

## คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี เป็นหลักสูตรฝึกอบรม ภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่ เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนา องค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี คุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี จะสามารถนำไปใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

## สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	4
กิจกรรมการอบรม	5
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	7
ตอนที่ 1 ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร	11
ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล	22
ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน	30
ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน	35
ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำกับทีมงาน	40
ใบงานที่ 1	46
ใบงานที่ 2	47
ใบงานที่ 3	48
ใบงานที่ 4	49
ใบงานที่ 5	50

**หลักสูตร**  
**เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี**

รหัส TEPE-55104

ชื่อหลักสูตรรายวิชา สังคมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา

**วิทยากร**

คณาจารย์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. นางสาววิณา     | อัครธรรม        |
| 2. ดร.พีระ        | รัตนวิจิตร      |
| 3. ดร.พิธาน       | พินทอง          |
| 4. ศ.ดร.พฤษ์      | ศิริบรรณพิทักษ์ |
| 5. รศ.ดร.สุกรี    | รอดโพธิ์ทอง     |
| 6. ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ | อุสาโห          |

## รายละเอียดหลักสูตร

### คำอธิบายรายวิชา

ความสำคัญ คุณลักษณะ ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน อธิบายถึงการสร้างความผูกพันกับทีมงาน และภาวะผู้นำกับทีมงาน

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. สามารถอธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. สามารถระบุลักษณะของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญ  
ของทีมงานที่มีต่อองค์กร ความสำคัญของการสร้างทีมงาน วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน  
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
3. สามารถอธิบายประเภทของทีมงาน ตามเกณฑ์การ  
จำแนกที่แตกต่างกัน
4. สามารถระบุลักษณะของการทำงานที่ดี และระบุลักษณะ  
ของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
5. สามารถอธิบายขั้นตอนของการสร้างทีมงาน และทักษะ  
ที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน
6. สามารถอธิบายกระบวนการสร้างทีมงาน
7. สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน / หลักการ  
พัฒนาทีมงาน
8. สามารถเลือกวิธีบริหารเพื่อการสร้างทีมงานที่เหมาะสม
9. สามารถอธิบายวิธีการสร้างทีมเวิร์ค / ปัจจัยสู่  
ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
10. สามารถระบุปัญหาความขัดแย้งในทีม / จัดทำ  
แผนการบริหารความขัดแย้งในทีมงาน
11. สามารถอธิบายเป้าหมายของการสร้างความผูกพันกับ  
ทีมงาน
12. สามารถอธิบายพฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

### สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร
- ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำกับทีมงาน

### กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

### สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

### การวัดผลและประเมินผลการอบรม

#### วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

### บรรณานุกรม

- ชาญชัย อาจินสมาจาร.(2548). **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ.(2545). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา.(2529).**จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศุภโชค ชุนอิว. (2545). **การสร้างทีมงาน**. รัฐสภาสาร. 50(2).
- สงวน ช่างฉัตร. (2543). **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม**. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สุนันทา เลहनันท์. (2549). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. (2549). **การบริหารจัดการทีมงาน**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุเมธ งามกนก. **การสร้างทีมงาน (Team Building)** วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 เดือน  
ตุลาคม 2550-มกราคม 2551

เอกชัย กีสุขพันธ์.(2533). **การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์

### **บรรณานุกรมออนไลน์**

<http://office.psru.ac.th/file%20download/manage/p2.PDF>

<http://thesis.rru.ac.th/thesis.php?id=132>

<http://archive.wunjun.com/neolifemember/6/34.html>

[http://www.oknation.net/blog/piyanan/2009/07/13/entry-1\(66/2555\)](http://www.oknation.net/blog/piyanan/2009/07/13/entry-1(66/2555)) นายโอภาส ทองยงค์  
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ และ

<http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Teamwork-Conflict.htm>

<http://www.jobs.ikool.com/humanresource/form.asp?headid=HR&id=4>

[www.smallbusiness.co.uk](http://www.smallbusiness.co.uk)

<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=338012>

<http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1501.htm>

<http://www.local.moi.go.th/team.html>

<http://www.nedoe.doe.go.th/km%20/team2.pdf>

<http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/leadership.pdf>

<http://www.industry.go.th/ops/pio/nakornsrihammarat/DocLib5/>

## หลักสูตร TEPE- 55202

### เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี

#### เค้าโครงเนื้อหา

##### ตอนที่ 1 ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

###### แนวคิด

1. การทำงานแบบ " ทีม" เป็นการทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานในโลกปัจจุบัน เพราะเป็นการทำงานแบบทีม จะนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างกัน มาเสริมซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายเดียวกันโดยมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

2. ลักษณะของทีมงานแตกต่างจากกลุ่ม โดยมีลักษณะพิเศษเพิ่มเติมตรงที่ความเป็นทีมจะเกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีจิตสำนึกที่จะปฏิบัติงานร่วมกันโดยเกิดจากการประสานงาน ประสานใจ และประสานสายสัมพันธ์จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยความเต็มใจ โดยองค์ประกอบของทีมงาน ประกอบไปด้วย ผู้นำทีม การจัดการทีม และสมาชิกในทีม

3. การทำงานเป็นทีมมีอยู่หลายรูปแบบ ไม่กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระดับความมีอิสระ ความเป็นทางการขององค์กร เป็นต้น

###### วัตถุประสงค์

1. สามารถอธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม  
2. สามารถระบุลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของทีมงานที่มีต่อองค์กร ความสำคัญของการสร้างทีมงาน วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

3. สามารถอธิบายประเภทของทีมงาน ตามเกณฑ์การจำแนกที่แตกต่างกัน

##### ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

###### แนวคิด

1. ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการแสดงออกและเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ และเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. ขั้นตอนการสร้างทีมงาน ประกอบไปด้วยการกำหนดภารกิจ สร้างความเข้าใจกับสมาชิก ระดมความคิด คัดเลือกความคิด กำหนดแผนปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนงานและการประเมินผล อีกทั้งในการพัฒนาทีมงาน มีทักษะที่จำเป็นในการสร้างทีมงาน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการประชุมของทีมงาน และทักษะในการบริหารการขัดแย้ง

3. การสร้างทีมงานในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อการ

แก้ปัญหาและการพัฒนาการทำงาน การสร้างทีมงานต้องใช้ความร่วมมือแรงร่วมใจในระดับที่สูงกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม ใช้ความพยายามในการสร้างความรู้สึกที่เป็นใจหนึ่งใจเดียวกัน จึงจะทำให้ลักษณะการทำงานของทีมงานแตกต่างจากการทำงานเป็นกลุ่ม

### วัตถุประสงค์

1. สามารถระบุลักษณะของการทีมงานที่ดี และระบุลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
2. สามารถอธิบายขั้นตอนของการสร้างทีมงาน และทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน
3. สามารถอธิบายกระบวนการสร้างทีมงาน

## ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

### แนวคิด

1. ขั้นตอนการสร้างทีมงาน เริ่มจากการวางแผนทีมงาน จัดโครงสร้างของทีมงาน เลือกบุคคลเข้าร่วมทีม การควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทีมงานก็เป็นกระบวนการที่สำคัญสืบเนื่องจากการสร้างทีมงาน โดยการพัฒนาทีมงานประกอบไปด้วยหลักการซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และเทคนิค ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้สามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น
2. วิธีการสร้างพลังของทีมงาน สามารถสร้างได้หลากหลายวิธี เช่น การจัดการประชุม เป็นวิธีที่ผู้บริหารจะได้พูดคุยกับทีมงาน ทั้งการประชุมแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การสร้างความท้าทายให้กับงาน โดยตั้งเป้าหมายของทีมให้น่าสนใจ และดำเนินการได้จริง เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และการสื่อความหมาย เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น เป็นต้น
3. การสร้างทีมที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย เพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ แบ่งงานให้ชัดเจน ต้องจัดการกับทีม และต้องให้คำติชมและคำแนะนำ รวมไปถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบไปด้วย บรรยากาศของการทำงานที่มีความเป็นกันเอง ความไว้วางใจกัน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน วิธีการทำงาน การกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ และการพัฒนาทีมให้เข้มแข็ง

### วัตถุประสงค์

1. สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน / หลักการพัฒนาทีมงาน
2. สามารถเลือกวิธีบริหารเพื่อการสร้างทีมงานที่เหมาะสม
3. สามารถอธิบายวิธีการสร้างทีมเวิร์ค / ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

## ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

### แนวคิด

1. ปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากการจัดตั้งทีมงานที่พบมากที่สุด



ได้แก่ มักมีความเสี่ยงสูงซึ่งมักมีลักษณะกล้าได้กล้าเสียมากกว่าการตัดสินใจเดี่ยว ทีมที่มีความสามัคคีเกินไปมักเกิดความเชื่อมั่นและมองข้ามความถูกต้อง สะเพร่าจะทำให้เกิดความผิดพลาด การเกี่ยงงานและการกินแรง เนื่องจากการทำงานในกลุ่มหรือทีม จะได้ผลงานเป็นปริมาณน้อยกว่าที่แต่ละคนทำร่วมกัน ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น การบริหารความขัดแย้งในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเทคนิคการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ การประนีประนอม การพบกันครึ่งทาง การทดลองทำตามแนวคิด แล้วเปรียบเทียบผลที่ได้ และการหลอมรวมความคิดกันเพื่อสร้างแนวทางใหม่

## 2. การสร้างความผูกพันกับทีมงาน โดยเข้าใจทีมงานที่

เข้ามารวมกัน จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจสมาชิกในทีม และเข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมของทีม

## 3. พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

ประกอบด้วย การสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง การตัดสินใจจะทำได้ดีที่สุดโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีม การประสานความร่วมมือในหลากหลายวิธีจะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดี ทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ การจัดการตนเองเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเอง

### วัตถุประสงค์

#### 1. สามารถระบุปัญหาความขัดแย้งในทีม / จัดทำ

แผนการบริหารความขัดแย้งในทีมงาน

#### 2. สามารถอธิบายเป้าหมายของการสร้างความผูกพันกับ

ทีมงาน

#### 3. สามารถอธิบายพฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบ

ความสำเร็จ

## ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำกับทีมงาน

### แนวคิด

#### 1. การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องขึ้นกับประสิทธิภาพของ

การปฏิบัติงานของแต่ละทีม การบริการงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริการเป็นแนวนอน เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร การให้คุณค่าในภาวะผู้นำของทีมงานตามความสามารถของสมาชิกด้วยการมอบอำนาจในงาน อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการประสานงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### 2. เทคนิคการบริหารทีมงานที่ดี ประกอบด้วยการสร้าง

บรรยากาศเหล่านี้ คือ มองอนาคตร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายของทีมงานกับวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและเป้าหมายร่วมกัน มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและให้กำลังใจกัน มีการสื่อสารที่ดี มีการยอมรับในปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีระเบียบที่ชัดเจน มีผู้นำที่เหมาะสม มีการตรวจสอบวิจารณ์สิ่งต่างๆ และมีการมอบหมายงานให้แต่ละคนและพัฒนาคนให้เป็นมืออาชีพ

#### 3. ผู้บริการทีมงานนอกจากมีความรู้ในเรื่องภายใน

องค์กรอย่างลึกซึ้ง แล้วยังต้องมีทักษะในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ให้ความสนใจศึกษาสมาชิกของทีม สร้างความรู้สึกเท่าเทียม สามารถให้คำปรึกษา สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ สร้างจิตสำนึกของความร่วมมือกัน กำหนดการจัดสนใจของทีม วางแผนการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์

1. สามารถอธิบายสิ่งที่ควรคำนึงในการบริหารทีมงาน
2. สามารถระบุเทคนิคการบริหารทีมงานที่ดี
3. สามารถอธิบายความรู้และทักษะที่ผู้บริหารทีมงานพึง

ต้องมี

## ตอนที่ 1 ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

### เรื่องที่ 1.1 ความหมายของทีมงาน

การทำงานแบบ "ทีม" เป็นการทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานในโลกปัจจุบัน เพราะการทำงานแบบทีม จะนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน มาเสริมซึ่งกันและกัน

#### ความหมายของทีมและทีมงาน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบ ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จคือ การทำงาน

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของผู้ซึ่งทำงานร่วมกัน รับผลกระทบของงานที่ทำร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และพึ่งพากันในการทำงาน ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้ ต้องขึ้นอยู่กับการวางรากฐาน หรือการสร้างทีม บวกกับการใช้เทคนิคบางประการ เพื่อพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทีม เป็นการทำงานของคนหลาย ๆ คนร่วมกันทำ และทำให้งานสำเร็จ ส่วนจะออกมาดีหรือไม่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ “ทีมงาน”

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่กระบวนการการทำงานเป็นกลุ่ม และผลงานของกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มีเหตุผลในการทำงานร่วมกัน
2. มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์

ความสามารถ

ทีมงาน หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

ทีมงานนั้นมีความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมความถึงความ เป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมงานที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (วิชัย โสสุวรรณจินดา ,2535:142)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมเป็นการใช้ทีมในการปฏิบัติงาน ซึ่งทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งที่สมาชิกที่ผูกพันต่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

โดยสรุป ความแตกต่างระหว่างทีมและทีมงาน คือ ทีม เป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับทีมงาน มีความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิดซึ่งประกอบไปด้วยเพื่อร่วมงานและหัวหน้าซึ่งประกอบไปด้วยมีเหตุผลที่มาทำงานร่วมกัน และมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสามารถ

## ตอนที่ 1 ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

### เรื่องที่ 1.2 ทีมงานเป็นอย่างไร

#### ลักษณะกลุ่มกับทีมงาน

กลุ่มเป็นสัญญาณแรกเริ่มที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมในระยะเวลาต่อมา เป็นความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แทนที่จะทำงานโดยลำพัง การทำงานเป็นกลุ่ม มีลักษณะการทำงานที่ต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม มีโครงสร้างที่ชัดเจน สมาชิกกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกรับรู้ว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และกลุ่มมีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จแต่เพียงอย่างเดียว การทำงานเป็นกลุ่มเกิดขึ้นจากเหตุผลทางสังคม เหตุผลทางจิตใจ และเหตุผลทางศักยภาพแห่งตน มีการจำแนกประเภทของกลุ่ม ได้หลายประเภทด้วยกัน เช่น กลุ่มที่เป็นทางการ และ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

ทีมเป็นลักษณะหนึ่งของกลุ่มที่มีความพิเศษแตกต่างจากกลุ่มประเภทอื่น ๆ ความแตกต่างดังกล่าว คือ ในขณะที่กลุ่มอาจประกอบด้วยบุคคลที่มีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีโครงสร้างที่ชัดเจน สมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกรับรู้ว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และกลุ่มมีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จแต่เพียงอย่างเดียว แต่ทีมงานมีลักษณะพิเศษเพิ่มเติมจากความเป็นกลุ่มตรงที่ความเป็นทีมจะเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีจิตสำนึกที่จะปฏิบัติงานร่วมกันโดยเกิดจากการประสานงาน ประสานใจ และประสานสายสัมพันธ์ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปด้วยความเต็มใจ

#### ทีมงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร

การสร้างทีมงานเป็นการวางแผนทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลแต่ละคนสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบ โดยที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม ทำงานอย่างสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งทีมงาน ยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงาน นั้น ๆ อีกด้วย การสร้างทีมงานจะเกิดจากเหตุผลต่างๆ ดังนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จากคน ๆ เดียว
2. การทำงานในหน่วยงานต้องร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Expert) จากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย
4. งานบางอย่างต้องการความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก
5. งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากสมาชิก เพื่อหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ของงาน

6. งานที่สมาชิกร่วมกันทำนั้น ต้องมีบรรยากาศของความสามัคคีเกิดขึ้น
7. บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความจริงใจต่อกัน
8. ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานและเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน

### ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

ในแง่ของการทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็การปฏิบัติงานต่างก็ได้รับความพอใจในผลงานนั้น ๆ

กลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และก็มีควมริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงานและองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือดัชนีชี้วัด ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วมทำให้เป็น ดัชนีที่สามารถที่จะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้

ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จการจะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคน จะต้องมีความศรัทธาของการบริหารงานเป็นทีมให้เกิดประสพผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้า องค์กรใดก็ตาม ถ้ามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำสามารถที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ เดินหรือไปพร้อม ๆ กันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานตรงนั้น คือทีมงานที่ดีที่เกิดขึ้น คือภาพของประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

### วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและผลผลิต เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาทักษะ ในการแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกเรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น จากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
6. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของทีมงาน ประกอบด้วย ผู้นำทีม การจัดการทีม และสมาชิกในทีม เมื่อทราบองค์ประกอบของทีมงานแล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป คือ การที่จะสร้างทีมงานขึ้นมาจะเริ่มต้น ณ จุดใด และดำเนินการต่อไปอย่างไร

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ( Woodcock, 1989) ประกอบด้วย

1. มีลักษณะเป็นครอบครัว สมาชิกให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. มีการประสานกิจกรรมของแต่ละบุคคลให้รวมกัน
3. สมาชิกกำหนดข้อตกลงร่วมกัน
4. ทีมจัดการสถานที่ที่ควรจะมีเพื่อการพบปะ ประชุม เพื่อสนองความต้องการพื้นฐานของสมาชิก
5. ทีมสามารถให้การฝึกอบรมและพัฒนาความต้องการของสมาชิก
6. ทีมให้โอกาสที่จะเรียนรู้
7. ทีมทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่น่าสนใจ
8. ทีมทำให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมที่มีต่องาน และมีความสนุกสนานในการปฏิบัติงาน

### องค์ประกอบของทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกันและเข้าใจเป้าหมายนั้นอย่างชัดเจนด้วยความเต็มใจยอมรับที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
2. ทุกคนต้องเข้าใจบทบาทและขอบเขต ในตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองอย่างแน่ชัด
3. แต่ละคนในแต่ละตำแหน่ง จะต้องเข้าใจในความสัมพันธ์กันของงานของตนกับบุคคลอื่นๆ ในทีม และพร้อมที่จะให้หรือรับความช่วยเหลือต่อกันอย่างเต็มที่
4. มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยมีทัศนคติว่าลักษณะของงานจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดลักษณะของงาน
5. พฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะของแบบการทำงานร่วมกับคน มิใช่ทำงานบนหัวคนหรือกดหัวคน
6. สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้จักและเข้าใจตัวเองอย่างแท้จริง
7. นอกจากตัวเองแล้ว จะต้องเข้าใจเพื่อนในทีมได้เป็นอย่างดี
8. เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผน

ตลอดจนการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ด้วยความเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็น แม้จะเป็นเสียงส่วนน้อยก็ตาม

9. มีการประชุมทีม อาจเป็นประจำสัปดาห์ /เดือน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเปิดช่องให้นำเอาปัญหาออกมาพูดกันอย่างอิสระ เพื่อการปรึกษาหารือแนะนำ เพื่อการติดตามความก้าวหน้าของงาน และเพื่อการกระชับความสัมพันธ์ภายในทีมในแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

10. การสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีม มีแต่บรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดเผยต่อกันและกันสูง จนกระทั่ง ทุกคนกล้าพูดอย่างที่ตนรู้สึกและอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของทีม

11. ภายในทีมจะมีปฏิริยาโต้ตอบ หรือความขัดแย้งทางความคิดสูง ขณะเดียวกัน ความขัดแย้งทางส่วนตัวจะมีน้อยมาก

12. การขจัดข้อขัดแย้งภายในทีม จะใช้วิธีเผชิญหน้า แก้ปัญหากันด้วยข้อมูลเท็จจริง เพื่อความเข้าใจ และการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน

13. จะมีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ในเรื่องขาดความรู้ ความสามารถตลอดจนความแตกต่างของแต่ละคนในทีมให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด

14. การตัดสินใจใดๆ ภายในทีมจะใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง แทนข้อมูลที่เป็นเพียงความรู้สึกนึกคิดและการตัดสินใจนั้นจะกระทำกัน ณ แหล่งที่มีข้อมูลที่สุด แทนการยึดถือเอาแหล่งที่มีตำแหน่งสูงๆ เป็นจุดศูนย์กลางในการตัดสินใจเท่านั้น

15. ภาวะความเป็นผู้นำภายในกลุ่ม ไม่ผูกขาดกับนายคนเดียวเท่านั้น แต่จะกระจายไปทั่วภายในทีม และอาจจะเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นล่างๆ ได้เสมอ

16. หัวหน้าทีมที่เป็นทั้งนักพูดและนักฟังที่ดี และที่ตั้งใจจริงอีกด้วย

17. มีวิธีปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนความคาดหวังของสมาชิกใหม่ให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับทีมอย่างรวดเร็ว

18. สมาชิกในทีมมีการยอมรับนับถือและเคารพในความแตกต่างของความรู้ความสามารถของแต่ละคนในแต่ละด้านอย่างเต็มที่

19. มีหัวหน้าทีมที่เป็นแบบอย่างได้ ทั้งในแง่มาตรฐานและความประพฤติส่วนตัว และในแง่มาตรฐานความประพฤติในการทำงาน

20. มีบรรยากาศของที่ทำงานที่ดี เช่น ระบบการให้คุณให้โทษ ระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและเลื่อนเงินเดือน ที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อการที่จะให้คนกล้าคิด กล้าพูด กล้าเขียน และกล้าทำในสิ่งที่ดี ที่ถูกต้องต่อการทำงานเป็นทีมต่อไป

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. จำนวนบุคคล (Person) การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common goal) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสนองตอบความต้องการได้อย่างเต็มที่
3. การวางแผนงานร่วมกัน (Common plan) ต้องมีการวางแผนงานร่วมกัน



แผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานร่วมกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้

4. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเองไม่ใช่เกิดจากการบังคับ
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ
6. ความผูกพันแน่นแฟ้น (Cohesiveness) สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเช่นนี้จะปรากฏออกมาในรูปของการปกป้องสมาชิกด้วยกัน เปิดเผย และมีความจริงใจ
7. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกันร่วมมือกันระหว่างทีมงาน
8. การร่วมมือประสานงานกัน (Coordinating) การร่วมมือกันทำงานโดยปราศจากความขัดแย้ง ย่อมเป็นวิถีทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้ทีมงานมีกำลังเข้มแข็งที่จะฟันฝ่าอุปสรรคนานัปการ สมาชิกมีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานแก้ไขปัญหา มีการแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Common benefit) สมาชิกของทีมนำมาทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและร่วมมือกันจนกว่างานจะสำเร็จ ความสำเร็จตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นของสมาชิกทุกคน
10. ความตั้งใจในการทำงานร่วมกัน การทำงานทุกประเภทต้องมีความตั้งใจเป็นพื้นฐานโอกาสสำเร็จจะมีมากกว่า ผู้ที่ทำงานเป็นแต่หากขาดความตั้งใจ
11. ความชำนาญงานหรือภาระจะสูงขึ้น งานจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากผู้ชำนาญงานเป็นผู้ลงมือทำเอง แต่หากในองค์กรนั้น ๆ ไม่มีผู้ชำนาญงาน ก็ต้องมีการฝึกฝน
12. เข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์ สมาชิกทุกคนต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์ พยายามสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

### ลักษณะของทีมที่สำคัญ

ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่

สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิก

กลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

### 3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม

ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

### 4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบาท

ที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยพิจารณาจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

### ประโยชน์ของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์การในด้านต่างๆ คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก การทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ
2. สร้างความก้าวหน้าให้องค์กร สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะช่วยความรู้ความสามารถทุ่มเทในการทำงาน ทำให้องค์กรได้รับผลจากความมุ่งมั่น ทุ่มเทนั้น
3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one.” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน
4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม

โดยสรุป ลักษณะของทีมงาน คือ เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีจิตสำนึกที่จะปฏิบัติงานร่วมกันโดยเกิดจากการประสานงาน ประสานใจ และประสานสายสัมพันธ์ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานต่อไปด้วยความเต็มใจ โดยมีองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม คือ ผู้นำ การจัดการทีม และสมาชิกในทีม

## ตอนที่ 1 ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

### เรื่องที่ 1.3 ประเภทของทีมงาน

#### ประเภทของทีมงาน

การศึกษาประเภทของทีมงาน เป็นการศึกษาแบบการจัดตั้งทีมขึ้นมา ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ไม่มีการกำหนดตายตัวลงไปว่าการสร้างทีมงานต้องใช้รูปแบบใดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลาโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระดับความมีอิสระ ความเป็นทางการขององค์กร เป็นต้น

การกำหนดรูปแบบหรือประเภทของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบการทำงาน พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ยึดมั่นในอุดมการณ์ร่วมกัน ประหยัด ย่อมจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี

Harvard Business Essentials ได้แบ่ง รูปแบบของทีมในองค์กร แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของทีมที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ทีมบริหารระดับสูง (Senior Management teams) มีจุดมุ่งหมายในการกำหนดปรัชญา ในการดำเนินงาน นโยบาย และทิศทางขององค์กร
2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Task Forces) มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนที่จัดทำขึ้นมาโดยเฉพาะ สำหรับการระบุปัญหาหรือโอกาส
3. คณะกรรมการด้านคุณภาพ (Quality Circles) มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับคุณภาพ กิจกรรมการผลิต และปัญหาในด้านการบริหาร
4. ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง (Self – Managed Work Teams) จะทำงานร่วมกันทุกวัน เพื่อดำเนินงานตามกระบวนการทำงานทั้งหมด
5. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) เป็นการนำบุคคลที่ไม่อยู่ในสถานที่แห่งเดียวกันเข้ามาทำงานร่วมกัน

ชาวยุซัย อาจินสมาจาร (2536) ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง มาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร
2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์การมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิคมาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ แต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

Woodcock and Francis (1994) ได้จำแนก ทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (Coordination team) เป็นทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนักคิด (Think – tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

Robbins (2001) ได้นำเสนอ ประเภทของทีมงานไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5-12 คนที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกเถียงปัญหาการปรับปรุงงานในประเด็นต่าง ๆ เช่น เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed work teams) ทีมงานบริหารตนเอง ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบทำงานกันด้วยความมีอิสระอย่างสูง กล่าวคือ ทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลายที่เคยเป็นอำนาจความรับผิดชอบของหัวหน้าได้แก่ งานวางแผนและจัดตารางการทำงาน การมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน การควบคุม ดูแลงานของทีมงานให้เสร็จตามเวลา การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

3. ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ทีมงานแบบไขว้หน้าที่เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการระดมบุคคลหลากหลายทักษะภายในองค์การ

ให้มาร่วมกันทำงาน แต่เป็นทีมงานที่บริหารค่อนข้างยาก ต้องใช้เวลามากในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

4. ทีมงานเสมือน (Virtual teams) เป็นทีมงานที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกัน แต่สามารถยึดโยงและทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (Online) เพื่อเชื่อมต่อการสื่อสารต่างพื้นที่ ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทำให้ระบบทางไกลมีข้ออุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป ทีมงานเสมือนมีองค์ประกอบที่ต่างจากทีมงานแบบอื่น เช่น ไม่มีอุปสรรคข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่

โดยสรุป ประเภทของทีมงานมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ไม่มีการกำหนดตายตัวว่าการสร้างทีมจะต้องใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งประเภทของทีมงานอาจจะจำแนกตามเกณฑ์ เช่น การกำหนดรูปแบบหรือประเภทของทีมงานที่สอดคล้องกับระบบการทำงาน กำหนดรูปแบบตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ กำหนดตามลักษณะของการทำงานของทีมงาน เป็นต้น

## ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล

### เรื่องที่ 2.1 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

#### ลักษณะของทีมงานที่ดี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) กล่าวถึง ทีมงานที่ดีว่ามีลักษณะ คือ

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอ
7. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะสาเหตุมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
8. ต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจกัน
9. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจ และความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

#### ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจ หน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ชัดเจน

3. บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นกันเอง

4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

#### อิสระ

5. ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นประชาธิปไตย

6. มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
7. สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก
8. สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน

9. สมาชิกจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา

## 10. การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกัน

รับผิดชอบ

## 11. สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน

- มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- จัดการด้วยตนเอง
- พึ่งพาตัวเอง
- ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

เงื่อนไขการสร้างความสำเร็จในหารทำงานเป็นทีม

ไม่ว่าการทำงานคนเดียว หรือ การทำงานเป็นทีม ย่อมมีเป้าหมายของงานนั้นๆ หากผลที่ออกมาจะมีอยู่ 2 อย่างคือ ประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว แต่คำตอบอย่างเดียวกันที่เราต้องการคือ ความสำเร็จ มีเงื่อนไขหลายประการที่จะนำพาทีมงานได้ลิ้มรสของความสำเร็จเช่นที่วางไว้

### นโยบาย

ในแต่ละองค์กรจะดำเนินงานได้ด้วยดี จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อบอกทิศทางในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่กระจายออกไปอย่างไร้ระบบ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

### ทัศนคติ

สมาชิกในทีมงานหรือพนักงานขององค์กร ต้องมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อองค์กร ฯลฯ ทำให้เกิดความผูกพัน การทุ่มเท และความไว้วางใจในทีมงาน ทำให้มีบรรยากาศที่ดีส่งเสริมต่อการทำงาน

**ความสามารถเฉพาะตัว**ทีมงานแต่ละทีม เป็นการรวมคนทำงานหลายคนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งแต่ละคนมาจากต่างสถานที่ ต่างความคิด ต่างมีความสามารถเฉพาะตัว เป็นการนำข้อดีของหลายๆ คนมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับทีม โดยทุกคนในทีมจะต้องมีความสนใจร่วมกัน หรือมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

### การยอมรับ

การได้รับการยอมรับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงการยอมรับในความสามารถและความคิดเห็นมาถึงตรงนี้ก็เตรียมรับความสำเร็จของทีมงานได้เลย แต่ถ้าผลที่ออกมากลายเป็นอีกอย่างไป ก็คิดอย่างคนมองโลกในแง่ดีว่า เราได้พบกับผลของการทำงานที่นอกเหนือไปจากที่คนทั่วไปพบ เราไม่ประสบความสำเร็จ แต่ก็ไม่ล้มเหลว เพราะเราพบกับแบบฝึกหัดสู่ความสำเร็จต่างหาก

โดยสรุป ทีมงานที่มีลักษณะที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบคือ มีเป้าหมายชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการพึ่งพาตนเอง มีความไว้วางใจ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และสมาชิกทุกคนพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม

## ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

### เรื่องที่ 2.2 ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

#### ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้เสนอแนะขั้นตอนการสร้างทีมงานไว้ ดังนี้

1. กำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดงานหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก
2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
3. ระดมความคิด เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ
4. คัดเลือกความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมองที่ดีที่สุดเพื่อนำไปกำหนดแผนการปฏิบัติงาน
5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
6. การปฏิบัติตามแผน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ลูกทีม
7. การประเมินผล สรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นต้น

#### ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

ขั้นตอนการสร้างทีมงาน มีรายละเอียดในแต่ละขั้น ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่ทำก่อนว่ามีวัตถุประสงค์ของการทำงานมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้เกิดความชัดเจนว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ในส่วนภารกิจของสมาชิกแต่ละคน
2. การสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็น ต่างๆ และมีการตัดสินใจร่วมกันผลจากการสร้างความเข้าใจของสมาชิกให้มีส่วนร่วมทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานและคือการสร้างความเข้าใจของสมาชิกให้มีส่วนร่วมทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงาน
3. เมื่อเกิดความเข้าใจตอนนี้มีการระดมความคิดแล้ว ระดมความคิดเพื่อให้เข้าใจในลักษณะของวัตถุประสงค์ของการทำงาน สิ่งที่ต้องการที่จะทำงานร่วมกันตลอดจนถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ต้องการ
4. การเลือกหรือคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดที่ได้จากการระดมสมอง ตัวนี้ไม่ใช่เป็นการคัดเลือกความคิดของผู้นำเพียงคนเดียวหรือของคนใดคนเดียวในสมาชิก แต่เกิดขึ้นจากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งผู้นำและสมาชิกในทีมเห็นว่าดีที่สุ
5. การกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน หมายถึงการวางแผนการ



ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่อะไร ที่ไหน เมื่อใด ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมทุกคนเข้าใจแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

6. การดำเนินงานตามแผนเมื่อมีการวางแผนเสร็จก็นำแผนนั้นไปดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้มีการคัดเลือกความคิดจากการได้ระดมความคิดตรงนั้นมา

7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของการทำงาน คุณภาพของผลงาน เกิดปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นแล้วสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ในลักษณะไหน มีทางเลือกอะไรบ้าง

(<http://archive.wunjun.com/neolifemember/6/34.html>)

### ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน

ในการพัฒนาทีมงาน มีทักษะที่จำเป็นในการสร้างทีมงาน ได้แก่

- ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะการปฏิสัมพันธ์
- ทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน
- ทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- ทักษะในการประชุมของทีมงาน
- ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

### หลักสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ

#### 1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

ความไว้วางใจเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

#### 2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย

จะเป็นบันไดก้าวสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้ช่องว่างของความระแวงปลงความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียนตามภาษาพูดว่า "พูดคุยกันอย่างเปิดเผย"

#### 3. การปรึกษาหารือกัน

โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ ใช้ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และร่วมกันพิจารณา

#### 4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน

อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละคน

#### 5. การติดตาม และส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน

เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้ทีมงานเป็นตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

โดยสรุป ขั้นตอนการสร้างทีมงานจะรวมทั้งขั้นตอน หลักการ และทักษะที่จำเป็นประกอบเป็นทีมงานที่ดี โดยหลักสำคัญของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การปรึกษาหารือ การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน และการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน ขั้นตอนการสร้างทีมงานประกอบไปด้วย กำหนดภารกิจ สร้างความเข้าใจและความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีม ระดมความคิดและคัดเลือกความคิด วางแผนการปฏิบัติและลงมือปฏิบัติตามแผน และประเมินผล โดยทักษะที่จำเป็นในการสร้างทีมงานประกอบไปด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิสัมพันธ์ ทักษะการเป็นผู้นำทีม ทักษะการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ทักษะการประชุม และทักษะการบริหารความขัดแย้ง

## ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

### เรื่องที่ 2.3 การสร้างทีมงานในองค์กร

#### การสร้างทีมงานในองค์กร

การสร้างทีมงานในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรวางวิธีการสร้างและส่งเสริมทีมงานที่มีประสิทธิภาพและศึกษา วิเคราะห์ว่าทีมงานลักษณะใดที่จะสามารถช่วยพัฒนาการทำงานภายในองค์กรได้ โดยมีวิธีการ คือ

1. กำหนดประเภททีมงานที่จะสร้างขึ้น โดยเลือกทีมงานประเภทที่มีผลดีต่อหน่วยงาน และเหมาะกับบริบทของหน่วยงาน
2. กำหนดเป้าหมายของทีมงานให้ทุกคนรับรู้ร่วมกัน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน
4. สร้างความผูกพันในทีมงานด้วยการเข้าไปดูแล ช่วยตัดสินใจ ให้คำแนะนำ
5. บริหารทีมงานโดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สื่อสาร พูดคุย อภิปรายกัน

การสร้างทีมงานต้องการความร่วมมือร่วมใจกันในระดับสูงกว่าการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งต้องใช้ความพยายามในการสร้างความรู้สึกเป็นใจหนึ่งใจเดียวกันพอสมควรจึงจะทำให้ลักษณะการทำงานของทีมงานต่างจากการทำงานเป็นกลุ่มได้

#### การสร้างทีมงาน

มีทฤษฎีและนักคิดจากหลายสำนักที่พยายามค้นหาหลักการในการทำงานเป็นทีมขึ้นมา ซึ่งพอจะรวบรวมออกมาเป็นขั้นตอนหลักๆ ได้ดังนี้

1. **การเปิดใจ** เป็นการเตรียมตัวในขั้นแรกสุดของการสร้างทีมงานที่ดี การเปิดใจไม่ได้มีความหมายเพียงการเปิดใจยอมรับผู้อื่นเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการเปิดรับทัศนคติใหม่ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่จะนำไปสู่การเปิดรับความคิดอื่นๆ ของผู้ร่วมทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่ๆ ของแต่ละคนในทีมงานมากขึ้นเราต้องเปิดใจจะต้องเกิดจากการยอมรับก่อนว่าเราไม่สามารถที่จะรู้จักหรือเข้าใจคนแต่ละคนได้ในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการความคิดหรือการกระทำ ทุกคนจะมีมิติที่ซับซ้อน ในคนหนึ่งคนมีหลายมิติ นักวิชาการชาวฝรั่งเศส 2 คน ชื่อ Joe Luft และ Harry Ingham ชาวฝรั่งเศส คิดค้นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ ชื่อว่า The Jo-Hari Window Theory หรือทฤษฎีหน้าต่างของโจ-ฮารี ได้แบ่งมิติอันซับซ้อนต่างๆ ของคนไว้ 4 บริเวณได้แก่ บริเวณเปิดเผย บริเวณจุดบอด บริเวณซ่อนเร้น และบริเวณมีดমন แต่ละบริเวณจะแสดงถึงพฤติกรรมที่แตกต่างของมนุษย์

<p>เรารู้ คนอื่นรู้ (ยิ่งขยายยิ่งกว้างขวาง) บริเวณเปิดเผย</p>	<p>เราไม่รู้ คนอื่นรู้ (ยิ่งขยายยิ่งหลงทาง) บริเวณจุดบอด</p>
<p>เรารู้ คนอื่นไม่รู้ (ยิ่งขยายยิ่งโดดเดี่ยว) บริเวณซ่อนเร้น</p>	<p>เราไม่รู้ คนอื่นไม่รู้ (ยิ่งขยายยิ่งไม่รู้จักตัวเอง) บริเวณมืดมน</p>

The Jo-Hari Window หรือ ทฤษฎีแห่งการรับรู้

ทฤษฎี หน้าต่างของ โจ-ฮารี แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปิดใจยอมรับ แต่ละคนก็จะแสดงตัวตน อย่างเปิดเผย ทำให้รู้จัก ขณะเดียวกันก็ยังมีความลับที่ไม่ต้องการให้ใครรู้ปิดบังไว้ จนกว่าจะไว้วางใจ กันบางครั้งก็มีการแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่ตั้งใจ ทำให้ผู้อื่นรู้จักเรามากขึ้น แต่สุดท้ายก็ไม่มีใคร เข้าใจผู้อื่นและแม้กระทั่งตัวเองได้ เพราะมีหลายสิ่ง หลายอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่ในคนทุกคน ไม่มีใครจะ ล่วงรู้ได้

**2. การเปิดตัว** ในยุคนี้เราจะได้ยินคำว่า”เป็นตัวของตัวเอง”บ่อยครั้ง ใครๆ ก็บอกว่าเป็นตัว ของตัวเอง จนลืมมองตัวตนของคนอื่น ทำให้ขาดการแบ่งปัน การรับรู้ และการยอมรับผู้อื่น การเป็น ตัวของตัวเองเป็นเรื่องที่ดี ถ้าหมายถึง การมีความคิดของตัวเองและกล้าที่จะนำเสนอ แต่”ตัวกูของกู” นั้นแตกต่างกัน จะมีแต่”กู” ทั้งนั้นไม่มีคำว่า”เรา” สุดท้ายก็จะมีคำว่า”ทีม” ดังนั้นหากมีการละทิ้ง ความเป็นตัวตน แล้วเปิดตัวพร้อมๆ ไปกับการปรับตัวให้เข้ากับสังคม และสภาพแวดล้อมได้อย่าง เหมาะ ยอมรับความแตกต่างของคนอื่น ทุกคนมีความสำคัญ มองแต่ในส่วนตัว แล้วหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม ที่มองจุดหมายร่วมกันก็จะดำเนินไปด้วยความราบรื่น

**3. เปิดรับการเรียนรู้เรื่องทีม** เมื่อใจและกายพร้อมที่จะเป็นทีม จะเกิดการเปิดรับการเรียนรู้ เรื่องทีม โดยเริ่มจาก

- **สร้างความเชื่อมั่นในสมาชิกกลุ่ม และมั่นใจกับทีมของตน** เป็นพื้นฐานที่ดีใน การทำงานเป็นร่วมกัน เมื่อเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจซึ่งกันและกันแล้ว ความไว้วางใจจะตามมา
- **ฝึกทักษะในการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนประสานงาน ช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน** คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม ทำให้เกิดความผูกพันกันระหว่างสมาชิก เกิดการยอมรับ การปรับตัวเข้าหากัน ฯลฯ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นไปได้ดีขึ้น
- **สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม** บรรยากาศที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้การ ทำงานราบรื่น
- **ช่วยกลุ่มสื่อสาร**
- **ช่วยกลุ่มรวมตัวกัน** เมื่อทำได้ตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็เท่ากับว่า ทีมงานของเราพร้อมแล้วที่จะเริ่มปฏิบัติการเพื่อไปถึงจุดหมายร่วมกันที่วางไว้ พร้อมกับคำว่า ประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน

### วงจรกิจต์และกระบวนการสร้างทีมงาน (Team Building)

เริ่มจากการรับรู้ปัญหา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนงาน ปฏิบัติการ ประเมินผล และสลายตัว

ในขั้นวางแผนงาน ผู้บริหารจะต้องกำหนดโครงสร้างทีมโดย

1. กำหนดส่วนประกอบของทีม เป้าหมายและผลงานที่ต้องการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แผนงาน รูปแบบการประสานงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ
2. เลือกสมาชิก ควรประกอบด้วยผู้มีทักษะด้านเทคนิคปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ การสื่อสาร และจัดให้การฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม
3. กำหนดบทบาทสมาชิกและแต่งตั้งผู้นำ พิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างและข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อม แบ่งงานให้เหมาะสมตามความสามารถ
4. กำหนดเครือข่ายการติดต่อสัมพันธ์กับภายในภายนอก โดยเฉพาะด้านข่าวสารและความสัมพันธ์

ไม่มีหลักแน่นอนว่าทีมงานควรมีจำนวนสมาชิกอยู่จำนวนเท่าไร แต่เพื่อประโยชน์ของการสื่อสารที่ใกล้ชิดและหลีกเลี่ยงการแยกตัวออกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย ควรให้ทีมงานมีสมาชิกไม่เกิน 10 คน

การสร้างทีมงานให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องสร้างพื้นฐานที่สำคัญต่อไปนี้ให้เกิดมีขึ้นอยู่ตลอดอายุของทีมงาน คือ

1. สร้างความตระหนัก ผู้บริหารหรือผู้นำทีมต้องสร้างความตระหนักในความสำคัญของงาน เป้าหมาย และผลเสียที่เกิดจากการไม่ทำงานหรือทำงานนั้นอย่างไม่เต็มกำลัง ทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงานให้สมาชิกทราบ
2. สร้างความรู้ จากประสบการณ์ และการศึกษาเพิ่มเติม
3. สร้างความคิด กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศของการยอมรับและให้โอกาสแสดงความคิดเห็น
4. สร้างความรับผิดชอบ ลงลึกไปถึงภาระหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

โดยสรุป การสร้างทีมงานในองค์กร เริ่มจากกำหนดประเภทของทีมงานที่จะสร้างขึ้น กำหนดเป้าหมายของทีมงานที่จะสร้างขึ้น กำหนดเป้าหมายของทีมงานโดยให้สมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน กำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน สร้างความผูกพันมทีมงานด้วยการเข้าไปดูแล ตัดสินใจ ให้คำแนะนำ และบริหารทีมงานโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนสื่อสาร พูดคุย อภิปรายกัน

## ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

### เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาทีมงาน

#### การพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงานมีขั้นตอนดังนี้

1. **การวางแผนทีมงาน** การวางแผนทีมงานที่ดีจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางสู่จุดมุ่งหมายนั้นๆ โดยหาคำตอบให้กับตัวเองว่า เราต้องการอะไร ต้องการมากน้อยเพียงใด ต้องการเมื่อใด จะได้มาอย่างไร และใครเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น การวางแผนที่ดีจึงต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ภายในองค์กร อันได้แก่ โครงสร้างองค์กร ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร กระบวนการทำงาน ฯลฯ รวมถึงสภาพภายนอกองค์กร เช่น เหตุการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ สภาพสังคม การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานของทีมงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. **การจัดโครงสร้างของทีมงาน** โดยระบุกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน รวมถึงการแบ่งหน้าที่ และประสานงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **เลือกบุคลากรเข้าร่วมทีม** ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมของบุคลากร โดยพิจารณาจากลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน นั้นๆ และถ้าผู้บริหารต้องการให้ทีมมีความแข็งแกร่ง ก็ต้องดึงเอาคนที่มีความแตกต่างกัน มีจุดแข็งเฉพาะตัวที่ต่างกัน เพราะคนแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ความถนัดและพรสวรรค์ ที่ต่างกันไป หากผู้บริหารสามารถนำคนเหล่านี้มาทำงานร่วมกัน เท่ากับเป็นการสกัดเอาสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคน มาใช้เพื่อเสริมซึ่งกันและกัน เช่น การจัดทีมเฉพาะกิจ

4. **การควบคุมและติดตามผล** การควบคุมการปฏิบัติงานควรกำหนดในช่วงของการวางแผนงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงาน การติดตามผลงานอาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ มีข้อดี คือ ผู้บริหารสามารถช่วยปรับปรุง แก้ไขได้ทันที่ หากการดำเนินงานของทีมผิดพลาดไป รวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดระยะเวลาที่จะเสร็จได้อย่างคร่าวๆ

5. **การประเมินผล** เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า การทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยอาจพิจารณาจากการทำงานของทีมงานในภายหลัง 6 เดือนว่า ทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้าง และสิ่งใดยังเป็นจุดด้อยอยู่ ผลการทำงานของแต่ละคนน่าพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินผลที่ดีนั้น ควรกระทำอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป

#### หลักการพัฒนาทีมงาน

ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วยหลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วย

ส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันนั้น ความไว้นี้เชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกทีนำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ
2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”
3. การปรึกษาหารือกันนั้น โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือ ข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา
4. การสร้างความร่วมมือกันนั้นอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน
5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

โดยสรุป การพัฒนาทีมงาน ประกอบไปด้วยขั้นตอน คือ การวางแผนเป็นทีมงาน การจัดโครงสร้างของทีมงาน การเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงาน การควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

### เรื่องที่ 3.2 วิธีบริหารเพื่อสร้างพลังของทีมงาน

#### วิธีการบริการเพื่อสร้างพลังของทีมงาน

จัดการประชุม เป็นวิธีที่ผู้บริหารจะได้พูดคุยกับทีมงาน และสมาชิกในทีมเองได้ปรึกษาหารือกันด้วย ทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ การจัดการประชุมมักทำให้ทีมทำงานประสานกันได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน นั่นคือ ข้อมูลจากหัวหน้าสู่ทีม และข้อมูลจากทีมสู่หัวหน้า (สื่อสารแบบสองทาง) ข้อมูลที่ได้จะถูกกลั่นกรองเพื่อหาข้อสรุปให้กับทีมงานได้ง่ายขึ้น สร้างความท้าทายให้กับงาน โดยหลักการแล้ว "คน" มักชอบฝ่าฟันสิ่งที่ยาก เพราะท้าทายความสามารถ ดังนั้น "เป้าหมาย" ของทีมที่ตั้งไว้ต้องน่าสนใจ และสามารถดำเนินการได้จริง เพื่อกระตุ้นให้ทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

การสื่อความหมาย เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น หากว่าการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารสู่ทีม หรือจากสมาชิกของทีมไปยังผู้บริหารผิดพลาด ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ฉะนั้น ทั้งสองฝ่ายควรสื่อสารให้ชัดเจนและตรงไปตรงมา จากนั้นทบทวนเพื่อตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของทั้งสองฝ่าย

โดยสรุป วิธีการบริการเพื่อสร้างพลังของทีมงาน วิธีที่ง่ายที่สุดคือการจัดการประชุม ทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อที่ผู้บริหารจะได้พูดคุยกับทีมงาน หรือการสร้าง ความท้าทายให้กับงาน โดยเป้าหมายของงานที่ทีมตั้งไว้จะต้องน่าสนใจ เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการ ทำงาน และการสื่อความหมาย เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินงานราบรื่นและเพื่อตรวจสอบความ เข้าใจระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในทีมให้ตรงกันทั้งสองฝ่าย



## ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

### เรื่องที่ 3.3 การสร้างทีมที่เข้มแข็ง

Sean Connolly ผู้อำนวยการกลุ่มให้คำปรึกษาทางด้านธุรกิจ Egremont ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างทีมเวิร์คไว้ 4 วิธี

#### 1. ต้องเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

การทำงานเป็นทีมที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ สมาชิกในทีมไม่มีทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำ คือ เลือกคนให้เหมาะกับงานในแต่ละส่วน และย้ายกับสมาชิกในทีมถึงเหตุผลที่มอบหมายงานชิ้นนั้นๆ ให้ เพื่อให้พวกเขารู้ว่าทุกคนต่างเป็น จิ๊กซอว์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมด้วยกันทั้งสิ้น

#### 2. ต้องแบ่งงานให้ชัดเจน

สาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวของทีม คือ การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน บางงานเกิดการซ้ำซ้อน ในขณะที่งานสำคัญกลับถูกลืม ควรพบปะกับสมาชิกในทีมเพื่ออธิบายงาน และติดตามผลด้วยการส่งอีเมลเพื่อยืนยันกับพวกเขาอีกครั้ง หากภายในทีมมีการแบ่งลำดับขั้นของสมาชิก ผู้บริหารต้องมั่นใจว่า ทุกคนชัดเจน และเห็นด้วยกับการแบ่งงานเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางอำนาจที่อาจเกิดขึ้น

#### 3. ต้องจัดการกับทีม

ในการดำเนินโครงการใด ๆ ก็ตาม ควรมีหลักเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของสมาชิกแต่ละคนด้วย ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดการกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีคนไหนอยู่ต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้ดำเนินการสับเปลี่ยนคนอื่นในทีมมาทำงานนั้นแทน เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างราบรื่นต่อไป

#### 4. ต้องให้คำติชมและแนะนำ

การให้ รับฟัง และแบ่งปันข้อมูล (feedback) ในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินไปและเมื่อโครงการสิ้นสุดลง เพื่อให้สมาชิกในทีมรู้ว่าจะทำอย่างไรต่อไป อย่างลัวที่จะให้แสดงความคิดเห็นในทางลบ แต่ควรพยายามติดตามด้วยการให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์เสมอ

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุน มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ สื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

## 5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมาย ประารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

## 7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

โดยสรุป การสร้างทีมที่เข้มแข็ง ต้องเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในงาน แบ่งงานให้ชัดเจน จัดการกับทีม และต้องให้คำแนะนำ รับฟัง และแบ่งปันข้อมูลในทีม อีกทั้งบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้ทีมเข้มแข็ง บรรยากาศควรเป็นกันเอง วิธีการทำงานก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ การพัฒนาทีมให้เข้มแข็งด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวกและการให้รางวัล

## ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

### เรื่องที่ 4.1 การบริหารความขัดแย้งในทีม

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากการจัดตั้งทีมงานที่พบมากที่สุด ได้แก่

1. มักมีความเสี่ยงสูงขึ้น (Risky Shift) การตัดสินใจในรูปกลุ่มหรือทีมงาน มักจะมีลักษณะกล้าได้กล้าเสียมากขึ้นกว่าการตัดสินใจเดี่ยว
  2. ความคิดกลุ่ม (Groupthink) ทีมมีความสามัคคีและเอกภาพมากเกินไป เกิดความเชื่อมั่นไม่สนใจความถูกต้อง มองข้ามภัยคุกคามต่างๆ ตัดสินใจสะเพร่า จนทำให้ทำงานผิดพลาด
  3. การเกี่ยงงานและกินแรงกัน (Social Loafing) การทำงานในกลุ่มหรือทีม จะได้ผลงานเป็นปริมาณน้อยกว่าที่แต่ละคนทำได้มารวมกัน
- จึงควรหมั่นตรวจสอบสภาพของทีมงานว่ายังมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยการตรวจดูปัจจัยต่อไปนี้
1. การยอมรับจากองค์กร ตรวจสอบดูว่าองค์กรยังคงให้ความสำคัญกับทีมงานอยู่หรือไม่
  2. เป้าหมาย มีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ ยอมรับได้ สมเหตุสมผล มีกำหนดเวลาชัดเจน ท้าทาย มีรางวัล ทุกคนเข้าใจหรือไม่ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวิธีการทำงานหรือไม่
  3. บทบาท แต่ละคนเข้าใจบทบาทของตนเองที่ชัดเจน บทบาทของสมาชิกมีการทับซ้อนกันหรือไม่
  4. กระบวนการทำงาน
    - 4.1 การตัดสินใจ มีระบบที่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ อย่างไรหรือไม่
    - 4.2 การสื่อสาร ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารของทีมอย่างครบถ้วน สื่อสารกันได้โดยอิสระหรือไม่
    - 4.3 การประชุม มีประสิทธิภาพและได้งาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือไม่
    - 4.4 ผู้นำทีมงานให้ความสนใจงาน สนใจสมาชิก หมั่นตรวจสอบเป้าหมาย ให้ความเสมอภาคกับสมาชิกหรือไม่
  5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีความขัดแย้งซึ่งตึงเครียดในหมู่สมาชิกหรือไม่
  6. แรงจูงใจในการทำงาน มีอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของทีมงานหรือไม่
- หากผลการตรวจสอบปรากฏว่าปัจจัยดังกล่าวบกพร่องในส่วนใด ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องโดย ขอร้องกับผู้นำทีมงาน และสมาชิกเพื่อหาสาเหตุและแก้ไขก่อนที่จะส่งผลเสียต่อการดำเนินการ

ทีมงานย่อมมีปัญหาในเรื่องของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งในทีม ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
2. เคารพในความคิดเห็นและประสบการณ์ของกันและกัน
3. หลีกเลี่ยงการพูดเรื่องส่วนตัว การเสียดสี หรือ ดูถูกกัน
4. มุ่งประเด็นไปที่ข้อขัดแย้ง ไม่ควรนำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

5. ใช้ข้อมูลและความถูกต้อง หรือ ใช้เหตุและผลในการจัดข้อขัดแย้ง
6. ใช้เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่
  - 6.1 การประนีประนอม
  - 6.2 การพบกันครึ่งทาง
  - 6.3 การทดลองทำตามทุกแนวคิด แล้วเปรียบเทียบผลที่ได้
  - 6.4 การหลอมรวมความคิดกันเพื่อสร้างแนวทางใหม่

#### การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

ความผูกพันในทีมจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรักทีมงาน สนใจในการทำงานร่วมกัน และมีความพอใจในการทำงานมากที่สุด (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) วิธีการสร้างความผูกพันในทีม มีดังนี้

1. การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด
3. การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกของทีมให้เป็นธรรมและทั่วถึง
4. ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจและไว้วางใจกัน
5. การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน

โดยสรุป นอกจากการบริหารความขัดแย้งในทีม การสร้างความผูกพันในทีมก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเทคนิคการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ การประนีประนอม การพบกันครึ่งทาง การทดลองทำตามทุกแนวคิดแล้วเปรียบเทียบผลที่ได้ การหลอมรวมความคิดเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ เป็นต้น

## ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

### เรื่องที่ 4.2 การเข้าใจทีมงาน

การสร้างความผูกพันกับทีมงาน โดยการเข้าใจทีมงานที่เข้ามารวมกัน จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจสมาชิกในทีม และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการร่วมทีม คือ

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน วิธีแก้ปัญหาที่ใช้กันมากที่สุด คือ ขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ การทำงานคนเดียวย่อมแก้ปัญหาได้ยาก การรวมกันเพื่อแก้ปัญหาอาจได้วิธีแก้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าต่างคนต่างทำ

2. เพื่อผลประโยชน์ การมีทีมนั้นมีผลประโยชน์หลายอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิพิเศษ หรือเรื่องของรายได้ ทั้งนี้เพราะทีมจะมีอำนาจต่อเรื่องผลประโยชน์มากกว่ารายบุคคล

3. เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง คนทั่วไปจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมเป็นไปได้มากเมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนถูกชูเชิญ ถูกทำให้หวาดวิตก หรือเครียด การมีทีมทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลง เนื่องจากได้ พุดคุย ระบายความคับข้องใจและได้ปรึกษาหารือ ยิ่งไปกว่านั้น การรวมตัวกันอาจทำให้มองเห็น หนทางที่จะจัดการกับความวิตกกังวลนั้นได้

4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมบุคคลจะรู้สึกว่าตนเองได้รับความอบอุ่นเนื่องจากมีกลุ่มที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตมากกว่าการอยู่ตามลำพัง ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการการร่วมมือโดยการให้และรับจากคนอื่นๆ ต้องการความเป็นมิตรและความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งความต้องการชนิดแรกนี้ตอบสนองได้โดยตรงด้วยการมีกลุ่มหรือพรรคพวก

4.2 ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับ การปกป้องตนเองจากสิ่งคุกคาม ความเจ็บปวดหรือความอับอาย หรือจากอันตรายต่างๆ

4.3 ความต้องการนับถือตนเอง หมายถึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การยอมรับ การมีสถานภาพและการมีศักดิ์ศรี ความต้องการชนิดนี้ทีมสามารถตอบสนองได้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือ การเสริมแรงบวกเมื่อกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การชมเชยหรือการให้รางวัล อันถือเป็นการยอมรับจากทีม ลักษณะที่สอง คือ การยอมรับของทีมนี้เองจะทำให้บุคคลรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่า และมีศักดิ์ศรีซึ่งนำไปสู่การนับถือตนเองในที่สุด

4.4 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเป็นโอกาสให้คนได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้จากผู้ร่วมทีมคนอื่นๆ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสังคมอื่นๆ ไปด้วยพร้อมกัน

โดยสรุป วัตถุประสงค์ของการเข้าใจทีมงาน คือ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อผลประโยชน์ เพื่อความรู้สึกลดภัยมั่นคง เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต ซึ่งสามารถแยกออกเป็น ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการนับถือตนเอง และความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง

## ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

### เรื่องที่ 4.3 พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง (Campion, Medsker & Higgs, 1993)
2. การตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดในทีมไม่ใช่สำหรับทีม เกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับปัญหา ภาระงาน มีการรวบรวมข้อมูล ชั่งน้ำหนัก พิจารณาตัวเลือกเพื่อให้ได้ผลสรุปที่เป็นไปได้ ตัดสินใจตามเวลาที่กำหนดภายใต้บริบทที่ยอมรับได้ (Thompson, 2000)
3. การประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ จะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดีทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ ประสานงานด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก สาธิต วิธีการให้เห็น วัตถุประสงค์ทั้งหมดของทีมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่น สิ่งที่ต้องทำ คือ สมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม (McGourty & Meuse, 2001)
4. การจัดการตนเอง การเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักได้ว่าการจัดการในที่นี้ไม่ได้เป็นตัวประกอบแยกต่างหากของบุคคลเดี่ยว ๆ แต่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังของทุกคน (Wellins, 1991)

ในการทำงานเป็นทีม ถึงแม้จะมีข้อจำกัดและอุปสรรคก็ตาม แต่ก็มีวิธีการที่จะทำให้การสร้างทีมงานประสบความสำเร็จโดยการเตรียมความพร้อมของทีมและมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน วางระบบการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจกระทำโดยทีม สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำด้านการสื่อสาร และด้านสังคม

#### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท(Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย ประารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

## 7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

โดยสรุป พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การสื่อสารที่ดี การตัดสินใจโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีม การประสานความร่วมมือหลากหลายวิธี การจัดการตนเองโดยเน้นไปที่การสื่อสารและการตัดสินใจ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบไปด้วย บรรยากาศของการทำงานที่มีความเป็นกันเอง ความไว้วางใจกัน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน บทบาท วิธีการทำงาน และการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง



## ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำกับทีมงาน

### เรื่องที่ 5.1 การบริหารทีมงาน

ความท้าทายในการบริหารทีมงานและการเป็นผู้นำทีม ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. บทบาทของผู้นำทีม ในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบของสมาชิก ในฐานะของนักเจรจา เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้ว่าอย่างไม่เป็นทางการ ของทีม

2. การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม

3. การป้องกันการคิดค้อยตามกันเป็นกลุ่ม

4. การบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ของทีม

5. การบริหารการคิดนอกกรอบและการคิดในกรอบเดิม

6. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

6.1 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้สมาชิก สามารถ

แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เสี่ยงต่อการเกิด ความขัดแย้ง

6.2 การสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดง

ความคิดเห็น

6.3 หาข้อยุติในการหาหรือด้วยการเข้าสู่ประเด็นที่ว่า

สมาชิกต้องทำอะไรกันบ้างในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสมาชิก ส่งเสริม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการคิดนอกกรอบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และที่สำคัญผู้นำจะต้องป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

#### การบริหารทีมงานและ ภาวะผู้นำทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของแต่ละคนในทีม เปรียบเสมือนเหมือนกับเครื่องพิมพ์ดีดที่ทุกแป้นอักษรจะต้องใช้งานได้ดีจึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีแป้นใดแป้นหนึ่งเกิดชำรุดก็จะทำลายประสิทธิภาพ-ของเครื่องพิมพ์ดีดเครื่องนั้น การบริหารงานเป็นทีมจำเป็นต้องรูปแบบการบริหารในลักษณะแนวนอน เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร การให้คุณค่าในภาวะผู้นำของทีมงานตามความสามารถของสมาชิกด้วยการมอบพลังอำนาจในงาน สร้างแรงยึดเกาะในหมู่สมาชิกให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกันและการเอื้ออาทรช่วยเหลือกันเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของงาน ดังนั้นจุดประสงค์ของการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการการทำงานเป็นทีมจึงต้องพิจารณาภาวะผู้นำของสมาชิกในทีม นอกเหนือไปจากภาวะผู้นำทีมด้วยเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพจากทีมงาน

การทำงานเป็นทีมนั้นทีมงานจะต้องสามารถบริหารทีมงานกันเองได้ และนั่นคือที่มาของการที่สมาชิกในทีมต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้ว่าอยู่ในตนเอง แต่อย่างไรก็ตามในการทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการโดยเพื่อให้เกิดการประสานงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานต่างคนต่างทำมาเป็นการทำงานเป็นทีมมักจะมีปัญหาต่าง ๆ ซึ่ง

ท้าทายความสามารถของผู้นำทีมในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะปัญหาด้านการสื่อสารที่มักจะนำมาซึ่งข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมหรือระหว่างทีมและผู้ร่วมงานในองค์กร

ในบริบทของการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมงาน หรือผู้บริหารทีมงาน คือ ผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ทั้งในและนอกทีมงาน กระตุ้นการทำงาน ประชุม จัดระบบการงานพร้อมรายละเอียด การรายงาน แก้ปัญหา สร้างแนวทางให้สมาชิกทีมทำงานได้ดีเนื่องจากบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมงานคือ การเป็นผู้ประสานในทุก ๆ เรื่อง ทั้งในเรื่องงาน และผลประโยชน์ของทีมงาน การเป็นผู้นำจึงมีสถานภาพเท่าเทียมกับสมาชิกของทีม จึงพบว่าในระหว่างปฏิบัติงานของทีมงานจึงมีปรากฏการณ์ผู้นำร่วม

โดยสรุป การบริหารทีมงานจำเป็นต้องเป็นไปในลักษณะแนวนอน อีกทั้งการทำงานเป็นทีมต้องสามารถบริหารทีมงานเองได้ สมาชิกทุกคนต้องที่ความเป็นผู้นำในตนเอง ผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการประสานงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งอาจจะแก้ไขโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้

## ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำกับทีมงาน

### เรื่องที่ 5.2 เทคนิคการบริหารทีมงานที่ดี

เทคนิคการบริหารทีมงานที่ดี ประกอบด้วยการสร้างบรรยากาศเหล่านี้ คือ

1. มองอนาคตร่วมกัน ทีมงานจะมีจุดมุ่งหมายว่ากำลังจะไปทางใด และจุดมุ่งหมายนี้จะเป็นทางเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สมาชิกเข้าใจหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้นๆ บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้
2. มีจุดมุ่งหมายของทีมงานกับวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมงานมีบทบาทในการทำงานที่เด่นชัด และเข้าใจว่าหน้าที่ของตนอยู่ตรงไหน และหน้าที่ของคนอื่นในทีมงานอยู่ตรงไหน มีการวางเป้าหมายที่สามารถทำได้บ่อยครั้ง สมาชิกแต่ละคนยอมรับความแตกต่างของกันและกันได้ คุณค่าของสิ่งต่างๆ จะถูกตัดสินร่วมกันและกฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐานจะตั้งขึ้นโดยคนส่วนใหญ่
3. มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและให้กำลังใจกัน มีการเคารพซึ่งกันและกันโดยไม่เสแสร้ง เข้าใจกัน และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมงานจะใช้เวลาในการรู้จักกันและกันและแสดงความเห็นใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งความร่วมมือที่ดี
4. มีการสื่อสารที่ดี มีการสื่อสารที่ครอบคลุมและได้รับข้อมูลที่ไม่มีการปิดบัง สมาชิกมีการฟังซึ่งกันและกันเท่ากับที่ตอบคำถามให้แก่กันและกัน สามารถที่จะบอกผลกระทบทั้งในแง่ดีและในแง่ไม่ดีให้ฟังได้โดยไม่ขัดเขิน
5. มีการยอมรับในปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างสร้างสรรค์ สมาชิกมีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกันและทำให้ปัญหาต่างๆ ดูเป็นเรื่องธรรมดา มีการจัดการเรื่องราวต่างๆ ในทันที และทำให้ปัญหานั้นเป็นปัญหาของทั้งทีมงานมากกว่าที่จะโทษใครเพียงคนเดียว
6. มีระเบียบการที่ชัดเจน ทีมงานจะมีระเบียบการสำหรับการตัดสินใจ การมอบหมาย ความรับผิดชอบ และการจัดประชุมต่างๆ
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะใช้กำลังของสมาชิกทุกคนอย่างเป็นประโยชน์ที่สุด และรู้จักการใช้จิตวิทยาสำหรับทีมงาน
8. มีการตรวจสอบวิจารณ์สิ่งต่างๆ ทีมงานมักจะประเมินทั้งหน้าที่และวิธีการทำงาน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและตั้งเป้าหมายใหม่เมื่อมีความจำเป็น สมาชิกมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว
9. มีการมอบหมายงานให้แต่ละคนและพัฒนาคนให้เป็นผู้มีอาชีพ สมาชิกทุกคนจะมีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เป็นประจำ ผู้นำของทีมงานจะมีโอกาสในการพัฒนาสมาชิกแต่ละคน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ ก็มีสิทธิในการที่จะช่วยพัฒนาซึ่งกันและกัน หรือแม้แต่ช่วยพัฒนาคนที่เป็นผู้นำด้วย ทีมงานจะมีความสุขในการทำงาน

10. มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับกลุ่มอื่นๆ ทีมงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง และสามารถร่วมงานกับทีมงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

โดยสรุป เทคนิคการสร้างบรรยากาศที่ดีเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน มีบรรยากาศของความไว้วางใจและให้กำลังใจกันในทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี ยอมรับในปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีระเบียบที่ชัดเจนและมีผู้นำที่เหมาะสมรู้จักใช้จิตวิทยาสำหรับทีมงาน มีการตรวจสอบวิจารณ์งานต่างๆ มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกที่เหมาะสม และมีความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มหรือทีมงานอื่น

## ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำกับทีมงาน

### เรื่องที่ 5.3 พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง (Campion, Medsker & Higgs, 1993)
2. การตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีม เกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับปัญหา ภาระงาน มีการรวบรวมข้อมูล ชั่งน้ำหนัก พิจารณาตัวเลือกเพื่อให้ได้ผลสรุปที่เป็นไปได้ ตัดสินใจตามเวลาที่กำหนดภายใต้บริบทที่ยอมรับได้ (Thompson, 2000)
3. การประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ จะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดีทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ ประสานงานด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก สาทิต วิธีการให้เห็นวัตถุประสงค์ทั้งหมดของทีมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่น สิ่งที่ต้องทำ คือ สมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม (McGourty & Meuse, 2001)
4. การจัดการตนเอง การเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักได้ว่าการจัดการในที่นี้ไม่ได้เป็นตัวประกอบแยกต่างหากของบุคคลเดี่ยว ๆ แต่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังของทุกคน (Wellins, 1991)

ในการทำงานเป็นทีม ถึงแม้จะมีข้อจำกัดและอุปสรรคก็ตาม แต่ก็มียุทธวิธีที่จะทำให้การสร้างทีมงานประสบความสำเร็จโดยการเตรียมความพร้อมของทีมและมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน วางระบบการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจกระทำโดยทีม สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำด้านการสื่อสาร และด้านสังคม

#### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท(Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย ประารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

#### 7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

โดยสรุป พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การสื่อสารที่ดี การตัดสินใจโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีม การประสานความร่วมมือหลากหลายวิธี การจัดการตนเองโดยเน้นไปที่การสื่อสารและการตัดสินใจ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบไปด้วยบรรยากาศของการทำงานที่มีความเป็นกันเอง ความไว้วางใจกัน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน บทบาท วิธีการทำงาน และการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

## ใบงานที่ 1

ชื่อหลักสูตร TEPE-55202: เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี

ตอนที่ 1            ทีมงาน : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรคำชี้แจง

คำสั่ง            จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. จงอธิบายความหมาย ลักษณะ และประเภทของทีมงาน พร้อมทั้งเปรียบเทียบความเหมือน / ต่างระหว่างทีมและทีมงาน (จงอธิบายเป็นข้อ)

## ใบงานที่ 2

ชื่อหลักสูตร รหัส TEPE-55202: เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี  
ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล

คำสั่ง จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. จากประสบการณ์ของท่าน จงแบ่งปันประสบการณ์ทำงานของท่านในลักษณะการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งอธิบายว่าทีมงานที่ท่านร่วมอยู่นั้น เป็นทีมงานที่ดีหรือไม่ หากดีจงอธิบายหรือหากไม่ดีจงเสนอวิธีแก้ไขปรับปรุง



## ใบงานที่ 3

ชื่อหลักสูตร รหัส TEPE-55202: เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี  
ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

คำสั่ง จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. สมมติว่าท่านเป็นผู้บริหารหน่วยงาน ให้ท่านสมมติงานที่จำเป็นต้องสร้างทีมงาน โดยบรรยายถึงงานและทีมงานที่ใช้ทำงานนี้ ท่านจะมีวิธีการสร้างทีมงานนี้อย่างไร

## ใบงานที่ 4

ชื่อหลักสูตร รหัส TEPE-55202: เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี  
ตอนที่ 4 การสร้างความผูกพันกับทีมงาน

คำสั่ง จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. จงยกตัวอย่างปัญหาที่มักเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานในทีมงาน พร้อมทั้งเสนอวิธีการ  
แก้ปัญหา

## ใบงานที่ 5

ชื่อหลักสูตร รหัส TEPE-55202: เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำกับทีมงาน

คำสั่ง จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ในทัศนะของท่าน ผู้นำทีมงานที่ดีควรเป็นเช่นไร (จงอธิบายเป็นข้อ)