

บทที่ 3

วิวัฒนาการการทำงานเป็นทีม





- ความนำ
- แนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
- ความหมายของคำว่า ทีมงาน
- วิธีการพัฒนาทีมงาน
- โครงสร้างของทีม
- ประโยชน์และอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม





3.1 ความนำ

- 01** ทีมงาน เกิดจากการระดมสมองช่วยกันคิดช่วยกันทำและช่วยกันรับผิดชอบ เพื่อแสดงความคิดเห็น บทบาทความเป็นเจ้าของผลงานที่ตนรับผิดชอบ
- 02** การทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคณะบุคคลภายในองค์กร
- 03** การทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการระดมความสามารถและสติปัญญาที่แตกต่างของบุคคล ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวางรอบคอบและเมื่อประสานกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี
- 04** การมีผู้นำทีมที่ดี จะสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกภายในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำงานเป็นทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานภายในองค์กร

3.2 แนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นการวางแผนการทำงานที่มีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายไว้ เพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพอย่างมีแบบแผน มีระบบ และสมาชิกภายในทีมเกิดความสัมพันธ์กัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

สมมุติฐานการทำงานเป็นทีม

- งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จากคนเดียว
- การทำงานในหน่วยงานต้องร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากรทุกคน
- งานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญ จากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย
- งานบางอย่างต้องการความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก
- งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากสมาชิกเพื่อหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ ของงาน
- งานที่มีสมาชิกร่วมกันทำนั้นต้องมีบรรยากาศของความสามัคคี
- บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความจริงใจต่อกัน
- ทุกคนจะต้องเข้าใจกระบวนการทำงานและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

```
graph TD; A[ค่านิยมของ  
ความสำเร็จของทีม] --- B[งาน]; A --- C[ความสัมพันธ์]; A --- D[บุคคล];
```

ค่านิยมของ
ความสำเร็จของทีม

งาน

ความสัมพันธ์

บุคคล

3.3 ความหมายของคำว่า ทีมงาน

ความหมายของวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และพึ่งพาอาศัยกัน และให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

กระบวนการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม

- การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ
- มีผู้นำกลุ่มและมีสมาชิกกลุ่ม
- ร่วมกันวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน
- มีการติดต่อประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา
- การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์การ

3.4 วิธีการพัฒนาทีมงาน

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยสมาชิกในทีมในการเริ่มต้นสร้างทีมสำหรับการปฏิบัติงาน และมีผู้บริหารและผู้ร่วมทีมประชุมปรึกษากันในการจัดตั้งทีมโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การและงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก

การสร้างทีมแบ่งความ สำคัญออกเป็น 2 มิติ ดังนี้



มติแรก

“ความสำคัญของการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล”

มติที่สอง

“ระดับของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
ระหว่างสมาชิกของทีม”

การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการที่ได้ผลลัพธ์มากที่สุด และทำให้งานมีประสิทธิผล ผู้ร่วมทีมจะมีความรู้สึกรักของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จึงเป็นผลให้สมาชิกในทีมพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม เมื่อมีส่วนร่วมจึงทำให้เกิดความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมที่เกิดขึ้น ทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การต้องการ

การสร้างพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมงาน สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งและพัฒนาทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง

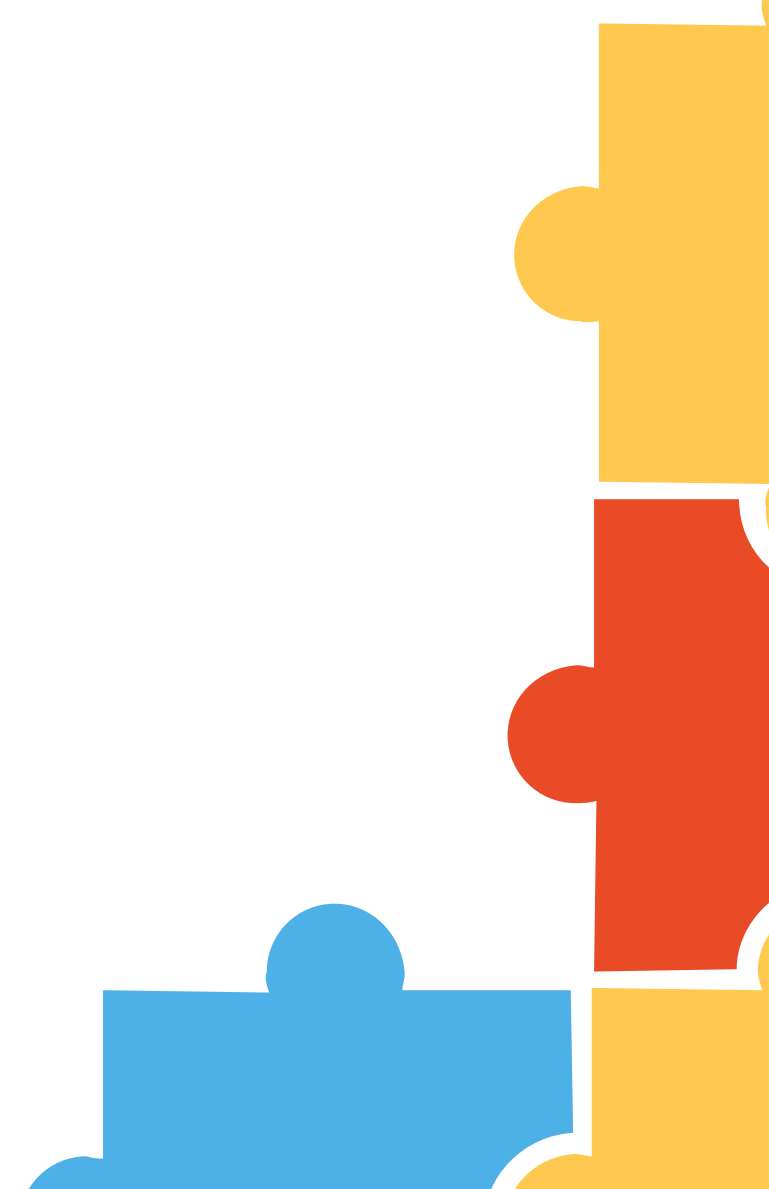
การวางแผนและออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมต้องมีการวางแผนและออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีมงานโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับ

- 1) ปัจจัยของการพัฒนาทีม
- 2) องค์ประกอบของทีม
- 3) วงจรชีวิตของทีม และขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน



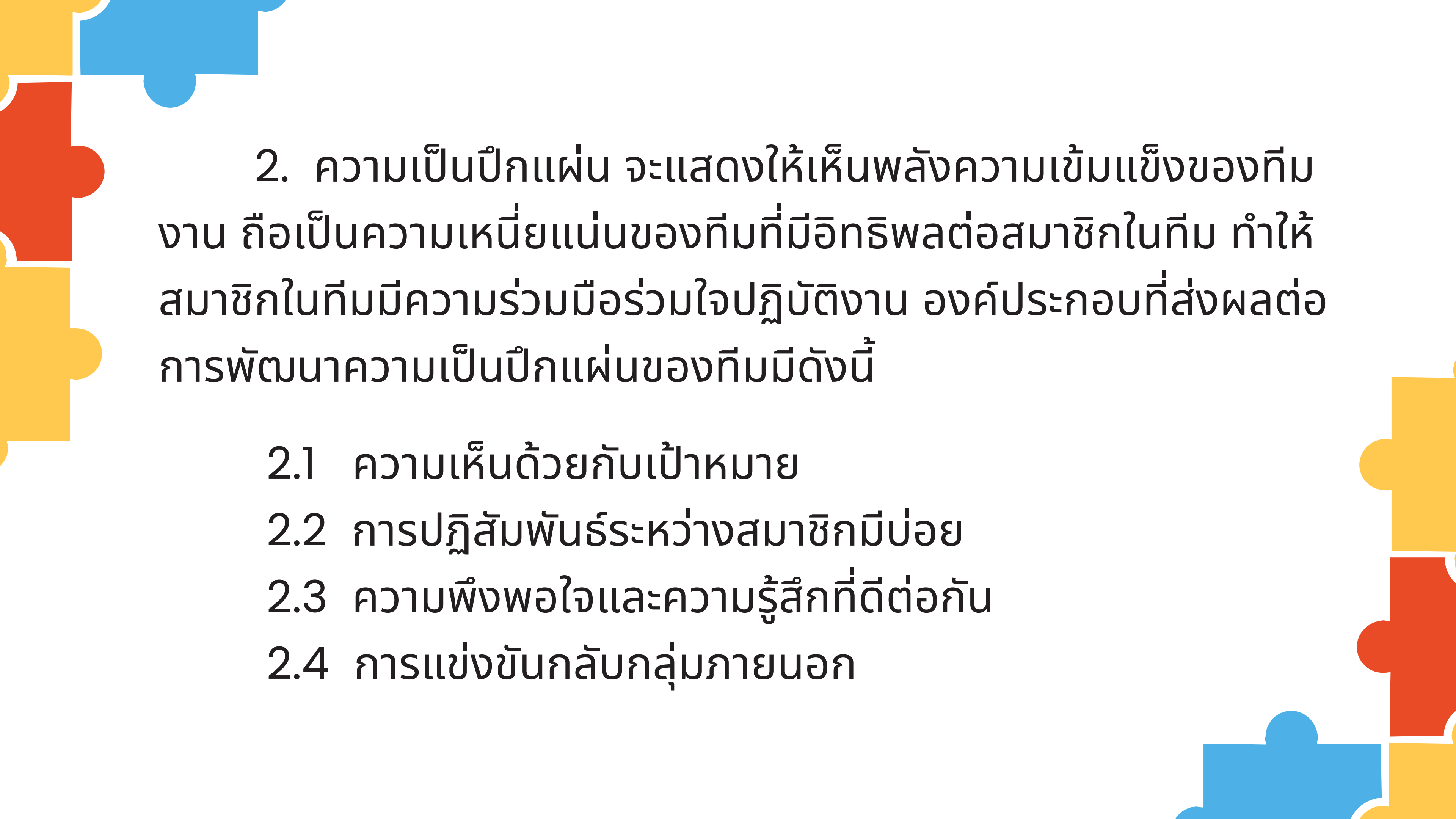
ปัจจัยในการพัฒนาทีม

1. ความแตกต่างของสมาชิกในทีม
 2. ความสัมพันธ์ในทีม
 3. ความแตกต่างขององค์การ 2 มิติ
 - มิติแรก ความเหมาะสมของทีมกับองค์การ
 - มิติที่สอง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม
- 

องค์ประกอบพื้นฐานของทีม

องค์ประกอบของทีมงานที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการทำให้ทีมมีประสิทธิภาพในการทำงานประกอบไปด้วย

1. ขนาดของทีมงาน จะส่งผลต่อการทำงานของทีมงาน กล่าวคือ เมื่อมีสมาชิกของทีมเพิ่มมากขึ้น ทีมงานจะมีพลังในการทำงานสูงหรือต่ำลงได้ ขนาดทีมจึงเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีม โดยมีผลกระทบต่อองค์ประกอบของการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกในทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น



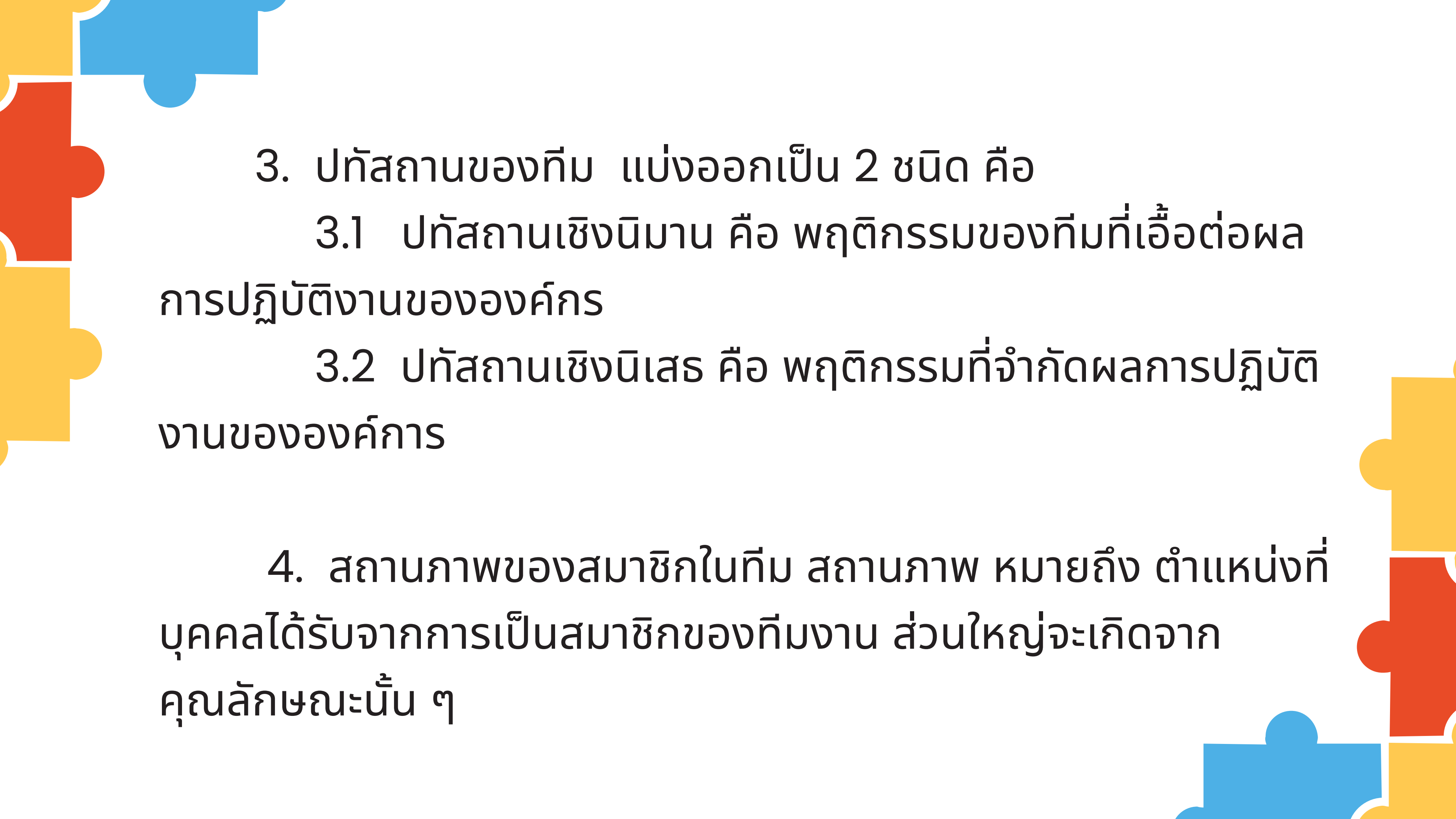
2. ความเป็นปึกแผ่น จะแสดงให้เห็นพลังความเข้มแข็งของทีม งาน ถือเป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีมมีดังนี้

2.1 ความเห็นด้วยกับเป้าหมาย

2.2 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีบ่อย

2.3 ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน

2.4 การแข่งขันกลับกลุ่มภายนอก

- 
3. ปทัสสถานของทีม แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ
- 3.1 ปทัสสถานเชิงนิมมาน คือ พฤติกรรมของทีมที่เชื่อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
 - 3.2 ปทัสสถานเชิงนิเสธ คือ พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

4. สถานภาพของสมาชิกในทีม สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากการเป็นสมาชิกของทีมงาน ส่วนใหญ่จะเกิดจากคุณลักษณะนั้น ๆ

วงจรชีวิตของทีม

การแยกตัว

การปฏิบัติงาน

การสร้างบรรทัดฐาน

การสร้างปฏิสัมพันธ์

การก่อตัว



1. การก่อตัว (Forming) เป็นขั้นตอนแรกของการรวมตัวของสมาชิก และสมาชิกจะลดความเป็นตัวเองลง ยอมรับและติดต่อกับผู้อื่นมากขึ้น

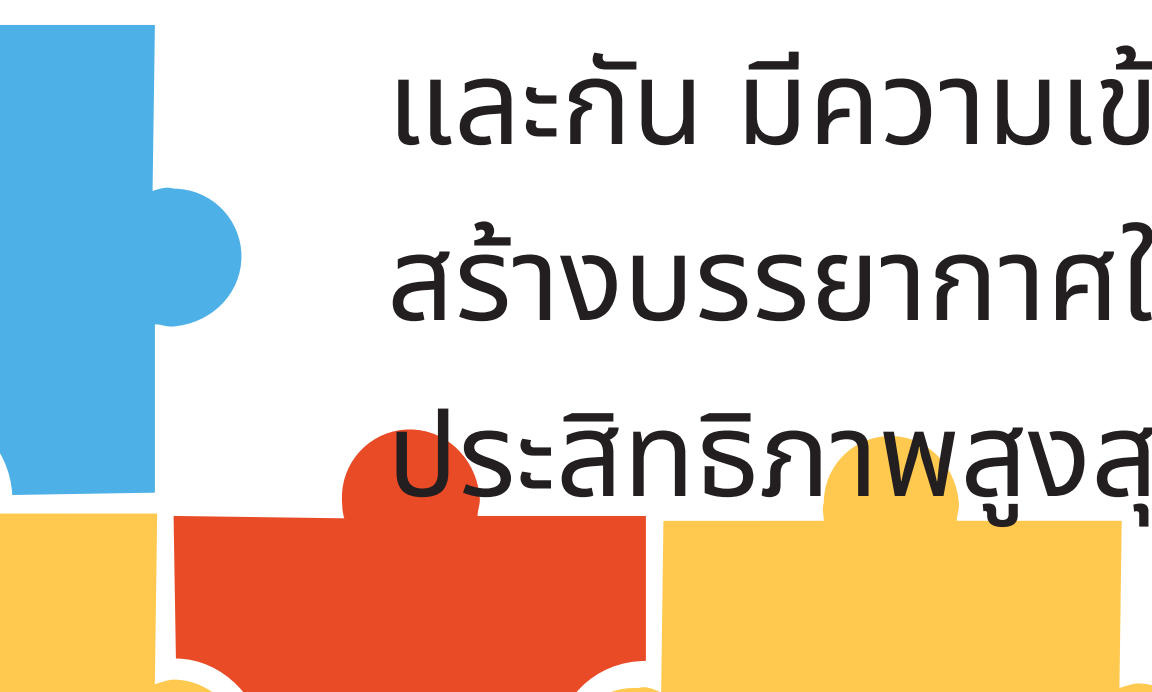
2. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Storming) ภายในกลุ่มจะมีความแตกต่างของแต่ละคนอาจจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน จะมีการแย่งชิงบทบาทหน้าที่ ซึ่งถ้าสมาชิกคนใดไม่สามารถสร้างมิตรภาพหรือปรับตัวได้ ก็อาจจะต้องลดบทบาทลงหรือออกจากกลุ่มไป ดังนั้น ทีมที่จะประสบความสำเร็จสมาชิกจะต้องเปิดใจเรียนรู้และอยู่ร่วมกันส่งเสริมซึ่งกันและกัน

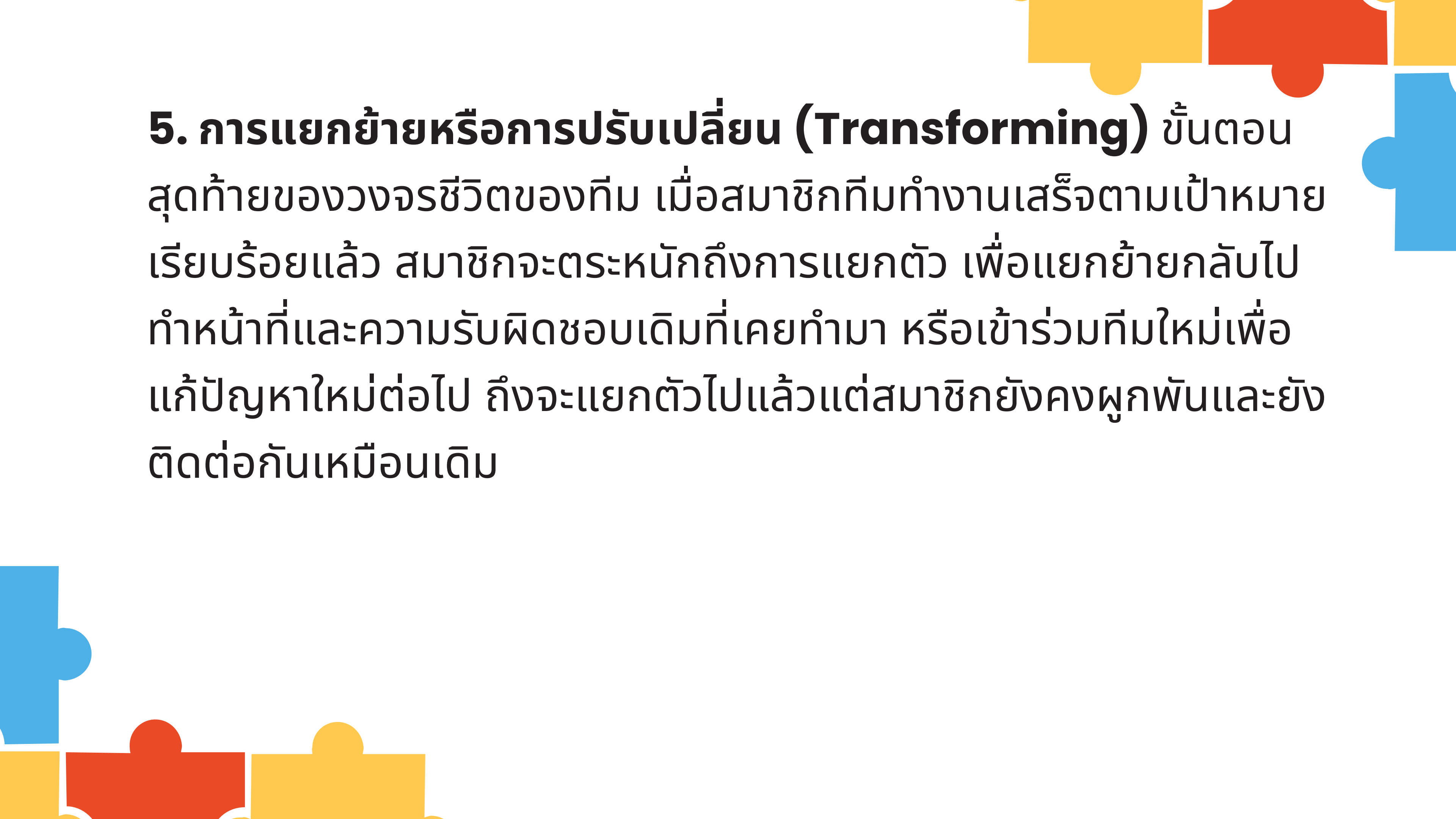




3. การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) เป็นขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมและมารยาทใหม่ในทีม ควรมีการเรียนรู้ประนีประนอมกัน สมาชิกจะต้องช่วยกันกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาทและระเบียบวิธีปฏิบัติระหว่างกัน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. การปฏิบัติงาน (Performing) ขั้นตอนการปฏิบัติงานสมาชิกในทีมเป็นขั้นตอนการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ คนในทีมจะมีความยึดหยุ่นกับงานในทีม ทำให้งานมีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจ สามัคคีกัน ซึ่งการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับทีม ทำให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด





5. การแยกย้ายหรือการปรับเปลี่ยน (Transforming) ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตของทีม เมื่อสมาชิกทีมทำงานเสร็จตามเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว สมาชิกจะตระหนักถึงการแยกตัว เพื่อแยกย้ายกลับไปทำหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมที่เคยทำมา หรือเข้าร่วมทีมใหม่เพื่อแก้ปัญหาใหม่ต่อไป ถึงจะแยกตัวไปแล้วแต่สมาชิกยังคงผูกพันและยังติดต่อกันเหมือนเดิม

3.5 โครงสร้างของทีม

การจัดการโครงสร้างของทีมอาศัยปัจจัย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดส่วนประกอบของทีม

- รูปแบบของการประสานงาน
- วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน
- การติดต่อสื่อสาร
- การกำหนดบทบาทหน้าที่
- ความรับผิดชอบของสมาชิก

โดยจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ปริมาณงานและขอบเขตของงานเป็นหลัก

2. การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ

ผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถนำพาทีมประสบความสำเร็จ
โดยจะพิจารณาจาก

- รูปแบบโครงสร้างของทีมว่าต้องการผู้นำทีมอย่างไร
- สลับบทบาทผู้นำในแต่ละสถานการณ์
- ความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ

หลังจากนั้นกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้นำได้นำ
ทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. การติดต่อกับภายนอก

สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม การติดต่อกับบุคคลภายนอก ทีมหรือนอกทีม ทั้งสองทีมจะต้องเกี่ยวข้องกันและพึ่งพาอาศัยกัน การร่วมมือร่วมใจจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการจัดการทีมจะช่วยประหยัดเวลา และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การกำหนดขนาดของทีม

ทีมควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป

ทีมที่มีขนาดใหญ่เกินไป อาจเกิดความขัดแย้งภายในทีม ขาดความสามัคคีได้ง่าย อาจส่งผลเสียต่อการวางแผน ปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงาน

ทีมที่มีขนาดเล็กเกินไป อาจขาดทักษะที่จำเป็น และกำลังความสามารถภายในทีมก็มีข้อจำกัด ทำให้ทีมไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเลือกสมาชิก

สมาชิกทีมควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกัน ได้แก่

- มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะให้ งานสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
- มีทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อกำหนดปัญหา สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
- มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ

การจัดสรรบทบาทในทีม

บทบาท เป็นพฤติกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใด ก็ควรแสดงพฤติกรรมให้ตรงและเหมาะสมกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบนั้น ดังนั้นทีมงานควรจะต้องจัดสรรบุคคลให้เข้ากับบทบาทต่างๆ ตามความเหมาะสม สะท้อนให้เห็นถึงทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพ

บทบาทของสมาชิกภายในทีมควรมีดังหัวข้อดังนี้

- 
1. ผู้มีความคิดสร้างสรรค์และผู้บุกเบิก
 2. ผู้สำรวจและผู้สนับสนุน
 3. ผู้ประเมินและผู้พัฒนา
 4. ผู้ผลักดันและผู้จัดระเบียบ
 5. ผู้สรุปและผู้ผลิต
 6. ผู้ควบคุมและผู้ตรวจสอบ
 7. ผู้ส่งเสริมและผู้ดำรงรักษา
 8. ผู้รายงานข่าวและผู้ให้คำแนะนำ
 9. ผู้เชื่อมโยง
- 



คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงานที่ดี

การสร้างทีมงานที่ดีได้นั้นจะต้องมาจากสมาชิกในทีมที่มีความร่วมมือ
ร่วมใจในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงแค่ว่าจะต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะนำให้ทีม
ประสบความสำเร็จแล้วนั้น กระบวนการของการทำงานที่จะประสบความสำเร็จ
สำเร็จและความเป็นมาตรฐานของทีมหรือหลักในการปฏิบัติงานของมี มีหลัก
ดังนี้



ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ	ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา
ถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ	เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไร อย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลัง ให้ นำปัญหานั้นมาพูดกันให้เข้าใจ
ประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจของความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน	รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
อภัยซึ่งกันและกัน	มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
อย่าพยายามเอาเปรียบกัน	ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด
ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน	ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
เคารพในสิทธิ์และเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น	เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่ม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละ ด้าน
อย่าเด่นแต่ผู้เดียว ต้องเด่นทั้งทีม	

3.6 ประโยชน์และอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

- งานที่ออกมามีคุณภาพ
- สามารถเพิ่มผลผลิตของงาน
- องค์กรสามารถลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- ทำให้สมาชิกภายในทีมรับรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
- ทำให้เกิดมิตรสัมพันธ์ในทีมและองค์กร
- พัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- ก่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความมั่นคงในอาชีพ

อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเมื่อการดำเนินการผ่านไปสักระยะ ทีมงานจะมีสภาพอ่อนล้าขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เกิดจาก 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากการบริหาร ได้แก่ การไม่มีนโยบายที่แน่นอน ไม่มีความชัดเจน ผู้นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาปะปนกับงาน บริหารเวลาไม่เป็น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ขาดความเป็นกันเอง ไม่จริงจังกับผู้ร่วมงาน ฯลฯ

2. ปัญหาที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เป้าหมายการทำงานไม่ตรงกัน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่เข้าใจกระบวนการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน

3. ปัญหาด้านอื่น ๆ ได้แก่ ระบบข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ระบบงานมีความซับซ้อน บรรยาการการทำงานไม่เอื้ออำนวย อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ขาดการประชุมปรึกษาหารือกัน

ปัญหาทั่วไปของการทำงานเป็นทีม

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่พบบ่อย คือ การแข่งขันระหว่างบุคคลมีสูง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็วจนสมาชิกตั้งตัวไม่ทัน การสื่อสารภายในทีมไม่ทั่วถึง สภาพความกดดันในการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา ขาดแรงจูงใจ ความเห็นแก่ตัวของสมาชิกภายในทีม การมุ่งแต่ความสำเร็จโดยไม่สนใจคนในทีม บริหารเวลาได้ไม่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ

ปัญหาที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารสามารถแก้ไขได้โดยต้องให้ความสำคัญแต่การทำงานเป็นทีม

สรุป

การพัฒนาทีมงานประกอบด้วยนิยาม 3 อย่าง คือ งาน ความสัมพันธ์ สังคม และบุคคลความหมายของทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกันและให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน ในการพัฒนาทีมต้องมีการ กำหนดวิธีการพัฒนาทีม การวางแผนและออกแบบทางเลือกในการพัฒนา ทีมงาน กำหนดโครงสร้างของทีมงาน สมาชิกจะต้องร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Thank you

