

บทที่ 4

ทักษะสำหรับการ การสร้างทีมงาน



- **ความนำ**
- **มีติการพัฒนาทีมงาน**
- **ทักษะที่ต้องใช้ในการสร้าง
ทีมงาน**



ความนำ



การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ และขั้นตอนในการ ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของทีมงานแล้ว สมาชิกของทีมงาน รวมถึงผู้นำ ควรมี ทักษะในการประสานงานร่วมมือกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก ในทีมงาน ใช้วิธีแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งแสวงหาความเห็นร่วมกัน รวมถึงมีกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัย ทักษะที่หลากหลายในการที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



มิติของทีม 6 รูปแบบ

มิติที่เกิดจากประสบการณ์

- สมาชิกในทีมมีประสบการณ์เหมือนกัน
- มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- มีทิศทางเดียวกัน

มิติของงาน

- มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ
- ใช้เทคนิคทั่วไป
- มีความท้าทายระดับสูง

มิติที่เน้นภาพพจน์

- มีมุมมองด้านการตลาด
- นิยมชมชอบในองค์กร
- ผลักดันตัวเองให้เป็นที่ยอมรับ
- มีความเป็นนักสู้เพื่อให้มาอยู่ในระดับเดียวกัน

มิติภาวะวิกฤติ

- ทุกคนจะหาวิธีแก้ไขปัญหาในสภาวะคับขันได้อย่างรวดเร็ว
- สามารถจัดการปัญหาการทำงานได้เป็นอย่างดี

มิติด้านกระบวนการ

- เน้นทำงานระหว่างทีม
- แบ่งหน้าที่ชัดเจน
- มองสิ่งที่กำลังสนใจอยู่เป็นเป้าหมาย
- ทำงานให้สำเร็จจากการแบ่งหน้าที่

มิติด้านการบรรลุผลสำเร็จ

- มองสิ่งที่จะทำว่าน่าสนใจ มีเสน่ห์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ทุกคนในทีม
- ไม่ถึงความสำเร็จเฉพาะรายบุคคล

ทักษะที่ต้องใช้ในการสร้างทีมงาน



1. ประเภทของทักษะที่ใช้ในการสร้างทีมงาน มี 2 ประเภท คือ

1.1 ทักษะส่วนบุคคล (Individual Skill)

- ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) ประกอบไปด้วยความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูล และรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Skill) ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหามีเหตุผลบนพื้นฐานของความเข้าใจของทุกฝ่าย
- ทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership Skill) เป็นทักษะที่บุคคลจะต้องทำกลุ่มและจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Skill) ความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม

1.2 ทักษะของกลุ่ม (Collective Skill)

- ทักษะในการสร้างความร่วมมือ (Cooperation Skill) เป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญระดมความคิดจากสมาชิก เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน
- ทักษะในการแก้ปัญหาโดยทีมงาน (Group Problem Solving Skill) เป็นการระดมความคิด ความรู้ และความสามารถของสมาชิกในทีมงาน สำหรับแก้ไขปัญหที่ทีมงานประสบ
- ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus Building Skill) เป็นทักษะการตัดสินใจของกลุ่ม โดยแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน

ทักษะต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการสร้างทีมงานที่ความจำเป็นต้องอาศัยบุคคล ซึ่งบุคคลเหล่านั้นควรให้ความสำคัญเพื่อนำทักษะไปใช้ในทีมงาน ได้แก่

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

1.1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

1.2 โครงสร้างการสื่อสารภายในทีมงาน คือ ระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารในบรรดาสมาชิกของทีม ซึ่งมีทั้งเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ และแบบที่เป็นทางการ การจำแนกเครือข่ายการสื่อสารในทีมงานเป็น 5 แบบ คือ

- แบบวงล้อ (Wheel Network)
- แบบตัววาย (Y Network)
- แบบลูกโซ่ (Chain Network)
- แบบวงกลม (Circle Network)
- แบบดาว (Star or all Channel Network)

1.3 การรับรู้ (Perception) การติดต่อสื่อสารผู้ส่งสารทำการส่งสารไปยังผู้รับสาร ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ข้อมูลจึงจะไปถึงผู้รับสาร การที่ผู้รับสารจะรับรู้ ทำความเข้าใจและแปลความหมายของข่าวสารที่ได้รับนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่ออิทธิพลของการรับรู้ ดังนี้

- ผู้รับรู้ (The Perceiver) ตีความเป้าหมาย ภายใต้อิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ เช่น เจตคติ สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ความสนใจ ประสบการณ์
- เป้าหมาย (Interests) เป็นสิ่งที่ถูกสังเกต เนื่องจากมีปัจจัยองค์ประกอบความเคลื่อนไหว ความใหม่ น่าเสี่ยง ซึ่งใจจดจ่ออย่างให้ปรากฏ
- สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น หรือเหตุการณ์รอบ ๆ สภาพแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้

- 1.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)** การตอบสนองของผู้รับต่อข่าวสารที่แปลความหมายแล้วจะเกี่ยวพันกับการย้อนกลับของกระบวนการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานในทีม ทั้งดีและไม่ดีเพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับมีประสิทธิผล มี 3 ประการ คือ
- การทำความเข้าใจต่อข้อมูลย้อนกลับทันที
 - การยอมรับ สมาชิกต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับเนื่องจากข้อมูลเหล่านี้เป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของทีม
 - ความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อยอมรับข้อมูลย้อนกลับแล้ว จะสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง

1.5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

- พิจารณาความต้องการและลักษณะขององค์การ เช่น นโยบายขององค์การ หรือการออกแบบการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับนโยบาย
- การสื่อสารและอำนวยความสะดวกเร็ว ให้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร
- การสื่อสารจะอำนวยความสะดวกประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ทุกคนในทีมต้องมีความเชื่อถือ เชื่อใจ ไว้ใจกันและกันจะช่วยให้การสื่อสารชัดเจนขึ้น
- การสื่อสารเป็นระบบบริหารที่ต้องจัดทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- การสื่อสารควรเป็นสิ่งที่ผู้นำไปสู่ความมุ่งหมายไปยังบุคคลโดยตรง ทัวถึง สมาชิกทุกคนในทีมสามารถรับรู้ข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างทั่วถึง
- การสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะการจูงใจ

- การสื่อสารจะต้องมีลักษณะอำนวยความสะดวกทั้งสองทาง หรือเรียกว่า การสื่อสารแบบสองทาง
- การสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงบทบาทของผู้ นำ เพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- การเดินทางของข่าวสารจะต้องเป็นแนวตรงและสะดวกที่สุด
- การสื่อสารต้องมีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบาย

2. ทักษะในการปฏิสัมพันธ์

ทักษะในการปฏิสัมพันธ์หรือทักษะมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมาชิกในทีมความเปิดเผยข้อมูลกันและกัน โดยให้ความไว้วางใจต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

3. ทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน

การสร้างทีมงานจำเป็นต้องมีผู้นำทีม โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำพาทีมให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน (Clear Vision)
2. เป็นผู้สื่อสารได้ดีและชัดเจน (Great Communication)
3. เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Role Model)
4. รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ready to Get New Skills)

ภารกิจสำหรับผู้นำทีม ประกอบไปด้วย 3 ภารกิจ คือ

1. ภารกิจด้านงาน (Task Needs) ความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ช่วย
ให้สมาชิกของทีมได้ทราบชัดเจนว่าทีมกำลังพยายามทำงานอะไรให้สำเร็จ
2. ภารกิจด้านความต้องการของทีมงาน (Team Needs) ผู้นำต้องศึกษาความ
ต้องการของทีมเพื่อให้ทีมเกิดความสามัคคี ร่วมมือกันปฏิบัติ และพยายามสร้างแรงจูงใจ
ให้ทีมอุทิศตนให้แก่การทำงานของทีม
3. ภารกิจด้านความต้องการส่วนบุคคล (Individual Needs) ผู้นำต้องสนอง
ความต้องการของสมาชิก โดยใช้ให้สมาชิกได้ทราบว่าความสำเร็จขององค์การก็สามารถ
ช่วยให้สนองความต้องการของบุคคลด้วยเช่นกัน

4. ทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

4.1 การแก้ปัญหา : ทีมงานที่เกิดขึ้นย่อมต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นปัญหาทั่ว ๆ ไป หรือปัญหาที่รุนแรง เมื่อเกิดปัญหขึ้นสมาชิกในทีมต้องพยายามช่วยกันหาวิธีเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ลุ่ล่งไปได้ และสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปด้วยคือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหา ซึ่งปัญหาอาจจำแนกระดับของปัญหาได้ 3 ระดับ คือ

- ปัญหาประเภทขัดข้อง
- ปัญหาประเภทป้องกัน
- ปัญหาประเภทเชิงพัฒนา

จากปัญหาที่กล่าวมา ทีมงานจำเป็นต้องหาวิธีทางแก้ไข ซึ่งมีกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหา ดังนี้

1. **ระบุปัญหา** : ให้ทำการกำหนดหัวข้อของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา หาข้อมูลประกอบ ประเมินความรุนแรงมากน้อยเพียงใด กำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา
2. **ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินใจแก้ปัญหา** : ปัจจัยที่เป็นเหตุสัมพันธ์กับการตัดสินใจแก้ปัญหา
3. **กำหนดน้ำหนักให้เกณฑ์นั้น** : กำหนดน้ำหนักให้แต่ละเกณฑ์ เกณฑ์ใดสำคัญก็ให้น้ำหนักมาก
4. **กำหนดทางเลือก** : อาจมีหลายทางเลือก
5. **วิเคราะห์ทางเลือก** : นำทางเลือกมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมในการเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา



6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

7. ดำเนินการตามทางเลือก

8. ประเมินผลจากการตัดสินใจทางเลือกนั้น เพื่อให้ทราบว่า ทางเลือกที่ได้มานั้น

สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้เรียบร้อยเพียงใด

4.2 การตัดสินใจ : เป็นการพิจารณาทางเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกหลายทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรูปแบบของการตัดสินใจมี 2 รูปแบบ คือ

- การตัดสินใจที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- การตัดสินใจที่ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

5. ทักษะในการประชุมทีมงาน

การปรึกษาหารือกันในทีม นั้น เรียกว่า การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยทีมงานที่ดีจะมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกสามารถปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานร่วมกัน ระบุงาน ปัญหาและแก้ปัญหาคือเป็นอุปสรรคของความสำคัญ มีการให้และรับความช่วยเหลือจากสมาชิก ทุกคนในทีมควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีความจริงใจและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น

การประชุมต้องการกำหนดหัวข้อการประชุมที่ชัดเจน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดการประชุม ประธานในที่ประชุมต้องสรุปและดำเนินการประชุมให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นการประชุมสำหรับทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อระดมความคิดในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหของทีม

6. ทักษะในการบริหารจัดการข้อขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกทุกคนต้องช่วยกันบริหาร ความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่รุนแรงขึ้นจนไม่สามารถแก้ไข ได้ โดยปัญหาเหล่านั้นอาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทีม หรือสมาชิกในทีมไม่ยอม ปฏิบัติงาน ดังนั้นสมาชิกในทีมจึงควรรหาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน ส่วนประกอบของความขัดแย้ง มี 4 ประการ คือ

- การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
- การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย
- การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง
- การกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน

แนวทางและวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 แนวทาง คือ

1. การเอาชนะ (Competition) วิธีการเอาชนะเป็นการพยายามใช้อิทธิพล กลวิธีหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้คู่กรณีหรือคู่แข่งยินยอมแพ้ รวมไปถึงบางฝ่ายหรือทั้ง 2 ฝ่าย อาจใช้วิธีสกปรกเพื่อเอาชนะกัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะ “ชนะ-แพ้” ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสูญเสียอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
2. การยอมให้ (Accommodation) เป็นวิธีที่เน้นการเอาใจผู้อื่นอยากให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณีโดยที่ตนเองจะต้องยอมเสียสละผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบ “ชนะ-แพ้” เช่นกัน

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวเหนือปัญหา แนวทางนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักเป็นแบบ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งขจัดความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นลักษณะ “ชนะ-ชนะ”

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายได้รับความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง แต่แนวทางนี้เมื่อใช้ไปก็อาจนำไปสู่วิธีแรกก็ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นแบบ “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-แพ้” ก็ได้

ในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งในองค์การ ในทีม และระหว่างทีม ควร
มีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ เกิดความสูญ
เสียน้อยที่สุด ซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์

คำถามท้ายบท



ข้อที่ 1 : ทักษะส่วนบุคคล (Individual Skill) และทักษะของกลุ่ม (Collective Skill) มีความสำคัญต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างไร? จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบว่า หากขาดทักษะใดทักษะหนึ่งไป จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของทีมงานอย่างไร

**** ส่งภายในวันอังคาร 25 สิงหาคม 2569 ****

*****Google Classroom*****



THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

