีมงานและลักษณะงานบริการ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาทีมงานจะต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างความสมดุลย์ขององค์ประกอบทีมงาน คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมงาน ผู้นำทีมงาน และสุดท้ายคือสมาชิกทีมงาน

วัตถุประสงค์ของทีมงาน

ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจการบริการแตกต่างจากธุรกิจอื่นเพราะสินค้าหลักของธุรกิจบริการอยู่ที่ ตัวบริการเอง ซึ่งมีลักษณะเด่นดังนี้

- เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เมื่อบริการนั้นเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และจะทดลองใช้ก่อนซื้อบริการก็ไม่ได้ ผู้ซื้อบริการจึงมีความเสี่ยงสูงและด้วยเหตุนี้ผู้รับบริการจึงมีความคาดหวังสูงที่จะได้รับสิ่งที่ดีจากผู้ให้บริการ

- เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Emotion-concerned) การบริการนั้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานะของอารมณ์ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงของการให้บริการจึงมีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงและยากต่อการควบคุมมาตรฐานการบริการ

ลักษณะผลิตภัณฑ์บริการที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้วัตถุประสงค์ของทีมงานบริการแตกต่างจากทีมงานอื่นๆ ในขณะที่มีทีมงานอื่นอาจมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มปริมาณผลผลิต ขอดขาย กำไร หรือพัฒนากระบวนการการบริหาร แต่วัตถุประสงค์ของทีมงานบริการกลับอยู่ที่การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และสร้างความประทับใจที่จะนำมาสู่การซื้อบริการอีกครั้ง (Reinforcement) ดังนั้น ผู้นำและผู้บริหารทีมงานจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ การยอมรับ การมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาข้างต้น เพราะวัตถุประสงค์เช่นนี้ยากต่อการวัดผลออกมาเป็น รูปธรรม แต่ต้องใช้การสังเกตของสมาชิกในทีมงาน และวัดเปอร์เซ็นต์ของผู้กลับมาใช้บริการ ซึ่ง วัตถุประสงค์ที่เน้นในด้านนามธรรมนี้จะทำให้กิจกรรมและพฤติกรรมการให้บริการของสมาชิกแตกต่าง จากการให้บริการทีมงานอื่น

ลักษณะผู้นำที่ดีในธุรกิจบริการ

ทีมงานด้านบริการจะดำเนินการได้อย่างราบรื่นต่อเมื่อมีผู้นำที่ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีอิทธิพล ต่อวัตถุประสงค์ ลักษณะกิจกรรม ความสัมพันธ์ภาพ และความสามัคคีของสมาชิกในทีมงานในงาน ด้านบริการนั้นผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งทางด้านเทคนิคทางบริการและทางด้านทัศนคติต่อการ ให้บริการ นอกจากนี้ผู้นำของทีมงานทางด้านบริการควรมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปเพื่อเผชิญ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพราะการบริการนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะอารมณ์ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ดังนั้นประสิทธิภาพและความสามารถบางประการยังไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้นำทางด้านนี้ ผู้นำจะต้อง สามารถประเมินสภาวะอารมณ์ของทั้งสองฝ่ายได้เป็นอย่างดีและต้องตระหนักถึงการกระทำหรือ สถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณีของผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ (Ross & Hendry : 1957) ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมดุลและความเหมาะสมในการ แสดงออกของทีมงานในการให้บริการ

ความเป็นผู้นำทางของทีมงานบริการนั้นจำเป็นต้องแสดงออกให้เห็นทางบุคลิกภาพหรือ ลักษณะของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพราะงานในด้านบริการนั้น ผู้รับบริการต้องการที่จะได้รับบริการจาก บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่น่าพึงพอใจ นอกจากนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยและ ทักษะทางการเข้าใจทั้งสามทักษะประกอบกันเพื่อนำให้ทีมงานนั้นดำเนินงานไปได้อย่างดี

ทักษะของผู้นำทีมงานบริการ

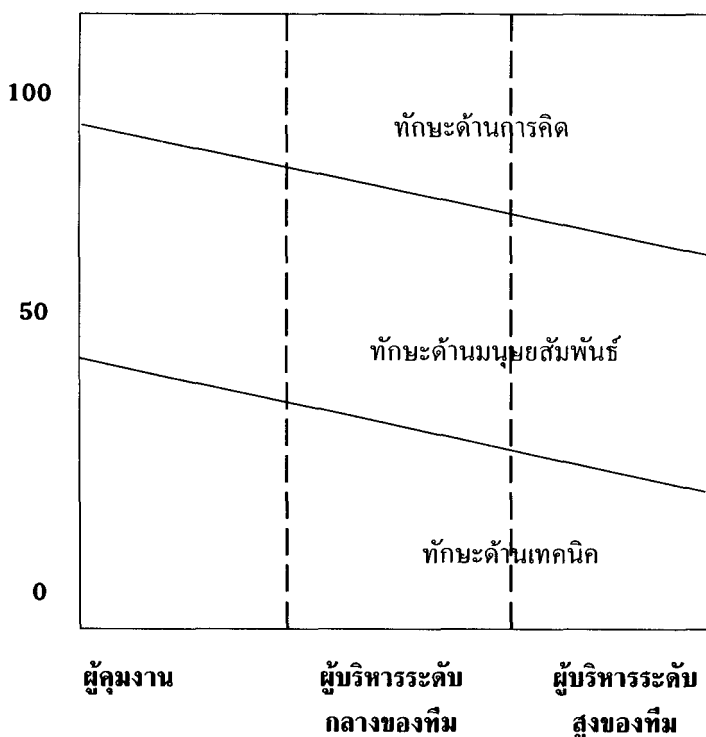
1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) หมายถึงความรู้และความมีประสิทธิภาพของ บุคคลในเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานบริการ

2. ทักษะทางมนุษย (Human Skills) หมายถึงความสามารถในการมีปฏิริยาสัมพันธ์กับ สมาชิกในทีมงานและทีมงานอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างทีมงานที่ดีได้

3. ทักษะการเข้าใจ (Conceptual Skills) หมายถึงความสามารถในการสร้างความเข้าใจ และความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมงานและสามารถวางแผนของทีมงานทั้งในระยะสั้นและยาว

ผู้นำทีมงานบริการในแต่ละระดับจะใช้ทักษะทั้งสามมากน้อยแตกต่างกันดังจะแสดงให้เห็นใน แผนภูมิต่อไปนี้

ร้อยละของงาน



จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้คุมงานจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมาก ในขณะที่ผู้บริหารนั้นมีทักษะด้านความคิดมากกว่าทางด้านเทคนิค แต่อย่างไรก็ตามผู้นำทีมงานไม่ว่าระดับใด จำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เท่าเทียมกัน เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จะทำให้สมาชิกของทีมงานร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องรู้จักวิทยาการทำงาน เพื่อสร้างระบบการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกันของทีมงาน

พฤติกรรมผู้นำทีมงานบริการ

ในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนั้น แคทซ์ (Katz) และคานัน (Khan) ได้จำแนกประเภทของผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำที่เน้นผลผลิต (Production-oriented) และผู้นำที่เน้นผู้ทำงาน (Employee-oriented) ผู้นำที่เน้นผลผลิตนั้นจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงเทคโนโลยีและกระบวนการการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน แต่สำหรับผู้ผู้นำที่เน้นผู้ทำงานนั้นจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจการทำงาน สร้างความพอใจขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงาน (Katz & Khan: 1966)

ในธุรกิจบริการนั้น การบริการคือสินค้าที่นำเสนอขายให้แก่ลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าคือวัตถุประสงค์ของทีมงานบริการ ซึ่งการบริการมิได้ผลิตโดยเครื่องจักร แต่บุคลากรของทีมงานเป็นผู้ผลิตสินค้านี้ขึ้นมา หากบุคลากรมีความภูมิใจและพอใจที่จะให้บริการแก่ลูกค้า ก็ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าลูกค้าจะมีความพึงพอใจกับสิ่งที่ตนได้รับ ผู้นำบริการที่ดีจึงควรตระหนักในความจริงข้อนี้และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิกของทีมงานเพื่อสมาชิกสามารถถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีต่อไปสู่ลูกค้า ผู้นำทีมงานบริการที่ดีจึงควรมีพฤติกรรมแบบเน้นผู้ทำงานมากกว่าเน้นผลผลิต แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่าการจัดหาผู้นำบริการที่มีความพร้อมสมบูรณ์นั้นเป็นสิ่งที่ยากมากเพราะดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การบริการผูกพันกับสภาวะอารมณ์ของผู้ให้บริการซึ่งเปลี่ยนแปลงไปไม่คงที่และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของการเป็นผู้นำด้วย ผู้นำที่ดีของทีมงานบริการจึงจำเป็นต้องสามารถควบคุมสภาวะอารมณ์ของตนเองให้คงที่และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเป็นผู้นำต่อไปนี้

- * ผู้นำแบบ “เห็นหนูเป็นช้าง” ทำเรื่องนิดเดียวให้เป็นเรื่องใหญ่โต
- * ผู้นำแบบ “จุกจิกหยุมหยิม” ช่างจดจำความผิดของสมาชิกและจุกจิกจู้จี้กับสมาชิก
- * ผู้นำแบบ “พาหลงทาง” มักทำอะไรไม่ค่อยถูกต้องและมักไม่มีเหตุผลในการกระทำ
- * ผู้นำแบบ “กลัวการนิทา” มักเป็นประเภทกินปูนร้อนท้อง เมื่อสมาชิกของทีมงานจับกลุ่มคุยกัน
- * ผู้นำแบบ “อภิสัทินิยม” มักจะใช้อำนาจแบบเหิมเกริมและมักอ้างผู้บังคับบัญชา
- * ผู้นำแบบ “รู้หลบเป็นปีก” มักรับเพียงความชอบหนีความผิด
- * ผู้นำแบบ “โลเล” มีความไม่แน่ใจ ไม่กล้าและไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว
- * ผู้นำแบบ “เราทำได้” ผู้บริหารสั่งให้ทำอะไรก็รับปากว่าทำได้โดยไม่ได้คำนึงถึงความสามารถของทีมงาน
- * ผู้นำแบบ “ขโมย” มักจะเอาความคิดของลูกน้องมาเป็นความคิดของตนเอง
- * ผู้นำแบบ “สวมหัวใจปลอม” ไม่มีความจริงใจให้แก่สมาชิกของทีมงาน

ลักษณะสมาชิกที่ดีของทีมงานบริการ

ทีมงานบริการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดี มีสมาชิกที่ดี มีความสามัคคีในการทำงานร่วมกันและต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ บ่อยครั้งที่สมาชิกของทีมงานต้องเผชิญปัญหาต่างๆ และไม่สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ การแก้ไขปัญหาของการทำงานโดยการจัดฝึกอบรมให้แก่สมาชิกของทีมงานนั้นเป็นการแก้ไขปัญหาที่ปลายทาง และบางครั้งก็อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในการสรรค์สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ด้วยเหตุนี้การจัดสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและวัตถุประสงค์ของทีมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และจะอำนวยความสะดวกการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดสรรหาสมาชิกของทีมงานบริการ

การจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเพียงพอเพื่อเป็นสมาชิกของทีมงานบริการนั้นสามารถผ่านวิธีการได้หลายวิธี อันได้แก่ การพิจารณาจากใบสมัคร (An Application Form) การสัมภาษณ์

(Interviews) การทดสอบ (Tests) และ การตรวจสอบ (Verification) ซึ่งในการจัดหาบุคลากรนั้นอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจจะใช้หลายวิธีประกอบกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณและนโยบายของหน่วยงาน (Vallen & Abbey: 1987)

1. ใบสมัคร (An Application Form)

ใบสมัครเป็นสิ่งที่ให้ข้อมูลพื้นฐานทางสังคม การศึกษา และการทำงานของผู้สมัคร ใบสมัครเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจว่าผู้สมัครเหมาะสมกับงานและทีมงานหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามใบสมัครช่วยในการคัดเลือกว่าผู้สมัครที่ควรได้รับการสัมภาษณ์หรือการทดสอบ เพื่อลดงบประมาณในการจัดสอบ ใบสมัครประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน คือ

- คำถามสำหรับข้อมูลส่วนบุคคล (Identification) ได้แก่ ชื่อ นามสกุล สถานที่ติดต่อ ที่อยู่ โทรศัพท์ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ สถานภาพทางสมรส สถานภาพทางทหาร เลขที่บัตรประชาชน สุขภาพ งานอดิเรก เป็นต้น
- คำถามที่เกี่ยวกับการศึกษาและคุณสมบัติ (Education and Qualification) ได้แก่ สถานที่การศึกษา ปีการศึกษา ระดับการศึกษา การฝึกอบรมและความสามารถเฉพาะตัว
- รายชื่อผู้รับรองที่ทางหน่วยงานสามารถติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้สมัครได้

2. การสัมภาษณ์ (Interviews)

การสัมภาษณ์แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามทั่วไปและคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่เหมาะสม ซึ่งธุรกิจการบริการนิยมใช้การสัมภาษณ์แบบนี้สำหรับคัดเลือกสมาชิกส่วนล่างของทีมงานบริการ สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อการว่าจ้าง (Employment Interview) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อประเมินคุณค่าอัตวิสัย (Subjective Appraisal) ของผู้สมัคร คำถามที่ใช่มักไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครแต่จะเป็นเหตุการณ์สมมุติที่ทดสอบเขาวนปัญญา ประสบการณ์และความรอบรู้เทคนิคการทำงานของผู้สมัคร ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของโรงแรมแห่งหนึ่งได้รับการสัมภาษณ์ให้อยู่ในเหตุการณ์สมมุติว่า เป็นผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมของสายการบินแห่งหนึ่งจะมีวิธีการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาอย่างไร ซึ่งผู้รับการสัมภาษณ์แบบนี้จำเป็นต้องศึกษารายละเอียดการทำงานของหน่วยงานและหน้าที่การทำงานของตำแหน่งที่สมัคร วิธีการสัมภาษณ์ลักษณะนี้เหมาะสำหรับสัมภาษณ์ผู้นำระดับสูงของทีมงานบริการ

3. การทดสอบ (Test)

วิธีการทดสอบมีการพัฒนาการมาตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 แต่การทดสอบก็มีใช้เครื่องมือที่สมบูรณ์เพียงแต่เป็นวิธีการหนึ่งในกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพราะการทดสอบหนึ่งครั้ง ไม่สามารถวัดหรือประเมินคุณสมบัติต่างๆ ทางด้านการบริการของผู้สมัครได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ออกแบบทดสอบได้พยายามจัดประเภทแบบทดสอบให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับการบริการ ดังนี้

- * แบบทดสอบสติปัญญา (Intelligence Test) สำหรับทดสอบความสามารถใน

การเรียนรู้และการแก้ไขปัญหา เหมาะสำหรับสมาชิกระดับกลางและสูงของทีมงาน เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้คุมงาน เป็นต้น

* แบบทดสอบบุคลิกภาพและทัศนคติ (Personality and Attitude Test) มักเป็นคำถามทางด้านจิตวิทยาที่ทดสอบทัศนคติและความพร้อมให้บริการของผู้สมัครเหมาะสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ต้องให้บริการโดยตรงแก่ลูกค้า เช่น เจ้าหน้าที่ต้อนรับ เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ลูกค้า พนักงานเสิร์ฟ เป็นต้น

* แบบทดสอบไหวพริบ (Apptitude Test) ทดสอบไหวพริบ และเชาวน์ปัญญาของผู้สมัคร เช่น เจ้าหน้าที่การตลาด เป็นต้น

* แบบทดสอบสัมฤทธิ์ภาพ (Achievement Test) ทดสอบระดับประสิทธิภาพการทำงาน เหมาะสมกับบุคลากรที่ต้องใช้ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อครัว เป็นต้น

4. การตรวจสอบ (Verification)

การตรวจสอบเป็นการหาข้อมูลเพื่อยืนยันข้อเท็จจริงที่ผู้สมัครได้เขียนลงในใบสมัคร หรือเป็นการหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยที่ผู้สอบสัมภาษณ์สามารถหาข้อมูลได้จากผู้ว่าจ้างคนก่อน วิธีการนี้จะดำเนินในตอนใดของกระบวนการคัดเลือกก็ได้แต่มักนิยมทำในช่วงเวลาการคัดเลือกขั้นสุดท้าย

เป็นที่ยอมรับกันว่าวิธีการ 4 ประการข้างต้นเป็นแนวที่ช่วยคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับทีมงานบริการ แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกจะไม่เผชิญปัญหากับทีมงานหรือไม่สร้างปัญหาใดๆ เลยให้กับทีมงาน ทั้งนี้เพราะกลุ่มคนที่มีความแตกต่างทางด้านสังคมและความรู้จะมีความสามารถและวิธีการในการทำงานที่ต่างกันไป ผู้คัดเลือกบุคลากรจึงต้องเรียนรู้จิตวิทยาการทำงานของผู้สมัครว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรในการร่วมงานกับทีมงานบริการจิตวิทยาเกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์

ตามทฤษฎีเอกซ์ และ ทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) ของแมกเกรเกอร์ (McGregor: 1960) ลักษณะธรรมชาติการทำงานของมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

* ทฤษฎีเอกซ์

แมกเกรเกอร์กล่าวไว้ว่าบุคคลที่มีลักษณะตามทฤษฎีนี้ไม่ชอบทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงาน ขาดความรับผิดชอบและแสวงหาความมั่นคง บุคคลในลักษณะนี้ต้องถูกบังคับหรือควบคุมให้ทำงาน งานจึงจะสำเร็จ

* ทฤษฎีวาย

บุคคลที่มีลักษณะตามทฤษฎีนี้จะคิดว่างานเป็นธรรมชาติของมนุษย์คล้ายกับการเล่นหรือการ พักผ่อน มีแนวทางของตนเองและสามารถควบคุมตนเองให้ทำตามหน้าที่ของตนได้เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม

จากทฤษฎีทั้งสองข้างต้น ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าสมาชิกของทีมงานควรมีลักษณะตามทฤษฎีวาย แต่การสอบสัมภาษณ์และการพิจารณาจากใบสมัครนั้นไม่เพียงพอที่จะนำมาตัดสินว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตามทฤษฎีวายหรือไม่ ธุรกิจการบริการในหลายประเทศจึงได้ออกแบบทดสอบทางด้านจิตวิทยา (Psychological test) เพื่อทดสอบว่าผู้สมัครมีลักษณะตามทฤษฎีเอกซ์ หรือทฤษฎีวาย ในประเทศอเมริกา ผู้สมัครเข้าทำงานในธุรกิจการบริการจะต้องทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

- * แบบทดสอบ HEPSI (Human Factors Personnel Selection Inventory) เป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ทดสอบ ความซื่อสัตย์ในการทำงาน ความรุนแรงของอารมณ์ และทดสอบว่า ผู้สมัครคิดยาหรือไม

- * แบบทดสอบ EAI (Employee Attitude Inventory) เป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ทดสอบทัศนคติของผู้สมัครที่มีต่องานใหม่ ทดสอบความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและการดำเนินงาน ทดสอบการตอบสนองทางกายภาพ และอารมณ์ของผู้สมัครที่มีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

ในธุรกิจการบริการ สมาชิกของทีมงานจำเป็นต้องมีอารมณ์ที่มั่นคงและมีสภาพจิตที่ดีเพราะอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสมาชิกคนหนึ่งในทีมงานย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของทีมงานทั้งหมด การแสดงออกหรือพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานจำเป็นต้องควบคุมและพิจารณาอย่างรอบคอบซึ่งบุคคลที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ไม่เหมาะสมกับงานบริการ

- * ม้าใช้ (Working horse) หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จะต้องเป็นผู้ควบคุมตลอดเวลา

- * ราชา (The king) เป็นบุคคลที่ปกครองยากเพราะคิดว่าตนมีอำนาจเหนือกว่าผู้อื่นเสมอ จะไม่ยอมทำตามผู้อื่นถ้าตนไม่เห็นด้วย มักชอบเป็นผู้สั่งมากกว่ารับคำสั่ง

- * หัวตะปู (Nail head) เป็นบุคคลที่มีอุปนิสัยรั้นและดื้อ ไม่ยอมเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง เมื่อตนเองทำผิดมักไม่ยอมรับผิด

- * เด็กมีปัญหา (Problem child) เป็นบุคคลที่เห็นแก่ตัว ก้าวร้าวทั้งกิริยาและวาจา มักจะสร้างความเอือมระอาให้กับผู้ร่วมงาน

- * คุณสายหยุด (Mr. Absence) เป็นบุคคลที่มาทำงานสายและหยุดงานบ่อยซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำลังคนของทีมงาน

- * ศัตรู (Enemy) เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย คอยขัดขวางระบบการทำงานใหม่ๆ และอิจฉาริษยาผู้อื่น

- * คนขี้เหล้า (Mr. Alcohol) เป็นบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับธุรกิจการบริการอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะคนประเภทนี้จะมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมและจะทำงานให้ภาพพจน์ของทีมงานเสื่อมเสีย

- * พวกใจเลินเล่อ (Careless people) บุคคลประเภทนี้จะมีผลกระทบต่อทีมงานบริการเพราะจะขาดความรอบคอบ และความละเอียดอ่อนในการทำงาน ซึ่งงานบริการต้องการความระมัดระวังและความละเอียดอ่อน

ในธุรกิจการบริการนั้น สมาชิกทุกระดับของทีมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ควบคุมงานหรือพนักงาน จำเป็นต้องมีสภาวะของอารมณ์ที่มั่นคงและมีสุขภาพจิตที่ดี เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บริการได้ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน แฮริส (Harris : 1969) กล่าวว่า แต่ละบุคคลมักจะถูกกำหนดโดยตำแหน่งของชีวิต แบบใดแบบหนึ่งในสี่แบบด้วยกันดังต่อไปนี้

1. I'm Not OK-You're OK ตำแหน่งชีวิตแบบนี้แสดงถึงอัตสภาวะเด็กของบุคคล เนื่องจากเด็กรู้สึกว่าเขาถูกข่มขู่จากผู้ใหญ่ ผู้อยู่ได้บังคับกับปัญหาที่มีตำแหน่งชีวิตแบบนี้ต้องการการให้กำลังใจและการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา

2. I'm OK-You're Not OK ตำแหน่งชีวิตแบบนี้ แสดงถึงอัตสภาวะผู้ปกครองของบุคคลผู้ที่มีตำแหน่งชีวิตแบบนี้มักกล่าวโทษผู้อื่น เมื่อมีความผิดเกิดขึ้น

3. I'm Not-OK You're Not OK ตำแหน่งชีวิตแบบนี้แสดงถึงสภาวะพิการทางจิตของบุคคล ผู้ที่มีตำแหน่งชีวิตแบบนี้มักไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ถ้าคงทำงานอยู่มักเป็นงานที่ไม่ต้องการทักษะและความรู้ และเป็นงานที่แทบไม่ต้องติดต่อกับผู้อื่น

4. I'm OK-You're OK ตำแหน่งชีวิตแบบนี้ เป็นตำแหน่งชีวิตที่พึงปรารถนาที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์แบบ ผู้ใหญ่-ต่อ-ผู้ใหญ่ ในการติดต่อสัมพันธ์กัน ตำแหน่งชีวิตแบบนี้แสดงถึงการยอมรับตนเองและผู้อื่น ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานบริการ (โยธิน : 2526)

ทีมงานบริการจะสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ อันได้แก่ วัตถุประสงค์ของทีมงาน ผู้นำทีมงาน ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จำเป็นจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และยังต้องสอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของการบริการ ความสมดุลย์ขององค์ประกอบทั้ง 3 นี้ จะเป็นการป้องกันปัญหาอันเกิดขึ้นได้จากการทำงานของสมาชิก และจะนำมาสู่ความสำเร็จเบื้องต้นของการพัฒนาทีมงาน แต่อย่างไรก็ตามความสมดุลย์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ในทุกสถานการณ์กิจกรรมเพื่อพัฒนาทีมงาน อันได้แก่ การอบรม การให้รางวัล และการสร้างขวัญกำลังใจ จึงจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นบันไดขั้นที่ 2 ในการพัฒนาทีมงาน

บรรณานุกรม

- ทศพร ประเสริฐสุข. 2534. “จิตวิทยาทำงานร่วมกันเป็นทีม.” เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง **การสร้างเสริมและพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : Thailand Management Association. (เอกสารอัดสำเนา).
- ไมตรี ทองประวดี. 2534. “การทำงานเป็นทีม.” เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง **การสร้างเสริมและพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : Thailand Management Association. (เอกสารอัดสำเนา).
- โยธิน ศันสนยุทธ์. 2526. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วัชรกรณ์ ชิวโสภียร. น.ป.ป. **อุตสาหกรรมบริการเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Harris, T.A. 1962. **I'm OK-You're OK : A Practical Guide to Transactional Analysis**. New York : Harper & Row.
- Katz, David & Karl, Robert. 1986. **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley.
- Matrtin, Robert J. 1991. **Human Relations for the Hospitality Industry**. New York : Van Nostrand Reinhold.
- McGragor, Douglos. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill.
- Ross, Mc. & Hendry, C. E. 1957. **New Understanding of Leadership**. New York : Association Press.
- Shonk, James H. 1982. **Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work Groups**. New York : AMACOM.
- Vallen, Jerome J. & Abbey, James R. 1987. **The Art and Science of Hospitality Mangement**. Michigan : Educational Institute.