



การทำงานเป็นทีม

พีระพงษ์ รุ่งเรืองศิลป์

รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดมหาสารคาม

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อ ใช้ประกอบโครงการพัฒนาบุคลากร หลักสูตรเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย กลุ่มร้อยแก่นสาร ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดกาฬสินธุ์ ในระหว่างวันที่ 9 – 14 ตุลาคม 2563 ณ โรงแรมวสุ จังหวัดมหาสารคามซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การวางแผนและการออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีมงาน ประโยชน์และอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม การกำจัดความไม่เป็นระเบียบและความขัดแย้งในทีม ทักษะที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล การสร้างความภาคภูมิใจในทีมงาน การฟื้นฟูทีมงาน การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางแก้ไข

เอกสารฉบับนี้จึงเป็นส่วนสำคัญต่อผู้เข้ารับการพัฒนา ที่เน้นทั้งการเรียนการสอนที่เป็นทฤษฎี และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนได้แนวทางในการจัดการเรียนรู้ทฤษฎีและกรณีศึกษาต่างๆ จากกิจกรรม รวมถึงติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้ทักษะการค้นคว้าเพิ่มเติมหลังการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถนำความรู้ที่ได้จากรายวิชานี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

พีระพงษ์ รุ่งเรืองศิลป์

รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดมหาสารคาม

2563

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	1
ความหมายและประเภทของทีมงาน	3
การสร้างทีมงาน	4
องค์ประกอบของทีม	7
ทักษะในการทำงานเป็นทีม	9
ระบบในการทำงานของทีม	12
หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม	15
การตัดสินใจของทีม	16
ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	18
การพัฒนาทีมงาน	19

การทำงานเป็นทีม

ในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการพัฒนาการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม การทำงานเป็นทีมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ต่างๆ ทั้งในส่วนของผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการในการทำงานและการส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมทุกคนควรจะได้เรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างให้ทีมงานมีความมั่นคงและพัฒนาให้ทีมงาน มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการที่สนใจ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ Douglas McGregor ในหนังสือ The Human Side of Enterprise และ Rensis Likert ใน Patterns of Management

McGregor ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรที่เป็นรูปนัย ตามสบาย ไม่เครียดเกินไป
2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน
3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับ
4. สมาชิกกลุ่ม ยอมรับเหตุผลของกันและกัน
5. เมื่อมีการขัดแย้งกัน จะต้องแก้ปัญหาร่วมกัน จะไม่มีการหนีปัญหา
6. มีการตัดสินใจ ด้วยความคิดเห็นส่วนใหญ่
7. การวิจารณ์เปิดเผยตรงไปตรงมา
8. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึกร
9. การปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน ได้รับการยอมรับ เป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
10. ผู้นำกลุ่มไม่สามารถต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญอยู่ที่ไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุม แต่อยู่ที่ทำอย่างไรให้งานสำเร็จผล
11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงาน ของสมาชิกแต่ละคน จะมีการหยุดเพื่อตรวจสอบงานเป็นระยะ

Rensis Likert ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นกลุ่มไว้ ดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มมีทักษะ ในเรื่องภาวะ ผู้นำ และบทบาทของสมาชิก
2. กลุ่มมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานต้องเป็นไปด้วยดี
3. สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์
4. สมาชิกและหัวหน้ากลุ่มต้องมีความไว้วางใจกันสูง
5. ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆ จะต้องเกิดจากความพึงพอใจและความจำเป็นของสมาชิก
6. การปฏิบัติงานสมาชิกทุกคนต้องมีความอดทน เพื่อให้ได้มาซึ่งค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่ม

7. ถ้าค่านิยมของกลุ่มมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจของกลุ่มยิ่งสำคัญมากขึ้นตาม
8. สมาชิกกลุ่มมีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อให้งานได้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม
9. เมื่อเกิดปัญหาจะต้องมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แนะนำ วิเคราะห์ ให้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
10. หัวหน้าควรยอมรับหลักการซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์ในกลุ่ม และการร่วมมือกันแทนที่จะแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
11. กลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับด้วยความเต็มใจปราศจากความกลัวในอุปสรรคและเป้าหมาย
13. หัวหน้าและสมาชิกในกลุ่ม จะต้องเชื่อว่าคนในกลุ่มสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้
14. เมื่อมีความจำเป็นที่จะรับคำแนะนำ สมาชิกคนอื่นๆของกลุ่มจะให้คำแนะนำสมาชิกเท่าที่จำเป็น
15. บรรยากาศที่สนับสนุนกลุ่มสมาชิกกลุ่มไม่จำเป็นต้องพูดคำว่า “ครับ” กับหัวหน้าทีมเสมอไป
16. กลุ่มมีความตระหนักในค่านิยมความคิดสร้างสรรค์
17. มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
18. ทุกคนสนใจข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับกลุ่ม
19. กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงย่อมยอมรับอิทธิพลของบุคคลอื่นและของกันและกัน
20. กระบวนการของกลุ่ม กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำให้สมาชิกใช้กำลังความสามารถได้เต็มที่
21. ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกันและกันและย่อมมีส่วนร่วมต่อความยืดหยุ่นและการปรับตัวของความคิด เป้าหมายและทัศนคติต่างๆ
22. ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพแต่ละคนในกลุ่มรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาที่ดูเหมือนจะเหมาะสมต่อเขา
23. หัวหน้าของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง จะได้รับการเลือกตั้งมาอย่างระมัดระวังตามความสามารถของผู้นำ

ความหมายและประเภทของทีมงาน

ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม

การทำงานแบบกลุ่ม (Work group)

การทำงานแบบกลุ่มเป็นการรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วม เพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น การทำงานของกลุ่มจึงเป็นการทำงานที่สมาชิกมีวัตถุประสงค์เดียวกัน เป้าหมายการทำงานเดียวกัน โดยอาจไม่ได้เชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือไม่ได้ขับเคลื่อนความสำเร็จและพัฒนาไปด้วยกัน

การทำงานแบบทีม (Work teams)

การทำงานแบบทีมเป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมา แล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน

สรุปความหมายของทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นประเภทหนึ่งของการทำงานกลุ่ม (Group Work) ทีมงานทุกทีมงานจัดเป็นกลุ่มทำงาน แต่กลุ่มทีมงานทุกกลุ่มอาจจะไม่เป็นทีมงานเสมอไป เนื่องจากจากทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกัน มีลักษณะการทำงานหลายแบบ มีการทำงานที่ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้



ประเภทของทีม (Team)

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams)

ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของเจ้าหน้าที่ และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการ

แก้ปัญหาโดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Teams)

ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร โดยทั่วไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross-Function Teams)

ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross-Function Teams) เป็นการผสมผสานข้ามหน้าที่งานความสามารถในการตั้งทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง (Differentiation Capabilities) โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน (Task Force) ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เพื่อเข้ามาแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามาก เพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจาก แต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams)

ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) มีลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้น จึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ด้านความรู้สึทางสังคมในระดับต่ำ

การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงานเพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงทีมงาน

ทีมงานโดยทั่วไปไม่ได้เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ บางครั้งสมาชิกและผู้นำทีมจะต้องทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อมีการสร้างทีมงานขึ้นมาใหม่จะต้องบริหารเพื่อให้กลุ่มมีความพัฒนา ถึงแม้ว่าการพัฒนาอย่างเต็มที่แล้ว ทีมงานส่วนใหญ่ก็ยังพอปัญหาการทำงานในหลายๆประเด็นที่มีความแตกต่างกัน กระบวนการที่มีระบบการสร้างทีมจะสามารถช่วยได้

วิธีการสร้างทีมงาน (Approaches to team Building)

1. วิธีการล่าถอยอย่างมีแบบแผน (Formal retreat approach)
2. วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement approach)
3. การใช้ประสบการณ์ภายนอก (Outdoor experience approach)

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา
- ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ
- ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่มีศักยภาพในการทำงานระดับสูงจะมีลักษณะพิเศษที่ทำให้เกิดความเป็นเลิศในเรื่องของทีมงาน และสามารถบรรลุข้อได้เปรียบเฉพาะอย่าง ดังนี้

1. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีค่านิยมหลักที่แข็งแกร่ง
2. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
3. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีส่วนประกอบของทักษะที่ถูกต้อง ซึ่งจะประกอบด้วยทักษะด้านการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง



ลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Woodcock Mike ได้สรุปลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

ลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. อาการของความคับข้องใจ ความคับข้องใจเกิดจากการที่คนเรามองไม่เห็นทางว่าความต้องการของตนจะได้รับการตอบสนองอย่างไร ความคับข้องใจจะทำให้เกิดความหมัดหวัง ขาดความผูกพันกับเป้าหมายของส่วนรวมและขาดแรงจูงใจ ซึ่งอาการคับข้องใจจะทำให้เกิดการแสดงออกด้วยความหงุดหงิด การก้าวร้าว การแก้แค้น เพราะสมาชิกไม่มีโอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นของตนในระบบงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การตอบโต้รุนแรงมากยิ่งขึ้น



2. การแก่งแย่งชิงดี การแข่งขันเป็นเรื่องธรรมดาในองค์กร แต่การแข่งขันที่มุ่งทำลายกัน ที่มีแต่ กลโกงเต็มไปหมด ย่อมเป็นการแข่งขันที่ไม่ดีต่อองค์กร จะทำให้องค์การประสบความล้มเหลว ทำให้สมาชิกในองค์กรหมดกำลังใจในการทำงานเพราะคิดว่ายิ่งทำงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

3. สีหน้าของสมาชิก อาการของทีมงานจะแสดงออกทางสีหน้าว่าสุขหรือทุกข์

4. ความเปิดเผยและความซื่อตรง จะเกิดขึ้นเมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้นแล้ว เพราะเมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้นทางสุดท้ายคือคนเรายอมเปิดเผยความจริง ถ้าเราบอกข้อมูลที่ถูกต้องก่อน ยากที่จะเกิดความล้มเหลวเกิดขึ้น

5. การประชุม เป็นหนึ่งสิ่งที่จะทำให้เป็นว่าทีมมีประสิทธิภาพหรือไม่ เหตุผลสำคัญของการประชุมคือ การใช้ทักษะของสมาชิกในการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเห็นได้ว่าจะมีสมาชิกเพียงบางคนที่สามารถใช้ทักษะได้ สิ่งที่จะบ่งชี้คุณภาพของการประชุมคือความรู้สึกของสมาชิกว่าอยากประชุมหรือเบื่อหน่ายการประชุม

6. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นเครื่องชี้คุณภาพของทีมงานในทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน

7. สมาชิกไม่พัฒนาตนเอง

8. บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกไม่ชัดเจน
9. การไม่ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก
10. สมาชิกขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
11. สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือและไม่ช่วยเหลือกัน

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ชัดเจนและมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน
2. สมาชิกมีความเปิดเผย จริงใจและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
3. สมาชิกมีการสนับสนุนและไว้วางใจกัน
4. สมาชิกมีความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. กลุ่มมีกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการทำงานที่เหมาะสม
6. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
8. การพัฒนาตนเองของสมาชิก
9. ต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ

องค์ประกอบของทีม

ทีมที่เหมาะสมต้องมีองค์ประกอบของทีม ดังนี้

1. ผู้นำทีม

ผู้นำทีมมีบทบาทหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม ผู้นำทีมที่ดี ควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ริเริ่มที่ดี
2. มีเป้าหมายชัดเจน
3. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก
4. มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี
5. มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกที่รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง
6. มีทักษะในการจัดระบบและโครงสร้างภายในทีม
7. เป็นผู้ฟังที่ดี
8. เป็นนักสื่อสารที่ดี
9. เป็นนักคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี

2. สมาชิกทีม

ทีมมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จโดยสมาชิกทีมที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด
2. ยอมรับกฎกติกาของทีม
3. ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่
4. ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ
5. เปิดใจรับความคิดใหม่ๆ
6. ยอมรับความแตกต่าง
๗. สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
8. คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ระบบการทำงาน

ระบบการทำงานหรือกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การประชุม การตัดสินใจ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไป มีกระบวนการทำงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้งาน เป้าหมาย หรือปัญหา (Problem Awareness)
- ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)
- ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)
- ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation)
- ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results)

4. บรรยากาศในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุข และพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขัน การทำงาน เพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ โดยทำให้ทุกคนมีความหวัง คาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่า และความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงาน ด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจ และจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่เร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จ และความสมบูรณ์แบบมากที่สุด สร้างบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงาน และสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ลักษณะของทีมงานที่มีความสุข คนมีบรรยากาศในการทำงาน ดังนี้

1. สร้างแนวคิดให้เกิดกับสมาชิก “ฉันก็ดี เธอก็เก่ง”
2. ยอมรับความแตกต่างอย่างเข้าใจ

3. เอาใจใส่กันและกัน
4. แบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม
5. ให้อภัยจริงใจและให้โอกาสกันและกัน
6. สนับสนุนประสานส่งเสริมและเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน
7. ผูกรั้ง ผูกใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีม โดยเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ
8. มุ่งเน้นให้สมาชิกฉลาดใช้ปัญญา อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ

ทักษะในการทำงานเป็นทีม

1. ทักษะในการเป็นผู้นำทีม

หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม (Team Leader) จะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม หัวหน้าทีมที่มีความสามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีม เป็นศูนย์กลางในการประสานพลังของทีม เพื่อให้ฟันฝ่าอุปสรรคและเป้าหมายที่ต้องการได้ ทักษะในการเป็นผู้นำของทีม ได้แก่

1. เป็นตัวของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ
2. รู้จักตนเอง
3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ
4. กำหนดแบบแผนการปฏิบัติของทีม
5. เป็นคนเปิดเผยจริงใจและโปร่งใส
6. ให้อ้อมลูย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
7. ประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม
8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา

2. ทักษะในการเป็นสมาชิกของทีมงาน

สมาชิกของทีมงานที่ดีควรมีความสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน กล้าแสดงความคิดเห็น สามารถแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกทีมที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีม ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ให้อบรมลูเป้าหมายของทีมงาน ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นผู้ตามที่ดี ตั้งใจจริงในการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จของทีมงาน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อตั้งทีมใหม่ ทีมงานที่ต้องการอนาคตที่ยาวนานและมั่นคง ต้องเริ่มจากการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพราะจะช่วยให้ทุก

คนในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลา ที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน
2. ให้ความสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย และรับรู้ความรู้สึกซึ่งกันและกัน
3. การสื่อสารเกี่ยวกับบงจรชีวิตของทีม
4. การสร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม
5. ให้ความในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
6. จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

3. คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสานระหว่างทีม

การทำงานย่อมมิได้สำเร็จด้วยทีมงานใดทีมงานหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จต่าง ๆ ขององค์กรนั้นล้วนมาจากความร่วมมือร่วมใจของหลายๆทีมงานประกอบกัน ปัจจุบันการทำงานใดให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือภายในทีมงาน รวมทั้งทีมงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เราเรียกการทำงานนี้ว่า การประสานงาน (Coordination) ซึ่งเราพบว่า การประสานงานในปัจจุบัน หากไม่ได้ระมัดระวังให้ดี หรือต่างคนต่างจะยังประโยชน์เพื่อความสำเร็จของทีมงานตน โดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับทีมงานอื่น ผลตามมาย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งและปัญหาต่างๆ ประสิทธิภาพของการประสานงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้ประสานจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ รู้บทบาทของตนเอง
2. มีความรอบคอบ
3. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ตรงต่อเวลา
5. มีความรับผิดชอบ
6. เป็นผู้ยืนยันมั่นในคำสัญญา มีความมุ่งมั่น ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ทักษะที่มีความจำเป็น ที่จะต้องหมั่นฝึกฝนตนเอง เพื่อเพิ่มทักษะในการประสานงาน ได้แก่

1. ทักษะการคิดวางแผน ดำเนินงานตามขั้นตอน
2. ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมต่อหน้าที่
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ทักษะการฟังและการตีความข้อมูล
5. ทักษะการสื่อสารทั้งด้านการพูดและเขียน
6. ทักษะการคิดวิเคราะห์พิจารณาความขัดแย้ง
๗. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาการประสานงานใหม่ๆ

8. ทักษะการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จ และโดยเฉพาะ ในบุคคลที่อยู่ในฐานะตั้งแต่หัวหน้าทีมงาน จำเป็นจะต้องแจ้งให้ผู้ร่วมทีมงานได้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กร หากเราอีกมุมหนึ่งสมาชิกก็จะต้องสื่อสารย้อนกลับ เพื่อแจ้งความเข้าใจความขัดข้องหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเป็นต้น

การสื่อสารของทีมเป็นส่วนบ่งบอกถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการบริหารงานของทีมด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจะต้องพิจารณากันอย่างจริงจัง เพราะเป็นกลไกและหัวใจสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยความต่อเนื่อง คล่องตัว รวดเร็ว ก้าวหน้า และส่งผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่ได้รับ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะต้องพิจารณาเบื้องต้นในการสื่อสารของทีมงาน คือ

1. สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร
2. กระบวนการเครือข่ายหรือช่องทางการสื่อสาร
3. ภาษาที่ใช้สื่อข้อความ

รูปแบบของการสื่อสารในทีม

1. การสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain Network)
2. การสื่อสารแบบตัว Y (Y Network)
3. การสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel Network) หรือการสื่อสารแบบดาว (Star Network)
4. การสื่อสารแบบวงกลม (Circle)
5. การสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-channel Network)

อุปสรรคในการรับข่าวสาร

1. การเลือกเข้าถึง (Selection Exposure)
2. การเลือกสนใจ (Selective Attention)
3. การเลือกรับรู้ (Selective Perception)
4. การเลือกจำ (Selective Retention)

ปัจจัยที่กำหนดขยายการสื่อสารในทีม

1. งานและหน้าที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม
2. ขั้นตอนและแบบแผนการปฏิบัติจะมีผลต่อเครือข่ายการสื่อสารในทีม
3. สภาพแวดล้อม
4. คุณสมบัติส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในทีม

คุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีม

1. ระยะห่าง (Distance)
2. การกระจาย (Distribution)
3. ศูนย์รวมความสัมพันธ์ของกลุ่ม (Relative Centrality)
4. ความอิ่มตัว (Saturation)
5. ความเป็นอิสระ (Independent)

การสื่อสารในทีมงานนั้น มีส่วนสำคัญที่จะต้องพิจารณา ในการสื่อสารประสานงานกัน อยู่ 5 ประการ ดังนี้

1. องค์กรต้องการอะไร ผู้สื่อสารงาน จะต้องเข้าใจ ให้ถ่องแท้ว่า องค์กรของตนนั้น ต้องการผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างไร ขนาดไหน เป้าหมายอย่างไร กำหนดแล้วเสร็จเมื่อไหร่
2. มีทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน ในส่วนที่สื่อสารงานนั้นเท่าใด มีอะไรบ้าง ใช้งานได้หรือไม่
 3. มีบุคลากรสนับสนุนมากน้อยเพียงใด เพียงพอหรือไม่ หรือต้องใช้จำนวนคนเท่าใด
 4. ศักยภาพของบุคลากร หรือผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับใด พัฒนาได้หรือไม่
 5. ต้องคำนึงว่า ส่วนที่สื่อสารงานนั้น เป็นคนหรือมนุษย์ มิใช่เครื่องจักร ย่อมมีอารมณ์ความรู้สึก มีจิตใจ มีความนึกคิด ย่อมต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

หลัก 3 รู้

หลัก 3 รู้ในเรื่องของการสื่อสารและประสานงาน ได้แก่

1. ต้องรู้ (Must Know)
2. ควรรู้ (Should Know)
3. รู้ไว้ก็ดี (Could Know)

ระบบในการทำงานของทีม

ในการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น นอกจากจะต้องมีองค์ประกอบของทีมที่ดี ซึ่งได้แก่ ต้องมีหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมที่ดีแล้ว ทีมงานจะสร้างผลงานให้ออกมามีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีระบบของการทำงานที่ดีด้วย

การวางระบบการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับทีมงานนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานของการมาระบบการทำงานที่ดี ได้แก่ ระบบการสื่อสารภายในทีม ระบบการประสานงานระหว่างทีม การวางระบบขั้นตอนการทำงาน หลักปฏิบัติในการทำงาน องค์ประกอบของระบบทีมงาน ระบบของการประเมินผลการทำงาน การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และระบบการประสานงานระหว่างทีม จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดระบบการทำงานของทีมที่ดี ดังนี้

1. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน
- 2) รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดนโยบาย
- 4) กำหนดลักษณะงาน และแบ่งสรรสัดส่วนงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้
- 5) วางแผนงาน กำหนดกรอบขอบเขตของงาน รวมทั้งเงื่อนไขเวลา
- 6) มอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม
- 7) ติดตามสำรวจการปฏิบัติงาน ในบางส่วนก็ควรได้รับการตรวจสอบในรายละเอียด
- 8) ทบทวนผลการดำเนินงาน
- 9) ประเมินผลงาน

2. หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

- 1) มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ
- 2) ยึดมั่นในความถูกต้อง
- 3) ใช้หลักการประนีประนอม
- 4) คือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ
- 5) มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน
- 6) ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
- 7) เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก
- 8) ถือหลักการไม่มุ่งเอาเด่นคนเดียว แต่ต้องดีร่วมกันทั้งทีม
- 9) รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา
- 10) เปิดใจกว้างระหว่างกัน
- 11) รู้จักแบ่งงานและประสานงาน
- 12) มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
- 13) ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดเสมอ
- 14) ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
- 15) เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ให้มองในมุมมองเดียวกันได้

2. องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Wood Cock ได้ให้แนวคิดขององค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

- 1) บทบาทที่สมดุล (Balance rules)

- 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals)
 - 3) การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation)
 - 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust)
 - 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (CO-operation and conflict)
 - 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures)
 - 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership)
 - 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review)
 - 9) การพัฒนาตนเอง (Individual development)
 - 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation)
 - 11) การสื่อสารที่ดี (Good communication)
4. การประเมินผลการทำงาน
 5. การปรับปรุงและการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม
 6. ระบบการประสานงานระหว่างทีม มี 2 รูปแบบ คือ
 - 1) แบบทางการ ข้อดี คือ มีหลักฐานอ้างอิง มีหลักเกณฑ์แน่นอน ข้อเสีย คือ ล้าซ้ำขาดความคล่องตัว
 - 2) แบบไม่เป็นทางการ ข้อดี คือ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สะดวก คล่องตัว แต่มีข้อเสีย คือ อาจเกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดความสับสนและไม่มีหลักฐานอ้างอิง

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการประสานงาน

1. ต้องมีการกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละส่วนงาน โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของคุณลักษณะงาน เช่น ขั้นตอนงาน เนื้อหางาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้ชัดเจน เป็นต้น
2. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีการประชุมทีมงาน กำหนดแนวทางการทำงาน ประสานงานร่วมกันควบคู่กับการฝึกอบรมพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมงานพูดภาษาเดียวกัน
5. การมอบอำนาจการตัดสินใจในบางระดับให้ผู้ทำหน้าที่ประสานงาน

เทคนิคการประสานงาน

1. เพิ่งจดจำชื่อ ตำแหน่ง คุณลักษณะเด่น และหน้าที่ของผู้ที่จะประสานงานให้ชัดเจน
2. รู้เขารู้เรา พยายามผูกมิตรในโอกาสแรกและให้การช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
3. รู้จักขอความร่วมมือ และรู้จักให้ความร่วมมือ
4. จดเว้นการนินทาว่าร้ายผู้อื่น โดยให้แทนที่ด้วยการสรรเสริญและให้คำชมเชย เมื่อได้พบหรือรับทราบการทำความคิด
5. มีการนิเทศงานที่ดีเคารพในอำนาจหน้าที่ของกันและกัน จดเว้นการขัดขวางหรือโยนความผิดให้ผู้อื่น
6. เข้าใจข้อจำกัดปัญหาของกันและกัน เมื่อมีปัญหาให้บอกกล่าวและแนะนำกัน
7. ยินดีรับฟังคำติชม รับฟังคำแนะนำ ความเห็นของคนอื่น แม้ไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง
8. พยายามทำงานของตนให้เสร็จทันตามเวลาที่ได้มีการกำหนดกันไว้

อุปสรรคของการประสานงาน

1. ขาดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
2. การขาดผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
3. การปฏิบัติงานไม่มีแผน
4. การก้าวร้าวหน้าที่การงานกัน
5. การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี
6. การขาดการนิเทศงานที่ดี
7. ความแตกต่างกันในสภาพและสิ่งแวดล้อม
8. การดำเนินนโยบายต่างกัน
9. ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างกัน
11. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไม่ชัดเจน
12. ระยะเวลาติดต่อห่างไกลกัน
13. เทคนิคและวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน

ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้การงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว
2. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน และผลผลิตมากขึ้น
3. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ สิ่งของในการดำเนินงาน
4. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. ช่วยสร้างความสามัคคี และความเข้าใจในหมู่คณะ

6. เสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
7. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
8. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และปรับปรุงอยู่เสมอ
10. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และเพิ่มผลสำเร็จของงาน
11. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
12. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยสำคัญในการสร้างงานที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ ปัจจัยด้านจิตวิทยา เป็นปัจจัยที่พิจารณาองค์ประกอบของสมาชิกในด้านของพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึก การทำความเข้าใจและพิจารณาในแง่ของพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึกของผู้นำและสมาชิกจะเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมประสิทธิภาพ พฤติกรรมการทำงานของผู้นำและสมาชิกทีมงาน มีหลักจิตวิทยาในการพิจารณา ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่

ความตระหนักเป็นสภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวกับความสำนึก ความรู้สึกนึกคิดและความปรารถนาของบุคคลต่อสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยมีเหตุการณ์สภาพแวดล้อมหรือสังคมหรือสิ่งเร้าจากภายนอกตนหรือทีมงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อทีมงาน ดังนั้น ผู้นำทีม จึงต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมให้สมาชิกทีมเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน

2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สมาชิกในทีม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน การใช้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม การสร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของทีมงาน โดยผู้นำทีมจะต้องกำหนดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบเนื่อง โดยอาจใช้หลัก 3 เปิด ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ได้แก่ เปิดใจ เปิดตัว เปิดรับการเรียนรู้ ผู้นำทีมควรจะสนับสนุนให้สมาชิกมีลักษณะเป็นผู้ใจกว้าง มองเห็นความสำคัญของผู้อื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของทีม ฝึกให้มีการเปิดตัว โดยให้มีบรรยากาศในการให้สมาชิกทีมมีเวทีหรือมีช่วงเวลาในการแสดงความคิดเห็นหรือศักยภาพของตนเอง ที่ส่งผลในการทำงานของทีม และเปิดรับการเรียนรู้โดยเฉพาะสนับสนุนผู้ที่มีความคิดใหม่ๆ เพื่อรับมือกับการแก้ไขปัญหาหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้มากขึ้น

3. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม

การจัดการกับความขัดแย้ง มีวิธีการโดยทั่วไป ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
2. การแข่งขัน (Competition)
3. การยอมเสียสละ (Accommodation)
4. การประนีประนอม (Compromise)
5. การร่วมมือกัน (Collaboration)

การตัดสินใจของทีม

การตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการ ทีมงานก็เช่นกันโดยเฉพาะเมื่อมีทางเลือกหลายทางในการวางแผน การปฏิบัติ หรือการแก้ปัญหา ภาวะความขัดแย้งหรือจำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายในเงื่อนไขที่จำกัด

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการพิจารณาถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการตัดสินใจของทีมนั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ได้แก่

ข้อดีในการตัดสินใจของกลุ่ม ได้แก่

1. การตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว
2. การตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะมีความหลากหลายทางความคิด ทำให้ได้จำนวนแนวคิดและทางเลือกมากกว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคล
3. การตัดสินใจของกลุ่มยังก่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจ การยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ท่วมเท และเสียสละในการปฏิบัติงาน

ข้อเสียในการตัดสินใจของกลุ่ม ได้แก่

1. ความกดดันที่สมาชิกในกลุ่มพยายามจะทำความคิดของตนให้เป็นรูปแบบเดียวกับความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจแบบคล้อยตามกัน และอาจทำให้เกิดการครอบงำทางความคิด
2. การตัดสินใจโดยกลุ่มจะใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียวอาจทำให้ตัดสินใจไม่ทันต่อข้อกำหนดเวลาก็ได้

เทคนิคในการตัดสินใจของทีมงาน

การตัดสินใจเกิดขึ้นเป็นประจำในชีวิตประจำวันของเรา เมื่อพบสถานการณ์ที่ต้องเลือก สิ่งที่ดีตามมาคือ ต้องตัดสินใจเพื่อเลือก ในการทำงานเป็นทีมการตัดสินใจของทีมงานมีความยุ่งยากในการตัดสินใจ ซึ่งมีความยุ่งยากมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน อาจใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้การตัดสินใจของทีมงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การระดมความคิด (Brainstorming) คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมเสนอความคิดและทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ตามความเห็นของตน โดยปราศจากการขัดขวางและวิจารณ์ความคิดของเขา ผู้ประสานงาน จะรวบรวมทุกความคิดที่เสนอมานี้ ทีมจึงร่วมกันแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งการใช้วิธีนี้ ช่วยลดความกังวลและความกลัวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ อีกทั้งยังได้ความคิดที่มีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่งด้วย

2. การตั้งกลุ่มสมมติ (Normal Group technique) ปกติทีมขนาดใหญ่ที่จะต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ขัดแย้งของสมาชิกหรือการแบ่งทีมเป็นทีมขนาดเล็ก มักจะมีอุปสรรคและความไม่ลงตัวในการเลือกปฏิบัติ ซึ่งเรามีวิธีการแก้ไขโดยการจัดโครงสร้างของทีมเพื่อลดการกระทบกระทั่งระหว่างกัน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความคิด (Generating Ideas)

ขั้นตอนที่ 2 จดบันทึกความคิด (Recording Ideas)

ขั้นตอนที่ 3 ทำความคิดให้ชัดเจน (Clarify Ideas)

ขั้นตอนที่ 4 จัดเรียงลำดับความคิด (Voting Ideas)

ขั้นตอนที่ 5 กลั่นกรองความคิด (Refining Ideas)

3. เทคนิค Delphi (Delphi Technique)

เทคนิค Delphi เป็นการปรับปรุงการตัดสินใจสำหรับสถานการณ์ที่สมาชิกของทีมไม่สามารถเผชิญหน้ากันได้โดยตรง และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สมาชิกประชุมร่วมกันเป็นทีมได้ยาก โดยผู้ประสานงานจะประมวลข้อมูลและสร้างแบบสอบถามให้ทีมตัดสินใจ แล้วจึงรวบรวมคำตอบมาประมวลผล และส่งข้อมูลกลับ ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณา และแก้ไขจนกว่าจะได้คำตอบที่เหมาะสม

ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ นักบริหารทุกคนต่างยอมรับว่าจำเป็นต้องมีการสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง เพื่อใช้เป็นอาวุธสำคัญในการฟันฝ่าอุปสรรคขององค์กร แต่การจะประคับประคองให้ทีมงานอันแข็งแกร่งคงอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้น หัวหน้าทีมงานควรต้องเรียนรู้ถึงสิ่งที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นสาเหตุให้ทีมงานต้องล้มเหลว เพื่อหาแนวทางป้องกันก่อนที่จะเดินทางบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ความขัดแย้งของทีมงาน

ความขัดแย้งของทีมงานในการบริหารงาน เกิดจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. การใช้เหตุผลส่วนตัวและการไม่ยอมรับข้อมูล
2. การมองคู่แข่งในด้านเดียว
3. ความเชื่อในหลักการและความถูกต้องของกลุ่ม
4. ความกดดันต่อสมาชิกที่มีความแตกต่างจากกลุ่ม
5. ภาพลวงตาของความเป็นเอกฉันท์
6. การปกป้องความคิด

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม 9 ประการ (The Nine Barriers to Teamwork, ในวารสาร Personnel Journal : ฉบับเดือนมกราคม ๑๙๘๘)

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ
2. การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม
3. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม
4. ความล้มเหลวในการประเมิน
5. อำนาจของผู้นำ
6. การขาดแคลนทางเลือก
7. การปิดบัง
8. ขาดการวินิจฉัยทีมงาน
9. ขาดการกระจายข่าวสารระดับล่าง

การพัฒนาทีมงาน

ทักษะของทีมที่ประสบความสำเร็จ มีทักษะที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มีเป้าหมาย (Goal) ชัดเจน และสมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน มีการส่งเสริมแสดงออก (Expression) ที่เหมาะสม สมาชิกและผู้นำทีมมีความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานของทีมมีการแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ทีมงานมีความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน และทีมงานมีการส่งเสริมให้เกียรติและยกย่อง ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมความสำเร็จของทีมงาน เมื่อทีมงานเติบโตเต็มที่แล้วในช่วงหนึ่ง ทีมงานจะมีการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกันหลายส่วนหลายฝ่าย อาจมีผลกระทบต่อกันจนก่อให้เกิดความแตกแยก การไม่ร่วมมือร่วมแรง ทีมงานอ่อนแอลง จนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีการคำนึงถึงการพัฒนาทีมงาน

หลักการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วยหลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถพัฒนาทีมทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

ความไว้วางใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่ การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกัน แก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย

การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผยจะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจจากการพูดคุย ชักถาม และ ได้ต่อกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามประสาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3. การปรึกษาหารือกัน

การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน

การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน

การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

ที่มา : [Http://www.ocsc.go.th/](http://www.ocsc.go.th/). หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ”.

สำนักงาน ก.พ.