



บทที่ 8

การฟื้นฟูที่มงานและ การรักษาประสิทธิภาพ ของที่มงาน





ความนำ

เมื่อการปฏิบัติทีมงานของทีมงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกในทีมต่างแยกย้ายกลับไปปฏิบัติหน้าที่หลักของตนเอง และเมื่อมีโครงการหรืองานที่องค์การต้องการความช่วยเหลือโดยต้องการตั้งทีมเพื่อแก้ไขปัญหาครั้งนั้น ก็จำเป็นต้องเรียกทีมกลับมาเพื่อช่วยกันในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะมีสมาชิกน้อยกว่า หรือมากกว่าเดิมก็ได้ โดยกระบวนการในการรวมทีมจะมีลักษณะเดียวกันกับการพัฒนาทีมงาน



●●● การฟื้นฟูทีมงาน

การฟื้นฟูทีมงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีลักษณะเหมือนการวิเคราะห์การร่วมทำงานทีมเดิมว่ามีข้อบกพร่องในส่วนใด ซึ่งได้กำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีระบบ ดังนี้

- 1. การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น** สมาชิกในทีมช่วยกันวิเคราะห์หาปัญหาที่เกิดขึ้น มีสาเหตุใดที่ทำให้ทีมไร้ประสิทธิภาพ
- 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล** สมาชิกรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบเดิมที่ไม่เหมาะสม

●●● การฟื้นฟูทีมงาน (ต่อ)

3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล สมาชิกในทีมนำข้อมูลที่ได้มาอภิปรายต่อกัน

4. สำรวจปัญหาที่ได้รับมา สมาชิกสำรวจปัญหาว่าเคยเกิดขึ้นหรือไม่ ถ้าเกิดขึ้นจริงให้หาแนวทางแก้ไข และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

5. วางแผนปฏิบัติ สมาชิกทุกคนช่วยกันวางแผน เพื่อมอบหมายงานแก่สมาชิก

6. ลงมือปฏิบัติ ปฏิบัติตามแผน

●●● การพัฒนาและปรับปรุงทีม

การพัฒนาและปรับปรุงทีมเพื่อให้ทีมเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีสิ่งที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1. **การพัฒนาและปรับปรุงทีม** มีปัจจัยที่ต้องพิจารณา คือ

1.1 วัตถุประสงค์ของการทำงานชัดเจนหรือไม่

1.2 การกำหนดกิจกรรม ต้องระบุให้ชัดเจนถึงผู้รับผิดชอบ และ

ลักษณะของกิจกรรมรวมถึงการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมในการปฏิบัติกิจกรรม

●●● การพัฒนาและปรับปรุงทีม (ต่อ)

1.3 กำหนดวิธีการทำงาน เขียนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกทราบแนวทางปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานสำเร็จได้รวดเร็ว รวมถึงสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

1.4 กำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้สมาชิกอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ วินัย มีมาตรฐานการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมีความเสมอภาค

1.5 การติดต่อสื่อสารที่ดี ต้องมีช่องทางการสื่อสารในหลายช่องทาง เพื่อให้สมาชิกสะดวกในการติดต่อ และสามารถรับข่าวสารได้อย่างทั่วถึง

●●● การพัฒนาและปรับปรุงทีม (ต่อ)

2. การพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลในทีมงาน

2.1 กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการก้าวท่ายหน้าที่ซึ่งกันและกัน

2.2 สร้างความเข้าใจซึ่งได้และกัน จะช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้อื่น

2.3 สร้างความร่วมมือระหว่างกัน สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อกัน จะทำให้สมาชิกอยากทำงานร่วมกันมากขึ้น

●●● วิธีรักษาประสิทธิภาพของทีมงาน

การทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงาน สมาชิกในทีมควรรักษาวิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้คงอยู่ โดยมีวิธีดังนี้

1. ระบุ กำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายซึ่งมีการพัฒนาผ่านกระบวนการทีม มีข้อตกลงที่ชัดเจน คนในทีมมีความเต็มใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

●●● วิธีรักษาประสิทธิภาพของทีมงาน (ต่อ)

2. กำหนดบทบาทที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น

3. กระจายบทบาทความเป็นผู้นำ และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการในทีมให้ทั่วถึงแก่สมาชิก

4. กำหนดบรรทัดฐานของทีม

5. อำนวยความสะดวก โดยแบ่งเบาภาระของสมาชิกในทีม เพื่อให้สำเร็จไปตามแผนที่วางไว้ โดยให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน

6. ระวังไว้ว่า การตัดสินใจแบบทีม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จะช่วยให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน

7. การแก้ปัญหาโดยวิธีการพูดคุยกันในสมาชิกช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

●●● วิธีรักษาประสิทธิภาพของทีมงาน (ต่อ)

8. ตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสมาชิกแต่ละคนต้องตรวจสอบการดำเนินงาน และพร้อมจะให้ข้อเสนอแนะ ข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นผลดีต่อทีม เพราะจะช่วยประเมินประสิทธิภาพ ความสามารถ และความสนใจของสมาชิกในทีมด้วย เมื่อสมาชิกคนหนึ่งได้รับการตอบรับ จะทำให้สมาชิกมีความต้องการที่จะช่วยคนอื่น ๆ ด้วย

9. ปรับปรุงแก้ไขทีมตนเอง โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หลีกเลี่ยงที่ดำเนินงานไปแล้วเพราะเมื่อสมาชิกในทีม ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผน

●●● วิธีรักษาประสิทธิภาพของทีมงาน (ต่อ)

10. เปิดกว้างในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางสังคม โดยเน้นความสำคัญกับการเรียนรู้ สมาชิกมีโอกาสแสดงความรู้สึกรักที่เป็นลบออกมา โดยสามารถเผชิญหน้ากับปัญหานั้นกับสมาชิกอื่นในทีมได้ โดยได้รับการสนับสนุนแก้ไขปัญหานั้น ๆ จากสมาชิกท่านอื่นในทีม ซึ่งผลที่ตามมาคือความขัดแย้งที่มีอยู่ภายในกลุ่มจะลดลง

11. ทรัพยากรของสมาชิกในทีม (เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ) และประสบการณ์ของสมาชิก จะต้องเป็นที่ยอมรับ และถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ความเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ จะต้องได้รับการสนับสนุนด้วย

●●● วิธีรักษาประสิทธิภาพของทีมงาน (ต่อ)

12. มีความหลากหลายของเครื่องมือ การศึกษา รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในทักษะต่าง ๆ ควรพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทีมงานในการแก้ปัญหา

13. การให้รางวัล ซึ่งการให้รางวัลจะถูกให้ในลักษณะการส่งเสริม เพราะถ้าสมาชิกได้รับในลักษณะที่ถูกต้องก็สามารถเพิ่มความแข็งแกร่ง หรืออาจกระตุ้นให้ทีมงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

●●● ความคิดสร้างสรรค์สำหรับทีมงาน

การค้นหาวิธีทำงานที่ดีกว่าที่สามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน การยอมรับหรือพึงพอใจในวิธีการทำงานแบบเก่า จะเป็นอุปสรรคต่อการแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และยังเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การมุ่งแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดียิ่งขึ้นจะช่วยให้ไม่ตกอยู่กับดักแห่งความเคยชิน และยังเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตือรือร้น เกิดแรงจูงใจที่อยากจะเรียนรู้และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีวิธีตั้งมาตรฐานงานให้สูงกว่าเดิม เช่น ทำงานให้เร็วขึ้น มากขึ้น ดีขึ้น ฉลาดขึ้น ยากขึ้น เป็นต้น จะช่วยให้มีความพยายามในการพัฒนามากกว่าเดิม และยังเป็นการเพิ่มทักษะความสามารถในการทำงานให้ได้รับการพัฒนา

●●● หลักการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

1. การปรับปรุงการเรียนรู้เก่า คือ การใช้ความรู้เดิมมาปรับปรุงให้เกิดความรู้ใหม่ โดยแตกแขนงจากความรู้เดิม และต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่

2. การขับเคลื่อนการเรียนรู้ใหม่ มีการฝึกอบรมและการให้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เช่น การอบรมทางเทคโนโลยี การอบรมการบริหารแนวใหม่ ให้อำนาจตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในงานมากขึ้น เป็นต้น

3. การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เคยเรียนรู้ คือ ให้มีการส่งเสริม เช่น การให้รางวัล และการทำโทษ ทำให้ผู้ได้รับรางวัลคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ดีงาม และผู้ถูกลงโทษ ปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น



หลักการทั้ง 3 นำมาซึ่งการฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง
ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ และยังเป็นการสร้างพฤติกรรมที่ดีให้เกิด
ขึ้นในทีม สำหรับการอบรมควรจัดอบรมในเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สมาชิก
ได้นำเสนอความคิดเห็นแก่ทีม

●●● ปัญหาของทีมงานและวิธีแก้ไข

- **ปัญหาของทีม**

ทีมงานทุกทีมงานเมื่อได้มีการปฏิบัติงานย่อมต้องเกิดปัญหา ขึ้นอยู่กับว่าปัญหาเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด มีวิธีการใดในการจัดการปัญหา และเหตุผลที่ทำให้ทีมล้มเหลวนั้น ประกอบไปด้วยอุปสรรคจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ดังนี้

1. งานล้นมือสมาชิกรับงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าเกินความสามารถที่ทำได้
2. ทีมไม่ได้สร้างแบบจำลองบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่สนับสนุนทีมในเรื่องประสบความสำเร็จ

●●● ปัญหาของทีมงานและวิธีแก้ไข (ต่อ)

อุปสรรคภายนอก

1. งานล้นมือสมาชิกรับงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าเกินความสามารถที่ทำได้
2. ทีมไม่ได้สร้างแบบจำลองบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่สนับสนุนทีมในเรื่องประสบความสำเร็จ
3. การรับรู้ไม่เพียงพอต่อสมาชิกส่วนบุคคล
4. ผู้นำไม่ได้ควบคุม หรือปล่อยให้สมาชิกอย่างเหมาะสม
5. สมาชิกไม่ได้รับทรัพยากรอย่างเพียงพอ
6. มีการเปลี่ยนแปลงสไว้มากในทีมบ่อย
7. สมาชิกขาดความรับผิดชอบต่องานที่ถูกคาดหวังไว้

●●● ปัญหาของทีมงานและวิธีแก้ไข (ต่อ)

อุปสรรคภายใน

1. ขาดการสนับสนุน
2. สมาชิกในทีมไม่ได้กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมสำหรับทีมและไม่ได้ดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้
3. สมาชิกในทีมไม่ได้ใช้เวลาในการวางแผนให้ดีพอที่จะทำงานร่วมกัน
4. สมาชิกในทีมเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลไม่ได้
5. สมาชิกในทีมไม่ได้ดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
6. สมาชิกในทีมไม่ได้มีระดับที่เข้ากันได้ในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาหรือทักษะในการบริหารโครงการ
7. ขาดความสม่ำเสมอหรือขาดภาวะความเป็นผู้นำทีมที่ชัดเจน
8. ขาดความสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบเป็นกลุ่ม

●●● ปัญหาของทีมงานและวิธีแก้ไข (ต่อ)

• วิธีแก้ไข

1. การสร้างความไว้วางใจ
2. การแก้ปัญหาความกลัวความขัดแย้ง
3. การแก้ปัญหาการขาดความมุ่งมั่น
4. การแก้ไขสมาชิกที่ขาดความรับผิดชอบ

●●● สรุป

การฟื้นฟูทีมงานและรักษาประสิทธิภาพของทีมงาน ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มในการฟื้นฟูทีมงาน การพัฒนาและปรับปรุงทีม การรักษาประสิทธิภาพของทีม ความคิด สร้างสรรค์สำหรับทีมงาน โดยการหาวิธีดึงความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกแต่ละคนออกมา ออกมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญญา และใช้ในการปฏิบัติในทีมมีแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะและความกล้าเผชิญหน้าต่อปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการค้นหาปัญหาของทีมงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและหาวิธีแก้ไขเพื่อให้ทีมสามารถดำเนินไปอย่างมีความสุข และเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรักความภาคภูมิใจต่อกัน



**THANK
YOU**

