



หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิชาองค์การและการจัดการ

(ORGANIZATION & MANAGEMENT)

รศ.ดร.นัทนิตา โชติพิทยานนท์



កម្មវិធីបង្កើន Deming Cycle (PDCA)



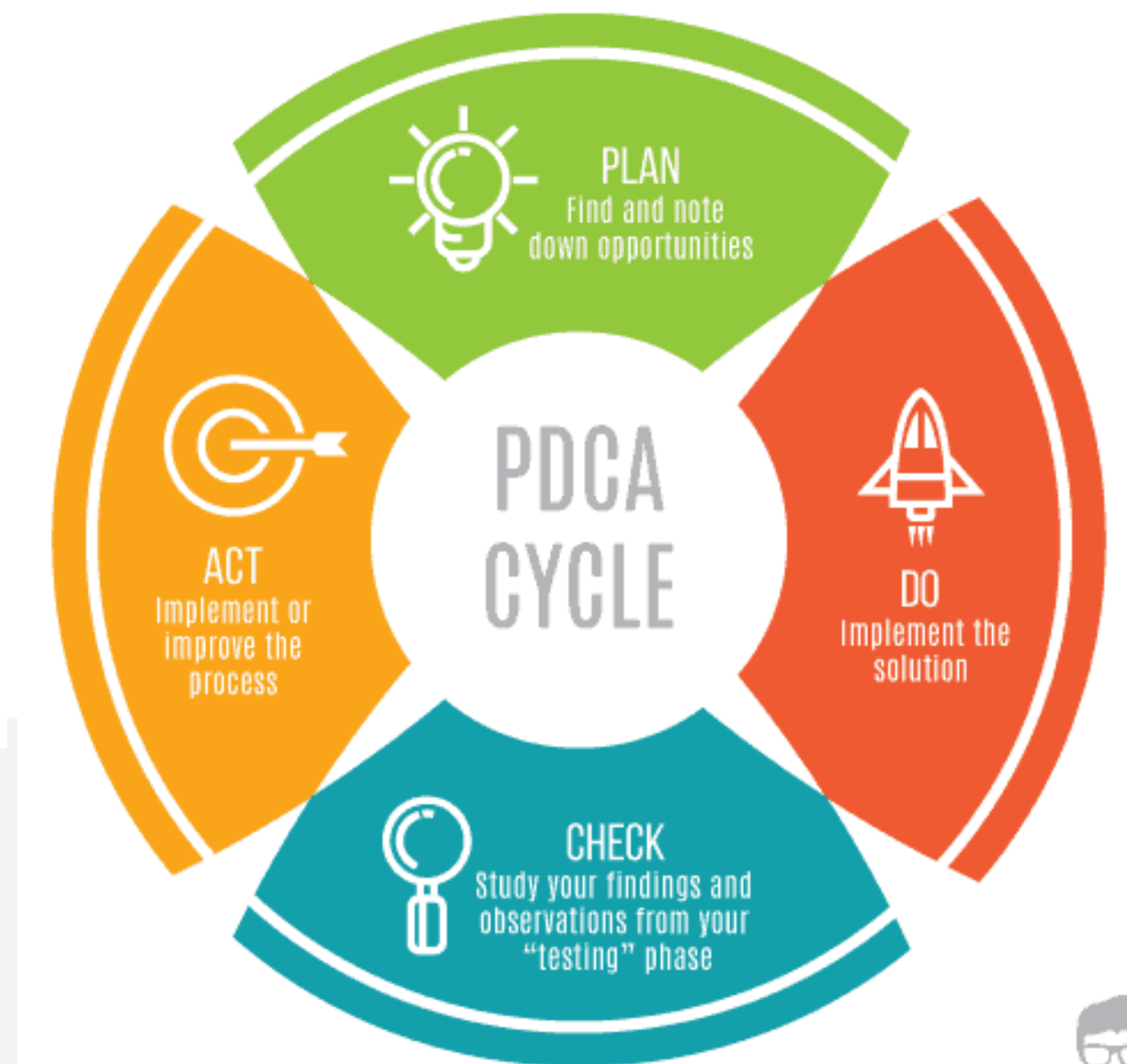
Deming Cycle

วงจรเดมมิ่ง Deming Cycle หรือ วงจรการควบคุมคุณภาพ PDCA Cycle คือ แนวคิดการพัฒนาการทำงานเพื่อควบคุมคุณภาพงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พัฒนามาจากแนวคิดของ วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) นักสถิติในงานอุตสาหกรรม ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) นักจัดการบริหารคุณภาพ

ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะใช้ในการค้นหาปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการทำงานโดยพนักงาน จนเป็นที่รู้จักกันในชื่อว่า วงจรเดมมิ่ง หรือ **วงจร PDCA**

เป็นแนวคิดที่ง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปใช้ได้เกือบทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก



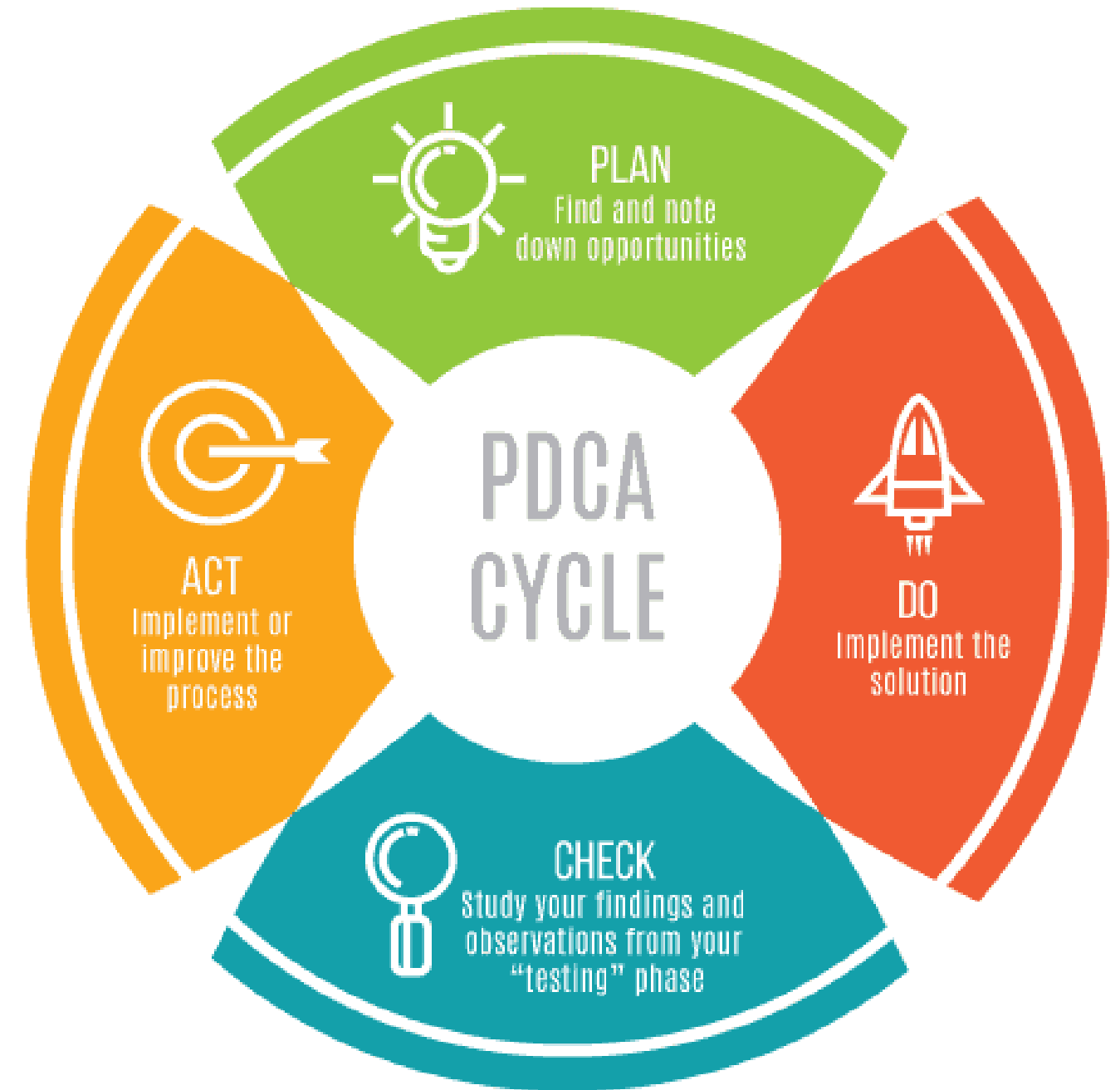
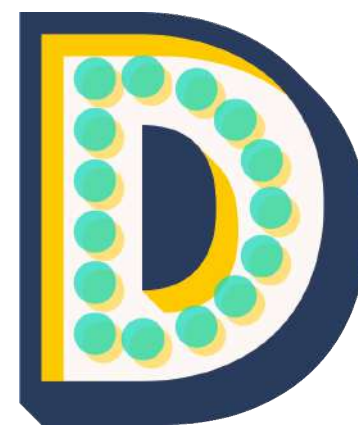
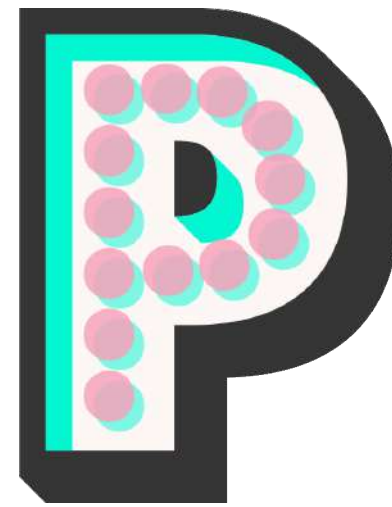
Deming Cycle

Plan : การวางแผน

คือ การวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิด การทำงานที่ได้ผลงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสิ่งใหม่ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีส่วนที่สำคัญเช่น การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา การดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ และกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การวางแผนที่ดีควรต้องเกิดจากการศึกษาที่ดี มีการวางแผนไว้รัดกุมรอบคอบปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของงานและเหตุการณ์ แผนที่ได้ต้องช่วยในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ การวางแผนควรมีการกำหนด

Do : ปฏิบัติตามแผน

เป็นการทำงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ขั้นตอน วิธีการ ลำดับงานที่กำหนดไว้ในแผน นำมาสู่การปฏิบัติ โดยทำการศึกษาดังวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำงานได้ดีที่สุด หรืออาจมีการอบรมงานเหล่านั้น เพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติ แล้วลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ได้วางแผนไว้ ในระหว่างการทำงานจะมีเก็บข้อมูลที่จำเป็น ที่สำคัญต่างๆ เอาไว้ เพื่อประโยชน์ในการทำงานครั้งต่อไป หรือเพื่อจดบันทึกที่เป็นข้อบกพร่องของงานเอาไว้ เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป



Deming Cycle

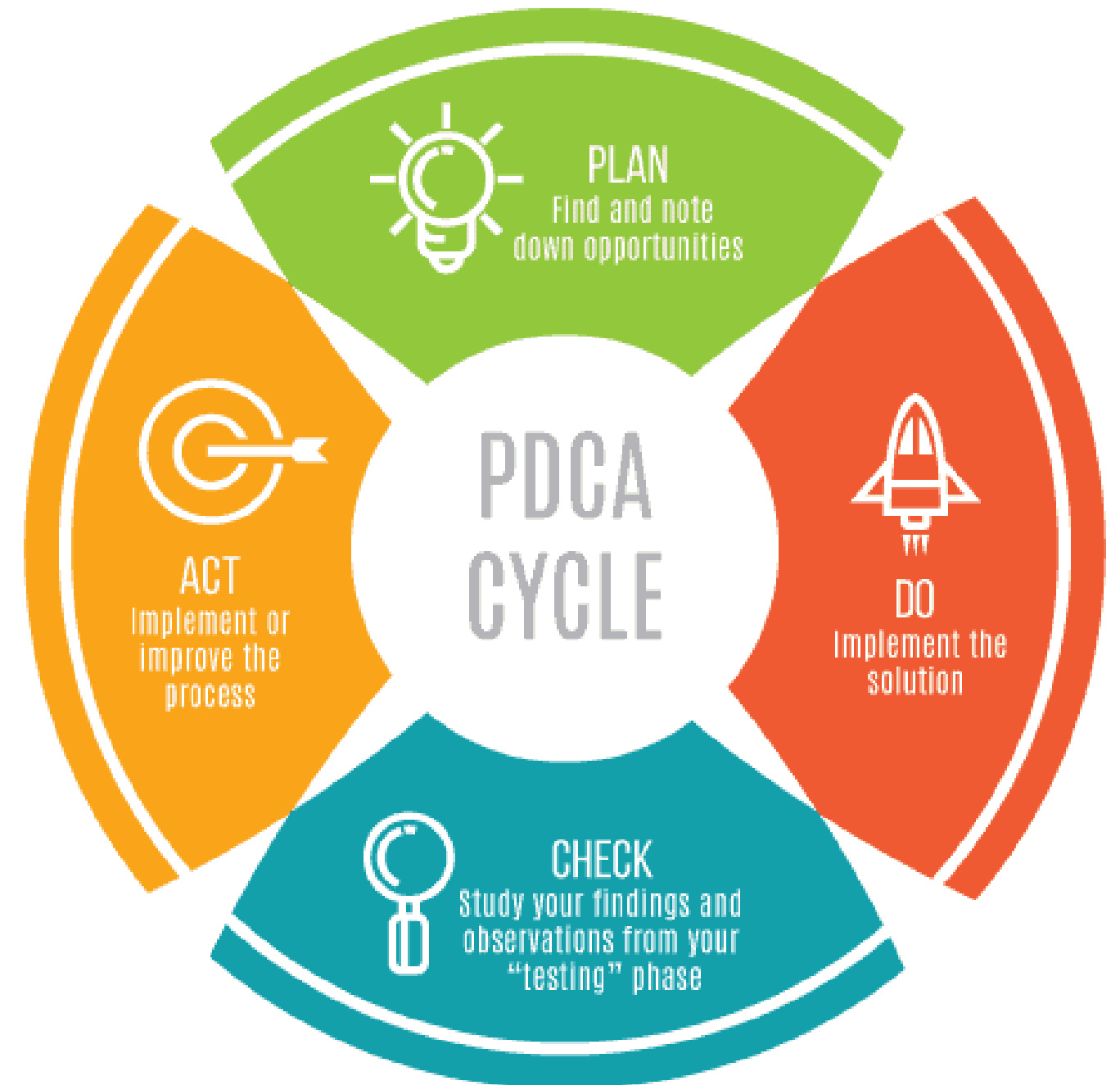
Check : ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน

ทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจประเมินผลการดำเนินการตามขั้นตอน และการประเมินผลงานตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้ ในการประเมินอาจทำเองในองค์กร โดยใช้คณะกรรมการที่รับผิดชอบในแผนการดำเนินงานเป็นผู้ประเมิน มีการกำหนดวิธีการประเมินให้ชัดเจน สามารถทำได้ง่าย มีรูปแบบการประเมินตรงกับเป้าหมายที่วางไว้



Act : ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาต่อเนื่อง

การนำผลประเมินที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาแผนในการปรับปรุงต่อไป โดยเสนอแนะปัญหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาระบบที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ทำการระดมสมอง เพื่อหาทางแก้ไข ปัญหา / จุดอ่อน / ข้อดี / จุดแข็ง ที่พบเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น นำผลที่ได้จากการระดมสมองเสนอผู้เกี่ยวข้อง มาพิจารณาวางแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป และนำมากำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนครั้งต่อไป และกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานครั้งต่อไป



ตัวอย่างการวิเคราะห์ PDCA สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

โครงการ “คลินิกหมอครอบครัว (Primary Care Cluster)”

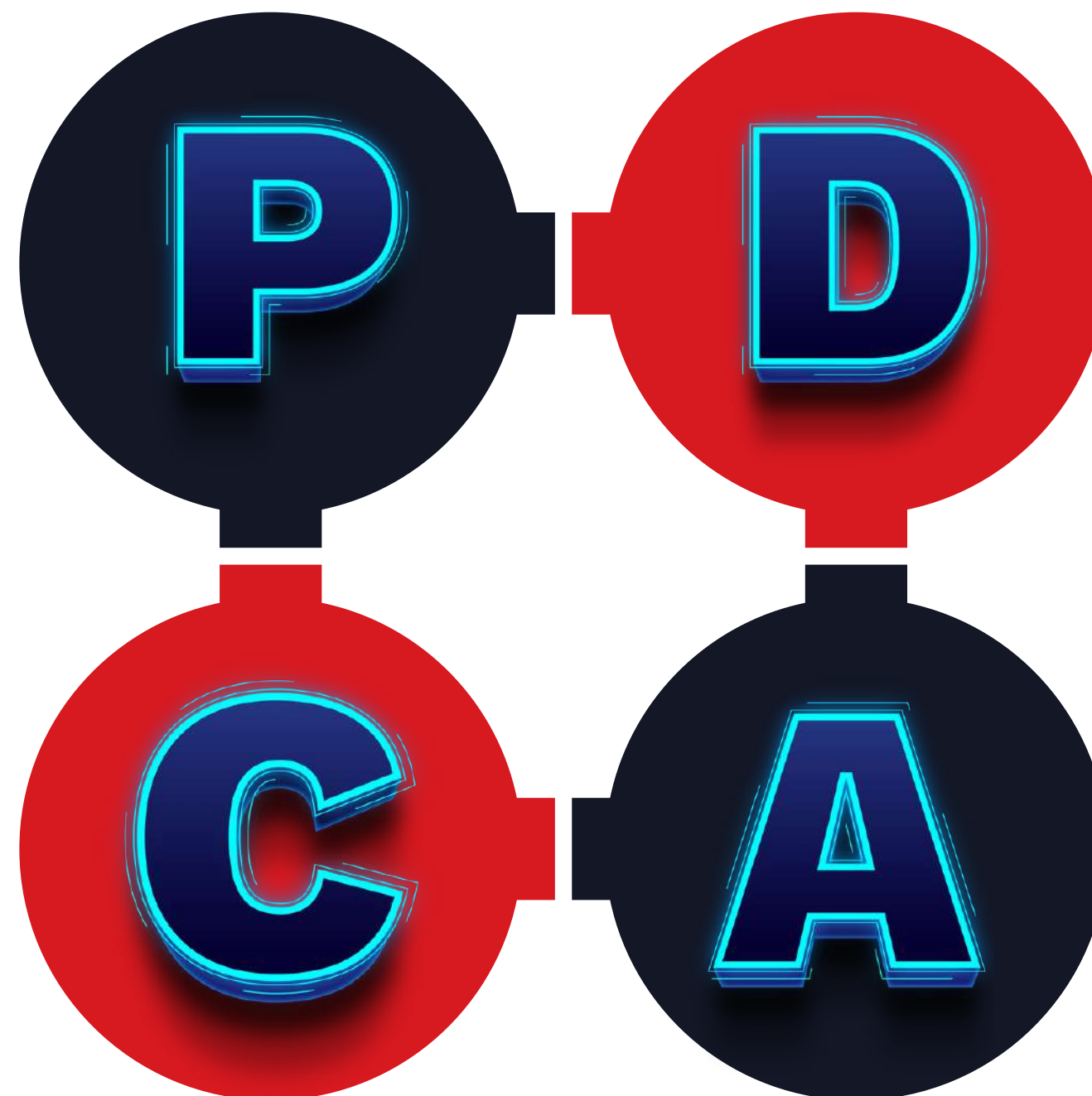
เป้าหมาย พัฒนาระบบบริการปฐมภูมิให้ประชาชนเข้าถึงได้ทั่วถึงและลดภาระโรงพยาบาลใหญ่

Plan (วางแผน)

- วิเคราะห์ปัญหาการเข้าถึงบริการสุขภาพในชุมชน
- วางแผนจัดตั้ง “คลินิกหมอครอบครัว” ในพื้นที่ละ 1 คลินิก
- ตั้งเป้าหมายประชาชนได้รับบริการเบื้องต้นภายในรัศมีไม่เกิน 5 กิโลเมตร
- จัดสรรงบประมาณสนับสนุนบุคลากร ทีมแพทย์-พยาบาล-อสม.

Check (ตรวจสอบ)

- ประเมินผลการให้บริการ 6 เดือนแรกพบว่า
 - ผู้ป่วยโรคเรื้อรัง (เบาหวาน/ความดัน) มารับบริการที่คลินิกมากขึ้น 38%
 - เวลารอคิวเฉลี่ยลดลงจาก 120 นาที เหลือ 65 นาที
- รับฟังข้อเสนอจากประชาชนผ่านระบบ Feedback ของ สปสช.



ผลลัพธ์: ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพได้มากขึ้นกว่า 1 ล้านคนในปีแรก เป็นตัวอย่างของการใช้ PDCA เพื่อ “ปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง”

Do (ดำเนินการ)

- เปิดคลินิกนำร่องใน 10 จังหวัด (ปี 2561)
- จัดอบรมทีมบุคลากรด้านการให้บริการแบบองค์รวม
- ใช้ระบบ Health Data Center (HDC) เชื่อมข้อมูลผู้ป่วยระหว่างโรงพยาบาล-ชุมชน

Act (ปรับปรุง)

- เพิ่มจำนวนทีมหมอครอบครัวในเขตเมือง
- พัฒนาแอป “หมอพร้อม” เชื่อมต่อระบบข้อมูลผู้ป่วย
- จัดตั้งทีมติดตามผลระยะยาวและปรับแนวทางบริการเฉพาะพื้นที่

ตัวอย่างการวิเคราะห์ PDCA กรมทางหลวงชนบท

โครงการ “ถนนปลอดภัย ลดอุบัติเหตุทางถนน”

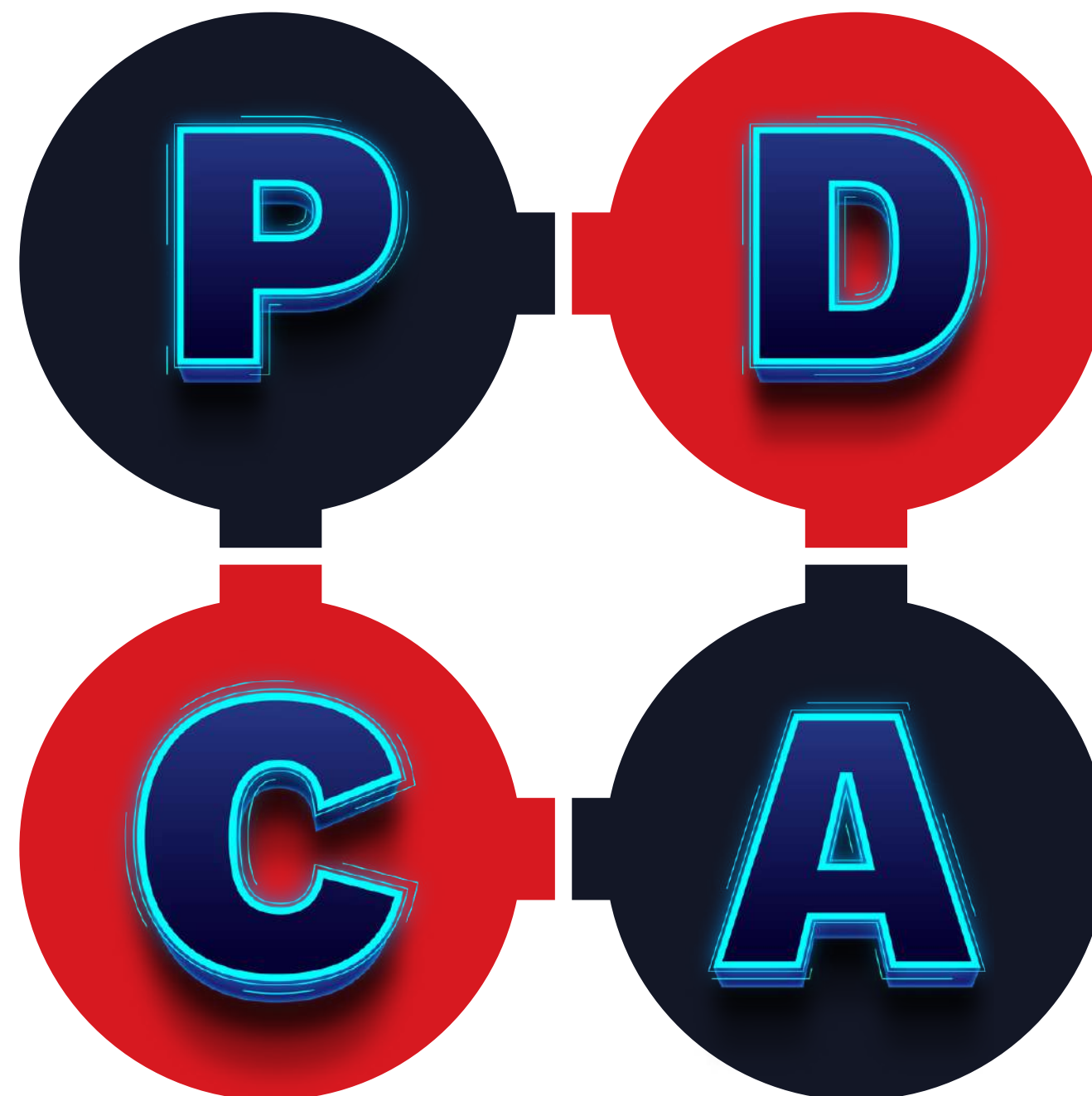
เป้าหมาย ลดอัตราการอุบัติเหตุบนถนนในพื้นที่ชนบท 20% ภายใน 3 ปี

Plan (วางแผน)

- สืบหาข้อมูลสถิติอุบัติเหตุย้อนหลัง 3 ปี
- กำหนดจุดเสี่ยง 200 จุดทั่วประเทศ
- จัดทำแผนปรับปรุงถนน (เช่น เพิ่มไฟส่องสว่าง ทางข้าม และป้ายจราจร)
- ตั้งเป้าลดจำนวนผู้เสียชีวิต < 12 คน ต่อ 1 แสนประชากร

Check (ตรวจสอบ)

- ตรวจสอบข้อมูลอุบัติเหตุจากศูนย์ข้อมูลของกรมตำรวจ
- พบว่าในพื้นที่นำร่อง อัตราอุบัติเหตุลดลงเฉลี่ย 18%
- มีบางจุดที่ยังเกิดอุบัติเหตุซ้ำ เพราะไม่มีเจ้าหน้าที่ดูแลถาวร



ผลลัพธ์: อัตราการเกิดอุบัติเหตุทั่วประเทศลดลง 22% ภายใน 2 ปี เป็นตัวอย่างของ PDCA ที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Data-driven Public Safety)

Do (ดำเนินการ)

- ดำเนินโครงการปรับปรุงถนนและติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย
- ร่วมมือกับตำรวจและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เสี่ยง
- จัดกิจกรรม “ขับขี่ปลอดภัย” และอบรมชุมชน

Act (ปรับปรุง)

- จัดตั้ง “ศูนย์เฝ้าระวังถนนปลอดภัยระดับจังหวัด”
- ใช้ระบบ GIS + Dashboard เพื่อติดตามข้อมูลเรียลไทม์
- กำหนดให้ทุกจังหวัดจัดทำ “แผนปฏิบัติการลดอุบัติเหตุ (Road Safety Plan)”

ตัวอย่างการวิเคราะห์ PDCA เทศบาลนครขอนแก่น

โครงการ “การบริหารจัดการขยะมูลฝอยชุมชนแบบมีส่วนร่วม”

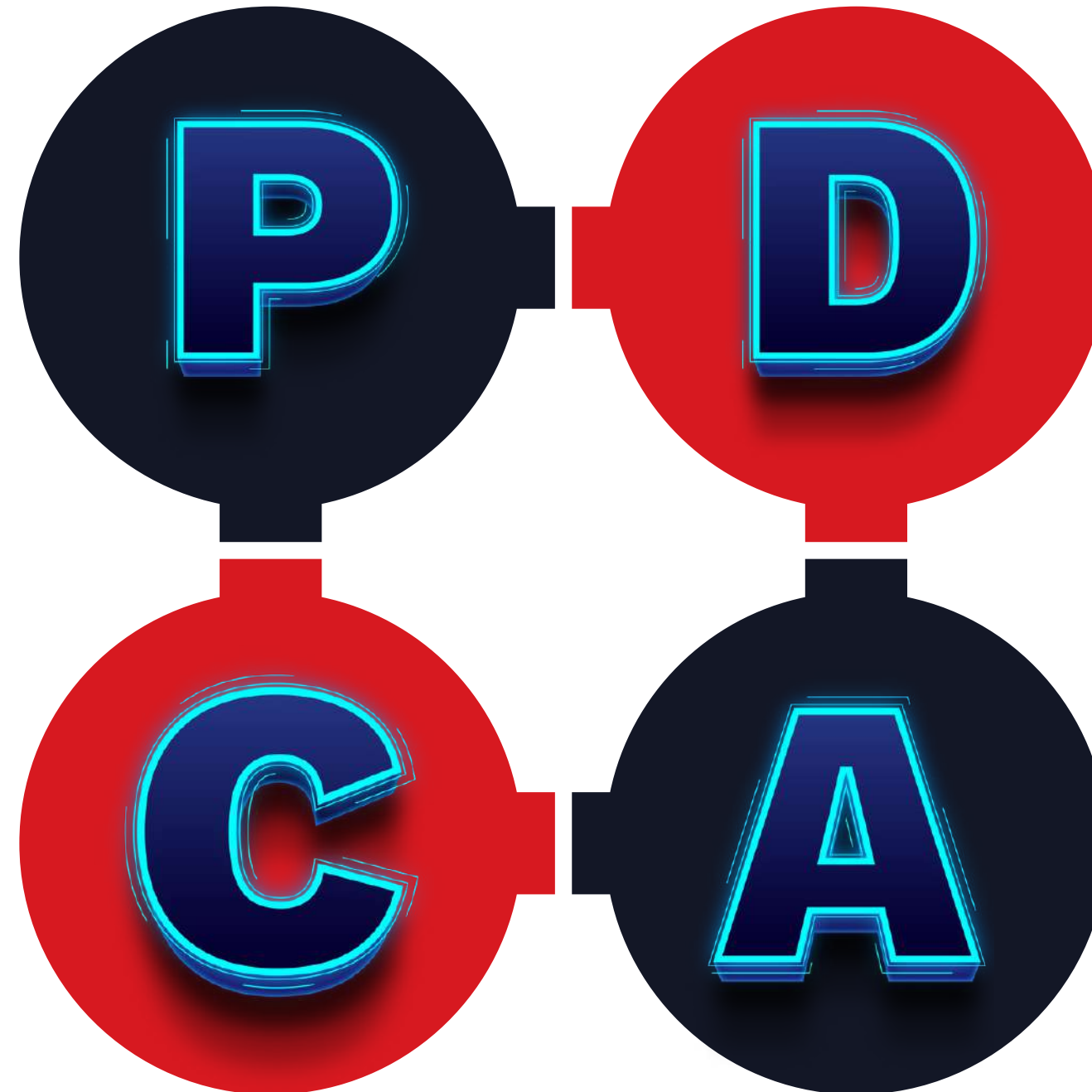
เป้าหมาย ลดปริมาณขยะฝังกลบ 30% ภายใน 2 ปี

Plan (วางแผน)

- วิเคราะห์ปัญหาขยะล้นเมืองและงบประมาณจัดเก็บสูง
- ตั้งเป้า “ขอนแก่นเมืองสะอาด”
- วางแผนรณรงค์แยกขยะตั้งแต่ต้นทาง และสร้างศูนย์คัดแยกขยะชุมชน
- จัดตั้งคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมระดับเทศบาล

Check (ตรวจสอบ)

- ประเมินผลหลังดำเนินงาน 1 ปี พบว่า
- ปริมาณขยะฝังกลบลดลง 27%
- รายได้จากการขายขยะรีไซเคิลเพิ่มขึ้นกว่า 1.5 ล้านบาทต่อปี
- ความพึงพอใจของชุมชนสูงขึ้น (4.6/5.0)



Do (ดำเนินการ)

- เริ่มโครงการนำร่องใน 5 ชุมชน
- รณรงค์ “1 คริวเรือน 3 ถัง” (แยก-แห้ง-รีไซเคิล)
- สนับสนุนรถเก็บขยะคัดแยกและอบรมประชาชน

Act (ปรับปรุง)

- ขยายโครงการสู่ 40 ชุมชนทั่วเมือง
- พัฒนาแอป “ขยะดี” สำหรับแจ้งจุดทิ้งขยะผิดประเภท
- จัดตั้งความร่วมมือกับเอกชน (เช่น CPALL, SCG) เพื่อสนับสนุนรีไซเคิล

ผลลัพธ์: เทศบาลนครขอนแก่นได้รับรางวัล “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม ปี 2565”

ประโยชน์ของ PDCA

เพื่อป้องกัน

- การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงานลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดีลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ
- การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม
- การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำหรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

เพื่อแก้ไขปัญหา

- การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญห ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา ช่วยตรวจสอบปัญหาได้อย่างตรงจุด เมื่อพบปัญหาสามารถนำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป
- ทำให้การแก้ไขปัญหเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อปรับปรุง

- การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น และแก้ไขปัญหได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว
- สามารถตรวจสอบและทดลองได้เรื่อย ๆ เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด
- ลดความเสี่ยงในการจัดการ เนื่องจากสามารถทดลองกับทีมเล็ก ๆ ได้
- เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุป : PDCA” คือเครื่องมือบริหารคุณภาพในภาครัฐ ที่ช่วยให้เกิดการ ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ไม่ว่าจะเป็นโครงการด้านสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม หรือความปลอดภัย ล้วนสามารถนำวงจร PDCA ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บริการภาครัฐ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

การทำงานเป็นทีมและ การสร้างทีมงาน (Team work & Team building)



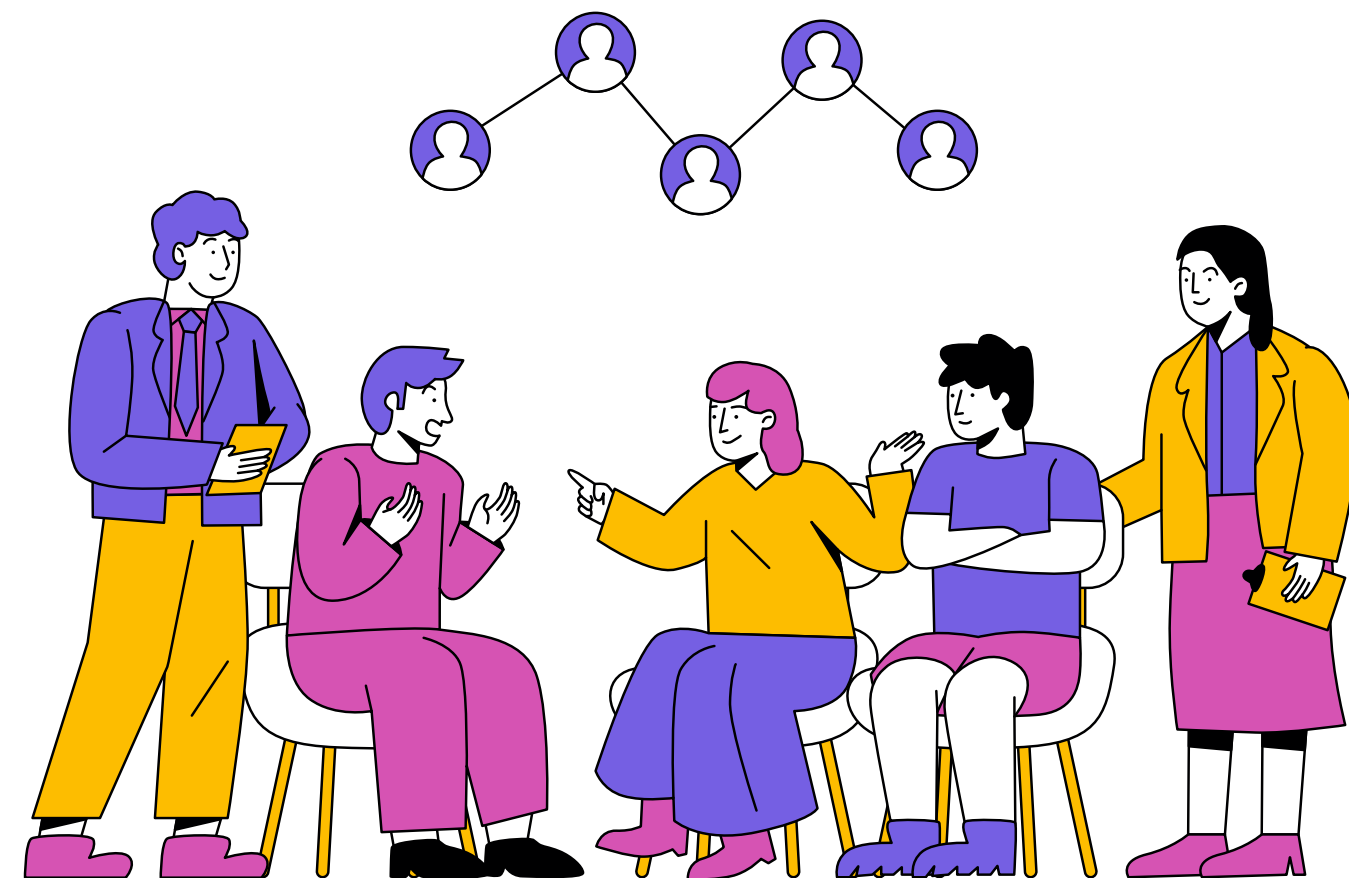
ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งทำงานประสานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสมาชิกแต่ละคนมีบทบาทเฉพาะแต่ต้องอาศัยการร่วมมือซึ่งกันและกัน

ประเด็นสำคัญของการทำงานเป็นทีม

- การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรืออำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจาก “ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน” ของสมาชิกทุกคนในทีม ที่มองตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มากกว่าจะเป็นเพียง “ผู้ใต้บังคับบัญชา”
- ทีมงานที่ดีจะมี ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกันทุกคนได้รับเกียรติเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชนชั้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ผู้นำมีบทบาทในฐานะ “พี่เลี้ยง” หรือ “โค้ช” ที่คอยแนะนำ สนับสนุน และเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้ร่วมกัน
- เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ทีมจะไม่โทษกัน แต่ใช้โอกาสนั้นในการเรียนรู้และพัฒนา สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Team) และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- ทีมที่มีพลังยังพร้อม ทำงานเกินกว่าหน้าที่ (Beyond Job Description) เพราะรู้สึกถึงคุณค่าของตนในความสำเร็จของทีม และเห็นความสำเร็จของทีมเป็นความภูมิใจร่วมกัน สิ่งที่ได้รับจึงไม่ใช่เพียง “ค่าตอบแทน” ทางวัตถุ แต่คือ “คุณค่าทางใจ” ทั้งจากเพื่อนร่วมทีมและผู้นำที่ให้ความเคารพ และความปรารถนาดี
 - ทีมลักษณะนี้จะกลายเป็น ต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้กับรุ่นต่อไป และเป็นรากฐานของ “ความยั่งยืนขององค์กร” ในระยะยาว



“ทีมที่เข้มแข็ง คือทีมที่ไม่มีเจ้านาย มีแต่ผู้นำ”
ทุกคนมีเกียรติเท่าเทียมกัน เรียนรู้ เติบโต และรับผิดชอบร่วมกัน ความสำเร็จจึงเป็นของทีมทั้งทีม ไม่ใช่ของใครคนหนึ่ง



ประเด็นสำคัญของการทำงานเป็นทีม

- การเปลี่ยนมุมมอง มองคนของเราเป็น "ทีมงาน" และเริ่มปฏิบัติ โดยการสร้างและบริหารคนของเราแบบทีมงาน ผลของงานที่เกิดขึ้น จะแตกต่างไปจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมาย
- ทีมงาน (Team Work) จึงเป็นทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในการทำงานที่องค์การ/สถาบันต่าง ๆ มุ่งสร้างและพัฒนาขึ้นมา จากบุคลากรที่หลากหลายมารวมกันเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้แก่องค์การ
- การสร้างทีมงาน (Team Building) จึงเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดังนั้นการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องอันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

การบริหารแบบทีมงาน คือ การเปลี่ยนจาก “สั่งให้ทำ” เป็น “ร่วมกันทำ” ทีมที่ดีคือพลังขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน



การสร้างทีม (Team building)

- ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนต้องเสริมสร้างศักยภาพรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง
- การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์การอย่างหนึ่งที่ได้รับความสะดวกและถูกนำมาใช้ในองค์การอย่างแพร่หลาย ทีมเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะและมีความเกี่ยวข้องต่อกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- องค์กรในแบบเดิม ๆ ดำเนินงานโดยยึดถือการทำงานในลักษณะส่วนบุคคล (Individual Work) เน้นการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่รับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่แนวคิดในการทำงานเป็นทีมนั้น ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานเพราะมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้การร่วมมือกันของกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมตลอดจนพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการ
- การสร้างทีมไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

แนวคิด **การทำงานเป็นทีม** จึงเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจาก **“ต่างคนต่างทำ”** สู่ **“การร่วมมือกันทำ”** เพื่อใช้พลังของความหลากหลายในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการให้ดียิ่งขึ้น



การสร้างทีม (Team building)

- คือ กระบวนการในการทำให้คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งกลุ่ม ซึ่งจะพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้นจนเกิดการดำเนินงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสามัคคีกันได้อย่างดีที่สุด
- เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ที่มีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างให้องค์การแข็งแกร่งและสามัคคีขึ้นมาได้ คือ **ระบบ Team Building** หรือ **การสร้างทีมสัมพันธ์** ที่จะทำให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด



ลักษณะของ Team Building



สร้างเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน



การสร้างทีมสัมพันธ์ คือ การต้องสามารถมองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน การมีเป้าหมายที่เป็นจุดเดียวกันนี้ก็เพื่อให้ทุกคนเห็นทิศทางของตนและขององค์กรที่ชัดเจน รวมถึงขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร และแสดงความคิดเห็น

การสื่อสารผิดพลาด หรือสื่อสารไม่ตรงกัน มีส่วนทำให้เกิดความเสียหายได้มาก ดังนั้น กิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์ที่ดีมักจะฝึกทักษะในการสื่อสารไปในตัว ตั้งแต่เนื้อหาที่สื่อสาร ตลอดจนวิธีสื่อสารระหว่างกัน รวมถึงการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน



ฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหา

การทำกิจกรรมควรฝึกฝนการทำงานในระบบทีมและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน และเมื่อเกิดความสามัคคีขึ้นก็ย่อมทำให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้



ฝึกความสามัคคี และประนีประนอมร่วมกัน

ทักษะหนึ่งที่สำคัญอย่างมากต่อพนักงานในองค์กรนั่นก็คือทักษะในการแก้ปัญหานั้นเอง ไม่ว่าจะเป็นทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การแก้ปัญหาส่วนบุคคล และการแก้ปัญหาระบบทีม มีส่วนทำให้องค์กรผ่านพ้นอุปสรรคและวิกฤตไปได้

ปัจจัยที่สำคัญของการสร้างทีม

เข้าใจความแตกต่าง ของสมาชิกในทีม

- ทุกคนจะมีเอกลักษณ์ของตนทั้งกายภาพ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน เพื่อจะมีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันกับคนอื่น ๆ ในทีมได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ
- การเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกในทีม ได้แก่ การศึกษา อายุ เพศ ภูมิสำเนา สถานภาพทางครอบครัว ซึ่งส่งผลให้การแสดงออก การนึกคิดที่แตกต่างกัน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน จึงต้องทำความเข้าใจเหตุผลและมุมมองของสมาชิกทีมคนอื่น ๆ เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมองให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้น

ความแตกต่างในองค์การ

- มีนัยสำคัญอยู่ 2 มิติ คือ
 - **มิติแรก คำนึงถึงความเหมาะสมของทีมกับองค์การ** ซึ่งจะดูว่าทีมอยู่ระดับใดในองค์การ ภารกิจของทีมมีความสำคัญเพียงใด และทีมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือไม่ เพื่อที่ทีมจะปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์การ
 - **มิติที่สอง สนใจถึงความสัมพันธ์** ของสมาชิกในทีมกับบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะทีมงานจะไม่สามารถปฏิบัติงานตามลำพัง แต่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง

ความสัมพันธ์ในทีม

- การรู้จัก คู่ขนาน ความสนิทสนม ความเชื่อใจ ความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการทำงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม
- ฝึกการเข้าใจกันและกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกัน เข้าใจขั้นตอนการทำงาน ภาระงาน เพื่อผลสำเร็จของทีมงานเป็นหลัก แสดงตนให้ความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานของทีมให้สำเร็จโดยเร็ว

โมเดลการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ GRPI Model

พัฒนาโดย Richard Beckhard (1969) เป็นโมเดลที่ใช้วิเคราะห์และพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมององค์ประกอบหลักของทีมผ่าน 4 มิติ คือ G – R – P – I



Goals (เป้าหมายของทีม) ทีมต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ และเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายที่ดีควรสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และระบุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรม

- เช่น ทีม “ศูนย์ข้อมูลสุขภาพจังหวัด” ตั้งเป้าหมายพัฒนาระบบรายงานผู้ป่วยใน 48 ชม., ทีม e-Government ตั้งเป้าพัฒนาแพลตฟอร์มบริการภาครัฐภายใน 6 เดือน

Roles and Responsibilities (บทบาทและความรับผิดชอบ) การแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งในการทำงาน สมาชิกในทีมต้องรู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท

- เช่น ทีมจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด แบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายจัดทำเอกสาร และฝ่ายประสานงาน

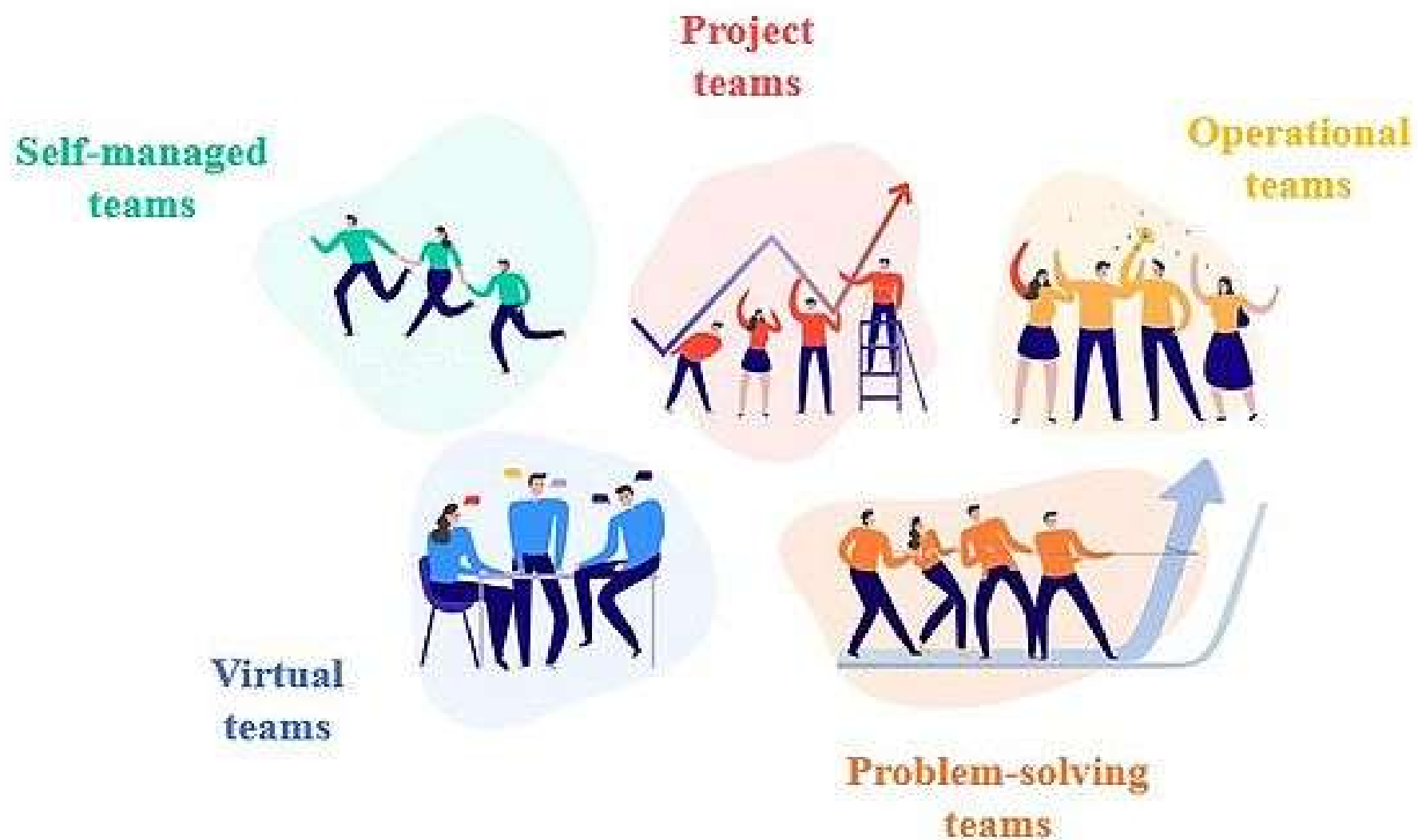
Processes (กระบวนการทำงาน) ระบบ วิธีการ และขั้นตอนการทำงานที่ทีมใช้ในการสื่อสาร ตัดสินใจ และแก้ปัญหา กระบวนการที่ดีจะช่วยให้ทีมทำงานอย่างมีระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

- เช่น ทีมงานโครงการ “Digital Government” ใช้ระบบ e-Meeting และ e-Document เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน, ใช้ระบบ e-Workflow หรือ CRM เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

Interpersonal Relationships (ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) ความไว้วางใจ การสื่อสารที่ดี และความเคารพซึ่งกันและกันคือหัวใจของทีมที่มีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกในทีมเข้าใจกันและให้เกียรติกัน จะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างพลังร่วม

- เช่น ทีมงานในสำนักงานเขตสร้างกิจกรรม “ประชุมเชิงสร้างสรรค์” หรือ Workshop เพื่อเปิดใจพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

Types of Team in Organization



ประเภทของทีมในองค์กร มีการแบ่งประเภทของทีมตามลักษณะการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ และระดับของความเป็นอิสระ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของงานและวัฒนธรรมองค์กร

- **Problem-solving team (ทีมแก้ปัญหา)**
- **Project Team (ทีมโครงการเฉพาะกิจ)**
- **Functional Team (ทีมตามสายงาน / ทีมหน้าที่เฉพาะ)**
- **Self-Managed Team (ทีมบริหารตนเอง)**
- **Cross-Functional Team (ทีมข้ามสายงาน)**
- **Virtual Team (ทีมเสมือน / ทีมออนไลน์)**
- **Leadership or Management Team (ทีมผู้บริหาร / ทีมผู้นำ)**

Types of Team in Organization



Problem-solving team

ทีมแก้ปัญหา ประกอบด้วย สมาชิกจากแผนกงานเดียวกัน ซึ่งมีเวลาพบปะกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยความรับผิดชอบตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาค่เฉพาะเจาะจง เช่น ปัญหาประสิทธิภาพงาน หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า

- **ตัวอย่าง** ทีมเฉพาะกิจแก้ปัญหาฝุ่น PM 2.5 ในเขตกรุงเทพฯ, ทีมปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีของเสียเกินมาตรฐานในภาคเอกชน



Functional team

ทีมตามหน้าที่ตามสายงาน หรือกลุ่มงานเดียวกันในองค์กร เพื่อร่วมกันพัฒนาแผนกงานของตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เป็นทีมที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างขององค์กรในแต่ละฝ่ายหรือแผนก สมาชิกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและรายงานต่อหัวหน้าฝ่ายโดยตรง เช่น แผนกการตลาด อาจจัดตั้งทีมขึ้นเพื่อเสริมคุณภาพของแผนก ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

- **ตัวอย่าง** ทีมวิเคราะห์นโยบายในสำนักปลัดกระทรวง, ทีมการตลาด ทีมการเงิน หรือทีมทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทผลิตสินค้า ในภาคเอกชน ซึ่งทีมตามสายงาน จะมีความชำนาญเฉพาะทางสูง



Self-managed team

ทีมบริหารตนเอง เป็นทีมที่ได้รับอำนาจจากผู้บริหารให้สมาชิกในทีมมีสิทธิในการใช้ดุลยพินิจเพื่อการตัดสินใจ และใช้อำนาจ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีอิสระในการจัดการอย่างสมบูรณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทีมรูปแบบนี้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นเจ้าของงาน (Ownership)

- **ตัวอย่าง** ทีม "GovLab Thailand" ภายใต้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับมอบหมายให้คิดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริการประชาชน เช่น บริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ สมาชิกกำหนดเป้าหมายโครงการและ KPI ร่วมกัน แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบและรายงานผลต่อคณะกรรมการระดับสูงเท่านั้น ส่งผลให้หน่วยงานมีความยืดหยุ่น และลดขั้นตอนการบริหารจากบนลงล่าง

Types of Team in Organization



Cross-function team

ทีมข้ามสายงาน เป็นทีมที่สมาชิกมีตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์กร แต่มาจากคนละแผนกงาน และมีความแตกต่างกันในด้านความรู้ และทักษะเฉพาะด้านมาทำงาน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยมุมมองและความรู้ความสามารถที่แตกต่างหลากหลายร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผล ความรวดเร็วในการทำงานและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเต็มที่ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในองค์กร

- **ตัวอย่าง** ทีมพัฒนา “ระบบบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ” ที่มีตัวแทนจาก IT, การเงิน, และประชาสัมพันธ์, ทีมพัฒนา “ผลิตภัณฑ์ใหม่” ที่มีฝ่ายวิจัยตลาด วิศวกรรม และฝ่ายขาย ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมและการบูรณาการความรู้



Virtual team

ทีมเสมือนจริง เป็นทีมที่สมาชิกประสานความร่วมมือกันในการทำงาน โดยไม่เผชิญหน้ากันแต่มีปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกันโดยผ่านตัวกลางรูปแบบต่าง ๆ เช่น อีเมล เครื่องช่วยอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรือการประชุมทางไกล เป็นต้น เป็นทีมที่มีความยืดหยุ่นสูง ทำงานได้ประหยัดเวลา และข้ามขอบเขตระหว่างองค์กรได้อย่างไม่มีข้อจำกัด

- **ตัวอย่าง** ทีมบริหารข้อมูลของจังหวัดต่าง ๆ ที่ประชุมร่วมผ่านระบบ e-Meeting, ทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกอยู่ต่างประเทศ เป็นต้น



Project Team

ทีมโครงการเฉพาะกิจ จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการตามโครงการระยะเวลาหนึ่ง เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ ทีมจะยุติกอง เพื่อดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่งโดยมีเป้าหมาย ผลลัพธ์ และระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน เมื่อโครงการเสร็จสิ้น ทีมจะสิ้นสุดการทำงานไปด้วย ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญต่างกัน มาร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

- **ตัวอย่าง** ทีมจัดงาน “Expo Thailand 2025” ของกระทรวงพาณิชย์



Leadership or Management Team

ทีมผู้บริหาร / ทีมผู้นำ เป็นทีมระดับบนที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง วางกลยุทธ์ และตัดสินใจสำคัญขององค์กร

- **ตัวอย่าง** ทีมบริหารระดับสูงของกระทรวง (ปลัดฯ รองปลัดฯ พอ.ทอง), คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ของบริษัท

ประโยชน์ของการพัฒนาทีม



สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก

เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ



สร้างความสัมพันธ์ในงาน

สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า "One for all, all for one." ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกันและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน



ทำงานไปด้วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ

ช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์การต่าง ๆ มักจะปรับระบบการประเมิน และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง



เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร และในช่วงเวลาใดจึงจะเหมาะสม

องค์ประกอบของทีมงาน (Team work composition)

หมายถึง ส่วนประกอบหลักที่ทำให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้นำทีม (Team Leader), สมาชิกในทีม (Team Members), ระบบการทำงาน (Work System), และบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate)

ผู้นำทีม (Team Leader)

ผู้นำทีม คือ บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง วางแผน ประสานงาน และสร้างแรงจูงใจให้ทีมทำงานร่วมกัน มีบทบาททั้งในด้านการจัดการ และการสร้างแรงบันดาลใจ

สมาชิกในทีม (Team Members)

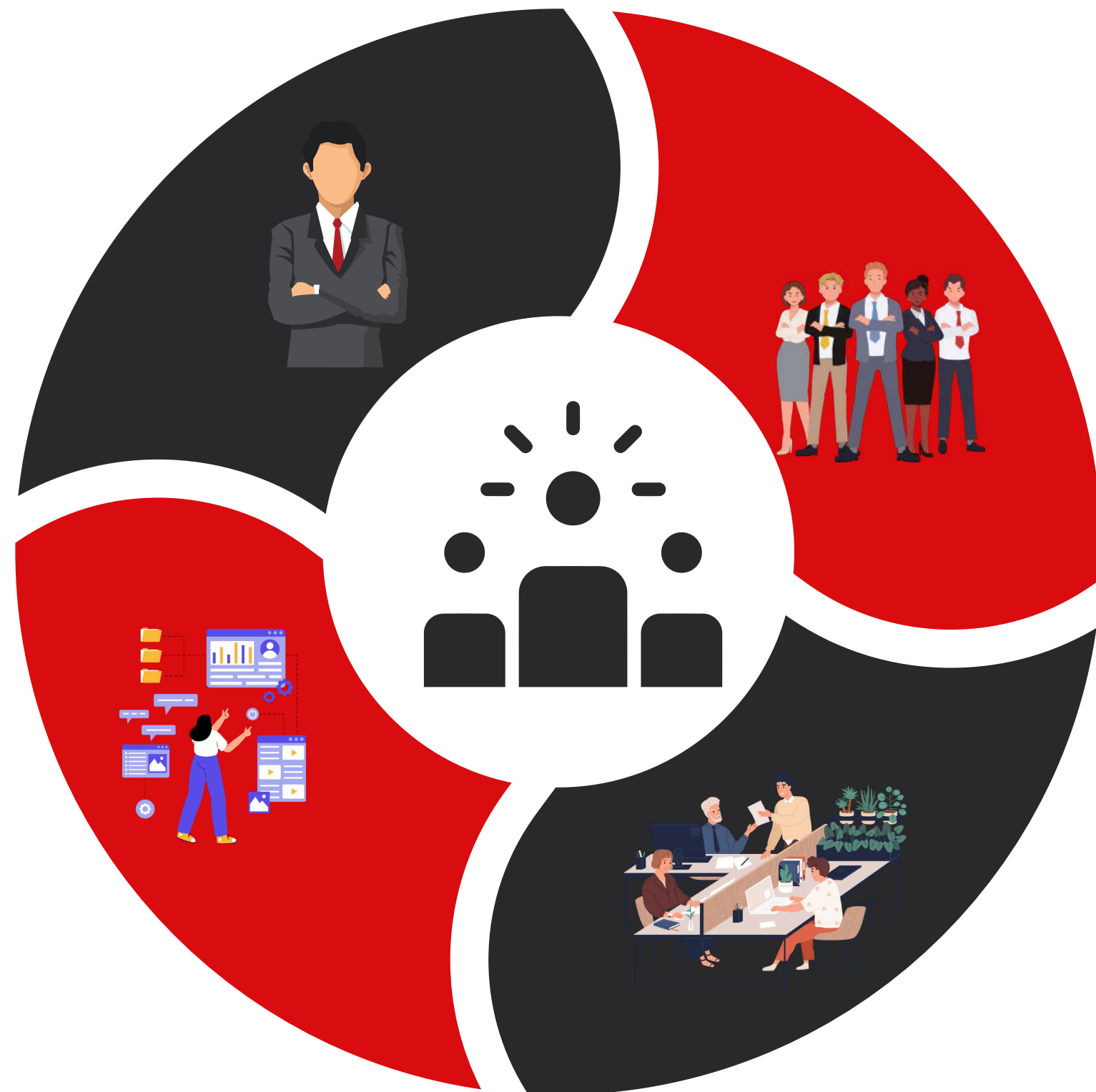
สมาชิกทีม คือ บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และบทบาทแตกต่างกัน แต่ทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน และความผูกพันต่อทีม

ระบบการทำงาน (Work System)

หมายถึง กระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานของทีม เช่น การวางแผน การประชุม การติดตามผล รวมถึงเทคโนโลยีและระบบข้อมูลที่สนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น ทีมสาธารณสุขจังหวัดใช้ระบบ "Health Dashboard" เพื่อติดตามสถานการณ์โรคแบบเรียลไทม์

บรรยากาศในการทำงาน (Work Climate)

หมายถึง สภาพแวดล้อมทางจิตใจและสังคมภายในทีม ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจ ความสุข และประสิทธิภาพของสมาชิก บรรยากาศที่ดีควรเปิดกว้าง เป็นมิตร และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น สำนักงานจังหวัดจัด "วันพัฒนาความสัมพันธ์ทีมงาน" เพื่อสร้างความสามัคคีและลดช่องว่างระหว่างตำแหน่ง



ลักษณะของผู้นำทีมที่ดี

- เป็นผู้ริเริ่มที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทีมสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสมร่วมกัน
- มีเป้าหมายชัดเจน เป็นไปตามแนวนโยบายของหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการทำงานให้สมาชิกทีมได้รับรู้ที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายงานเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงระยะเวลา เป็นต้น
- ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก สามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานของทีมให้แล้วเสร็จด้วยความเต็มใจ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายงานที่ตั้งไว้
- สามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี สามารถคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี
- มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกทีมรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถแจ่มแจ้ง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีม เช่น มีการประชุมชี้แจงหาหรือภารกิจของทีมที่ได้รับมาเพื่อมอบหมาย สั่งการ หรือกระจายภาระงานให้สมาชิกทีมได้รู้อย่างทั่วถึง
- มีทักษะในการจัดระบบและโครงสร้างภายในทีม
- เป็นผู้ฟังที่ดี ใจเปิดกว้าง เห็นความสำคัญของความคิดเห็นของสมาชิก
- เป็นนักสื่อสารที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- เป็นนักคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี โดยเริ่มต้นจากการเป็นนักแสวงหาข้อมูลที่ดี



ลักษณะของสมาชิกในทีมที่ดี

- ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด รับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ และกรอบระยะเวลา ใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนอย่างเต็มที่
- ยอมรับกฎและกติกาของทีม
- ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และไม่เพิกเฉยหรือถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนเอง
- ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ โดยปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายตามที่ได้รับ การไว้วางใจมอบหมายภารกิจต่าง ๆ
- เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ ยอมรับความแตกต่าง และเอื้อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม เช่น การแบ่งปัน เอื้ออาทร ช่วยเหลือ และแสดงความห่วงใย
- คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน



ระบบการทำงาน

- **ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้งาน เป้าหมาย หรือปัญหา (Problem Awareness)**
 - ศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรลุให้ชัดเจนเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยให้ปฏิบัติ มีทิศทางในการทำงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าใจเป้าหมายและกระบวนการได้ตรงกัน
- **ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)**
 - สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติโดยระดมความคิด (Brainstorm)
- **ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)**
 - นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนก่อน-หลัง โดยคำนึงถึงกำลังคนหรือ แรงงาน อุปกรณ์ งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลา
- **ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation)**
 - สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มีการสอนงาน ปรีกษาหารือกัน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่
- **ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพท์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results)**
 - สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงาน ว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ



บรรยากาศในการทำงาน

- เป็นความพอใจ ความสุขใจที่เกิดขึ้นของสมาชิกภายในทีม การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขันการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ
- โดยทำให้ทุกคนมีความหวัง คาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจและจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น
- มองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่เร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ควรสร้างให้สมาชิกทีมมีบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงาน และสร้างความเข้าใจให้ความรู้ และความรับผิดชอบต่องานที่ทำ โดยลักษณะของทีมที่มีความสุข สมาชิกควรสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมี “ผู้นำที่ดี – สมาชิกที่ร่วมมือ – ระบบที่มีประสิทธิภาพ – บรรยากาศที่สร้างแรงบันดาลใจ” เมื่อทั้ง 4 องค์ประกอบประสานกัน จะนำไปสู่ “ทีมที่มีพลังและความยั่งยืนขององค์กร”



ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม (Factors Affecting Team Effectiveness)

ปัจจัยด้านบริบทองค์กร
(Organizational Context)



ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน
(Task Characteristics)



ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม
(Team Characteristics)



ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม
(Team Process)



ปัจจัยด้านบริบทองค์กร (Organizational Context)

หมายถึง สภาพแวดล้อม เชื้อไข และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร เป็นกรอบแวดล้อมที่กำหนดแนวทางการบริหาร วัฒนธรรม และวิธีการทำงานของทีมงาน



ทรัพยากร (Resource)

คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของทีมในรูปวัตถุดิบ (raw materials) วัสดุอุปกรณ์ (equipment) เครื่องมือ (tools) และ ช่วงเวลา (space) ในการทำงาน รวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใช้งานลักษณะต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในทรัพยากร เป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมทุกคนควรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถให้ก้าวหน้าเท่าทันกับเทคโนโลยีของทรัพยากรเหล่านั้นอยู่เสมอ



การฝึกอบรม (Training)

คือ กิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม นำไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ให้เกิดทักษะ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดการ ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา



สารสนเทศ (Information)

มีความเหมาะสมกับภาระงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และรูปแบบในการบริหารทีม ง่ายต่อการเข้าถึง มีความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ มีมาตรฐาน ชัดเจน ทันต่อเวลา ตรงต่อความต้องการ สมบูรณ์ครบถ้วน มีความเหมาะสม ยุติธรรม สะดวกต่อการใช้งาน



รางวัล (Reward)

ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีศักยภาพเป็นอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกจนทำให้การดำเนินงานของทีมประสบความสำเร็จ จำแนกรางวัลของทีมเป็น 2 ลักษณะ คือ

- รางวัลที่ไม่อยู่ในรูปเงิน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การเพิ่มวันเวลาในการหยุดพักผ่อน
- รางวัลที่อยู่ในรูปเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และเงินโบนัสพิเศษ



วัฒนธรรม (Culture)

สะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ใช้เป็นแบบแผน และแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินการของทีม วัฒนธรรมมีคุณค่าในการช่วยสรรสร้างองค์การ ให้เกิดกลุ่มคนที่มีความเชื่อ และ ค่านิยม

ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ของภาระงาน (Task Characteristics)

หมายถึง ลักษณะเฉพาะของงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลหรือทีม เป็นธรรมชาติของงาน ที่กำหนดว่า งานนั้นมีความท้าทายมากน้อยเพียงใด ต้องใช้ทักษะ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจในระดับใด



ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety)

เป็นคุณลักษณะของภาระงาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะและความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงานที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่างกัน และมีความท้าทายต่อการออกแบบงาน ทำให้สมาชิกในทีมตระหนักได้ถึงความแตกต่างหลากหลายของทักษะ และความรู้ความสามารถที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน และเห็นคุณค่าต่อตนเองและทีม เช่น เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องใช้ทั้งทักษะด้านสังคม (สื่อสารกับชาวบ้าน) ด้านบริหารโครงการ และด้านการจัดทำข้อมูล



เอกลักษณ์ของภาระงาน (Task identity)

เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานนั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง รวมทั้งสามารถระบุนความสำเร็จของงานนั้นได้ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ดูแลโครงการฝึกอาชีพตั้งแต่การออกแบบหลักสูตรจนถึงการประเมินผล



ความสำคัญของภาระงาน (Task significance)

เป็นคุณลักษณะของภาระงาน ที่สามารถรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อชีวิต การทำงานรวมทั้งส่งผลกระทบต่อทีม องค์กรและสังคม เป็นระดับที่พนักงานรู้สึกทำงานของตน "มีคุณค่าและมีผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่นหรือสังคม" ความสำคัญดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสมาชิกทั้งในด้านกายภาพ จิตใจ รวมทั้งความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เช่น บุคลากรสาธารณสุขรู้สึกว่างานของตนช่วยชีวิตคนและสร้างสุขภาวะให้ประชาชน



ความเป็นอิสระ (Autonomy)

เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สามารถรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้วิจารณญาณและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่ ได้รับโอกาสในการประสานความร่วมมือกับบุคคลอื่น ได้รับโอกาสให้ได้ใช้ความสุ่มรอบคอบเพื่อกำหนดตารางการทำงานและวิธีการในการทำงานของตนเอง เป็นระดับที่พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ วิธีการทำงาน และการจัดการเวลาได้ด้วยตนเอง เช่น ทีม "คลินิกหมอครอบครัว" ที่วางแผนบริการชุมชนได้เองตามบริบทพื้นที่



การสะท้อนผล (Feedback)

โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและประสิทธิภาพของการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา เป็นระดับที่พนักงานได้รับข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการทำงาน เพื่อใช้ปรับปรุงพัฒนา เป็นการสะท้อนผลการทำงาน ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขการทำงานในอนาคต เช่น หน่วยบริการประชาชนเก็บแบบประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการเพื่อนำมาปรับปรุง

คุณลักษณะของทีม (Team Characteristics)

หมายถึง ลักษณะเฉพาะหรือปัจจัยสำคัญที่สะท้อน “คุณภาพของทีมงาน” ทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์ และค่านิยมร่วม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายของทีม

องค์ประกอบของทีม (Team composition)

- ขนาดของทีม (team size) จำนวนสมาชิกในทีมที่เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจ ขนาดของทีมมีผลโดยตรงต่อ “ประสิทธิภาพการสื่อสาร” “การตัดสินใจ” และ “ความร่วมมือภายในทีม”
- ความเชี่ยวชาญ (expertise) ได้แก่ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องและจำเป็นต่อการทำงาน



เป้าหมายของทีม (Team goals)

- คุณลักษณะของเป้าหมาย (goal characteristic) เข้าถึงความสำเร็จได้ (accessibility) วัดความสำเร็จได้ (measurability) มีความยาก (difficulty) และสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ
- เป้าหมายร่วม (shared goals) สมาชิกในทีมทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และเห็นพ้องต้องกัน
- เป้าหมายที่ชัดเจน (clear goals) ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งนี้เพราะสมาชิกจะรับรู้และมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่



บทบาทของทีม (Team roles)

- บทบาทเกี่ยวกับงาน (task specialist role)
- บทบาททางสังคม (socioemotional role) บทบาทของสมาชิกที่มุ่งเน้น “ความสัมพันธ์” และ “บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน” ซึ่งส่งผลให้เกิดบทบาทต่าง ๆ คือ
 - ลักษณะที่ 1 พฤติกรรมเน้นงานสูงแต่เน้นสังคมต่ำ
 - ลักษณะที่ 2 พฤติกรรมเน้นงานต่ำแต่เน้นสังคมสูง
 - ลักษณะที่ 3 พฤติกรรมเน้นงานสูงและเน้นสังคมสูง
 - ลักษณะที่ 4 พฤติกรรมเน้นงานต่ำและเน้นสังคมต่ำ



ปกติฐานของทีม (Team norm)

หมายถึง “กฎเกณฑ์ทางพฤติกรรม” ที่เกิดขึ้นจากการตกลงร่วมกัน หรือการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม ซึ่งชี้แนะให้สมาชิกทีมรู้ว่าพฤติกรรมแบบใด “เป็นที่ยอมรับ” และแบบใด “ไม่เหมาะสม” ช่วยให้สมาชิกเข้าใจว่าควรทำอย่างไรให้สอดคล้องกับค่านิยมของทีม

- ปกติฐานเชิงนิมาน (positive norms) คือ พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานของทีม เป็นแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และบรรลุเป้าหมายร่วม เช่น ปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ปกติฐานเชิงนิเสธ (negative norms) คือ พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น โยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น หรือปิดกั้นไอเดียใหม่ ทำงานเฉพาะหน้าที่ตนเองโดยไม่สนใจผลรวมของทีม

ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team Process)

หมายถึง ลำดับขั้นตอน วิธีการ และพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาวะผู้นำทีม (Team leadership)

กระบวนการที่ผู้นำทีมใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย



การมีส่วนร่วม (Participative)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล



การติดต่อสื่อสาร (Communication)

กระบวนการเคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยนและส่งผ่านข่าวสารในทีม เพื่อการบอกข้อมูลในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อควบคุมตรวจสอบการทำงาน



ความเหนียวแน่นในทีม (Team cohesion)

ระดับของความดึงดูดใจของสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกัน เพื่อรักษาทีมให้คงอยู่ เป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน



การตัดสินใจของทีม (Team decision making)

กระบวนการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ



การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)

เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น ความขัดแย้งอันเป็นผลโดยตรงจากภาระงาน ความขัดแย้งส่วนบุคคล และความขัดแย้งทางสังคม เป็นต้น

หลักการพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน

การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน



การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย



ร่วมปรึกษาหารือและเปลี่ยนความคิดเห็น



การสร้างความร่วมมือและ
สร้างการมีส่วนร่วมของทีม



การติดตามและส่งเสริมพัฒนาทีมงาน
ยกย่อง ใ้รางวัล และเสริมสร้างเท
คนใหม่ๆ



Quality of work life programs

โปรแกรมสร้าง คุณภาพชีวิต ในการทำงาน

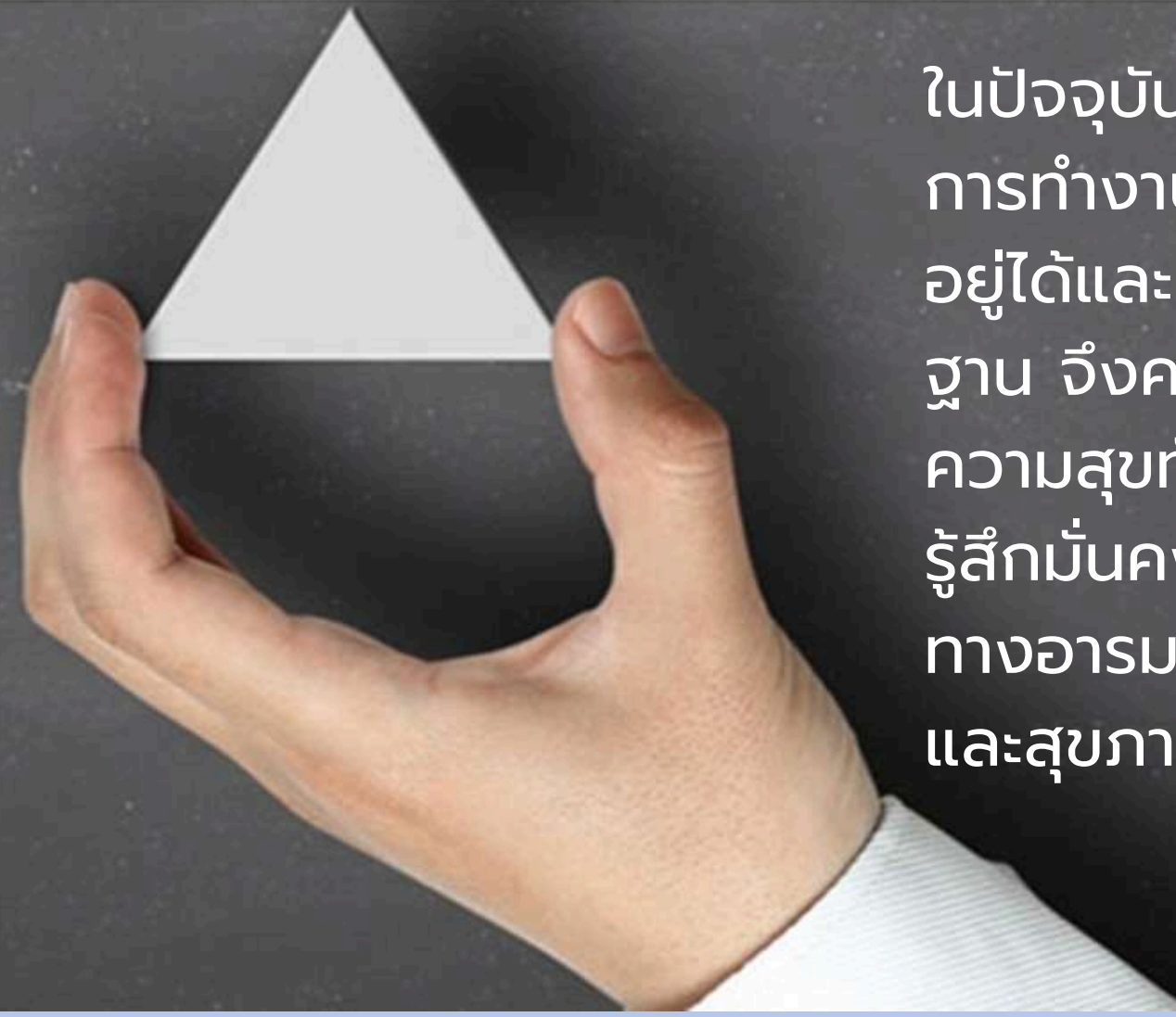


คุณภาพชีวิตในการทำงาน

WORK

LIFE

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- 2564) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้คนทำงานในประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ในขณะเดียวกัน คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน เพราะ คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า



ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบการทำงาน ต้องทำงานเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน จึงควรมีสภาวะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสภาวะทางกาย สภาวะทางอารมณ์ สภาวะทางจิตวิญญาณ และสภาวะทางสังคม

องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

ตามหลักการของ Richard E. Walton ซึ่งปรากฏในหนังสือ Criteria for Quality of Working life ได้แบ่งออกองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ 8 ประการ ดังนี้



องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ

การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ ในประเภทเดียวกันด้วย



งานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน



สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย

ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพไม่ดี โดยสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย



เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ

จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิต ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง



องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

งานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน



การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ มีการยอมรับและร่วมมือทำงานด้วยดี และงานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม

การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุลนั้นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป สามารถทำได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ



งานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม



การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่/พนักงาน ได้รับสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือเป็นการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมในองค์การหรือหน่วยงานจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค

งานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง

กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด



ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก (Two-Factor Theory)

การที่องค์กรจะสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในสถานที่ทำงานนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือทั้งสองฝ่าย คือ ในส่วนของนายจ้างหรือฝ่ายองค์กร และฝ่ายลูกจ้างหรือพนักงาน โดยที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีแนวทางในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย การสร้างความพึงพอใจในการทำงานมีแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก (Two-Factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับคามสนใจ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในชื่อทฤษฎีการจูงใจ – คำจุน (The motivation Hygiene Theory) สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้



ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)

เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้



ปัจจัยคำจุน (Hygiene factors)

เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง แต่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่ สามารถทำให้บุคลากรพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)

คือ ปัจจัยภายในงาน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจเชิงบวก และ อยากทำงาน เป็นปัจจัยสร้างความพึงพอใจ



ความสำเร็จของงาน (Achievement)

การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี



การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย



ลักษณะงาน (Work Itself)

ความรู้สึที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Job Advancement)

การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร ให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น



ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่



โอกาสและความก้าวหน้า (Growth Opportunities)

มีเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสก้าวไปให้สูงสุดของสายอาชีพนั้น



ปัจจัยคำจุน (Hygiene factors)

คือ ปัจจัยภายนอกงาน ไม่ได้สร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่ถ้าขาดไปจะทำให้ไม่พอใจ เป็นปัจจัยคำจุนหรือป้องกันความไม่พอใจ



นโยบายบริหาร (Policy and administration)

การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานให้สำเร็จ



การบังคับบัญชา (Supervision)

ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายงานรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง



ความมั่นคงในงาน (Job security)

ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peers relationship)

การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม



เงินเดือนและผลตอบแทน (Salary)

ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับที่ได้รับ



ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with supervisor & subordinates)

ความเป็นมิตร รวมถึงการเรียนรู้งาน การได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูล ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะ



ตัวอย่าง ปัจจัยจูงใจ

ความสำเร็จของงาน (Achievement)

ความภาคภูมิใจเมื่อบรรลุเป้าหมายหรือสร้างผลงานสำเร็จ เช่น เจ้าหน้าที่กรมการปกครองสามารถพัฒนาระบบ “Digital ID” สำเร็จและช่วยลดเวลาทำบัตรประชาชนเหลือเพียง 5 นาที ทำให้รู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของงาน

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

การได้รับคำชม รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เช่น กระทรวงสาธารณสุขมอบโล่ “เจ้าหน้าที่ดีเด่นด้านบริการประชาชน” ให้พยาบาลที่มีคะแนนความพึงพอใจสูงสุดในเขตสุขภาพ

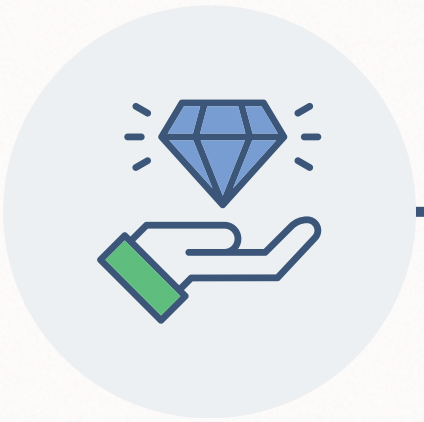
ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Job Advancement)

การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น เช่น ข้าราชการระดับชำนาญการได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริการสาธารณะ หลังจากทำผลงานเด่นในโครงการ “One Stop Service”

01

02

03



04

05

06

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

การได้รับอำนาจตัดสินใจและความไว้วางใจในการบริหารงานมากขึ้น เช่น เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าโครงการใหม่ และรู้สึกมีคุณค่า

ลักษณะงาน (Work Itself)

งานมีความท้าทาย มีความหมาย และทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภูมิใจ เช่น เจ้าหน้าที่สำนักนโยบายได้รับมอบหมายให้ศึกษาการปฏิรูประบบราชการและเสนอแนวทางเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นงานที่มีผลกระทบต่อประเทศ

โอกาสและความก้าวหน้า (Growth Opportunities)

การได้รับโอกาสฝึกอบรม พัฒนา หรือขยายศักยภาพในอาชีพ เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมโครงการ “Public Sector Leadership Program” เพื่อเตรียมเป็นผู้นำระดับสูง, องค์กรส่งพนักงานไปอบรมหลักสูตรผู้จัดการมืออาชีพ เพื่อเตรียมเลื่อนตำแหน่ง

สรุป ปัจจัยจูงใจ (Motivators) คือ “พลังภายใน” ที่ผลักดันให้คน “อยากทำงาน” ไม่ใช่แค่ “อยู่ในงาน” เมื่อองค์การให้โอกาสพนักงาน ประสบความสำเร็จ ยอมรับ รับผิดชอบ และเติบโตได้ จะส่งผลให้เกิด “แรงจูงใจภายใน” ซึ่งยั่งยืนกว่ารางวัลหรือค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว

ตัวอย่าง ปัจจัยคำจุน

นโยบายบริหาร (Policy & Administration)

ระบบ ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีบริหารงานขององค์กร เช่น หน่วยงานมีระเบียบการอนุมัติซับซ้อน ทำให้พนักงานเบื่อหน่าย ข้าราชการในกรมหนึ่งรู้สึกไม่พอใจ เพราะขั้นตอนเบิกงบประมาณซับซ้อน ใช้เวลานาน ต้องผ่านหลายลำดับชั้น ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในโครงการ

การบังคับบัญชา (Supervision)

วิธีการควบคุมและดูแลของหัวหน้า ความเป็นธรรม และความสามารถในการแนะนำงาน เช่น หัวหน้างานจู้จี้ ไม่เปิดโอกาสให้คิดเอง ทำให้ลูกทีมหมดไฟ, เจ้าหน้าที่รู้สึกไม่สบายใจเพราะหัวหน้าใช้คำพูดรุนแรง ตำหนิในที่ประชุม ทำให้บรรยากาศตึงเครียด

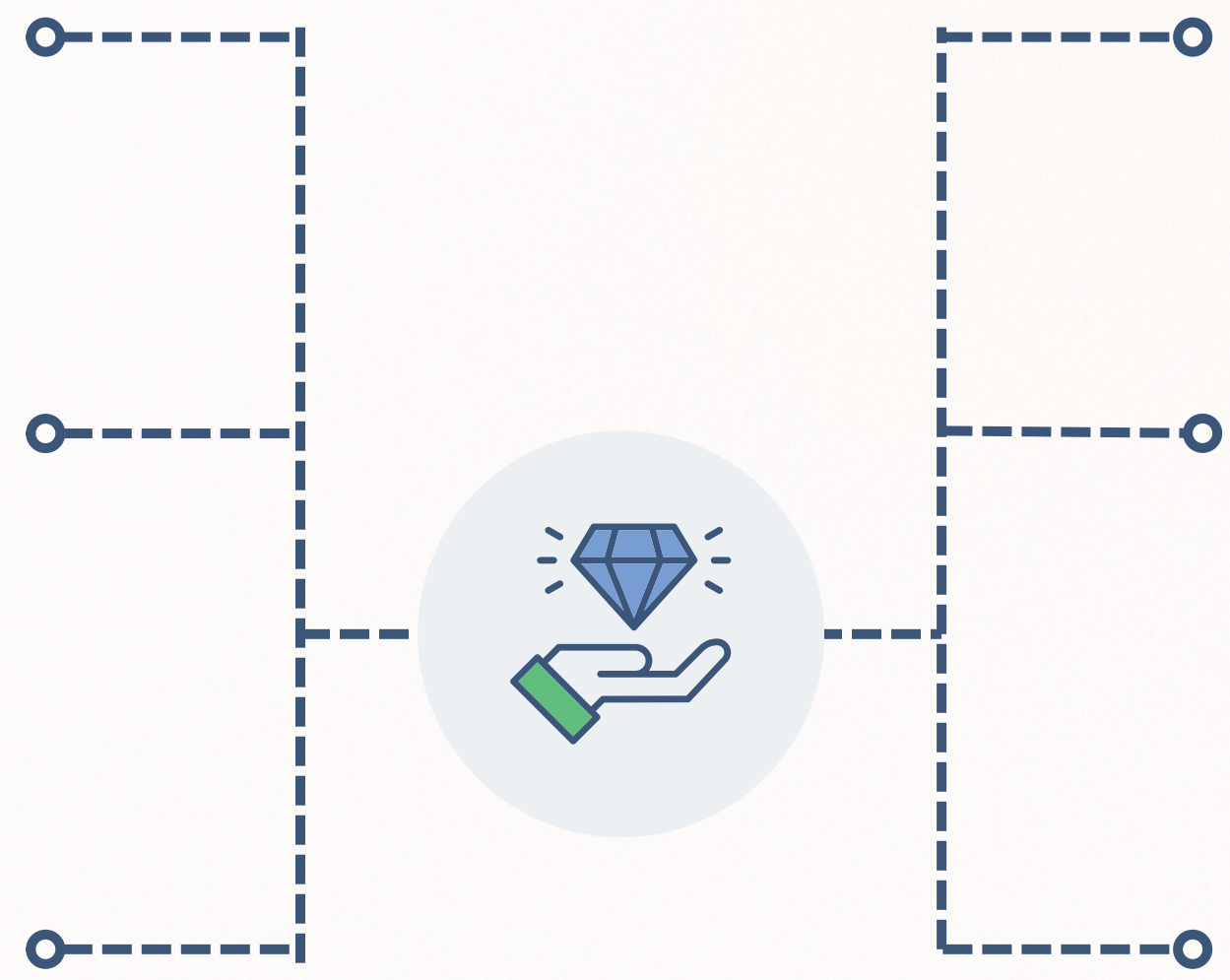
ความมั่นคงในงาน (Job Security)

ความรู้สึกปลอดภัยในอาชีพ การมีรายได้และตำแหน่งที่มั่นคง เช่น พนักงานราชการรู้สึกไม่มั่นคงเพราะมีสัญญาจ้างปีต่อปีและไม่แน่ใจว่าจะได้รับการต่อสัญญาหรือไม่, พนักงานสัญญาจ้างไม่แน่ใจว่าจะได้รับการต่อสัญญาหรือไม่

01

02

03



04

05

06

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peers Relationship)

การทำงานร่วมกับเพื่อน การสื่อสาร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เช่น ทีมงานในสำนักงานเขตจัดกิจกรรม ทำให้เกิดความสนิทสนมและทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น, เพื่อนร่วมงานขัดแย้งกันบ่อย ทำให้บรรยากาศในทีมแย่

เงินเดือนและผลตอบแทน (Salary)

ค่าตอบแทนและผลตอบแทนที่เหมาะสมตามความรับผิดชอบในงาน เช่น เจ้าหน้าที่รู้สึกไม่พอใจเพราะค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงานและชั่วโมงทำงานที่เพิ่มขึ้น, พนักงานรู้สึกไม่พอใจเพราะโครงสร้างเงินเดือนล่าช้า

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Supervisor & Subordinates)

ความร่วมมือ ความเข้าใจ และการสื่อสารที่ดี ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เช่น หัวหน้ากลุ่มงานใช้เวลาพูดคุยกับลูกน้องหลังเลิกงาน เพื่อรับฟังปัญหาการทำงานและให้คำแนะนำ ทำให้ทีมรู้สึกใกล้ชิดและไว้วางใจมากขึ้น

สรุป ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) ไม่ได้สร้าง “แรงจูงใจเชิงบวก” แต่เป็น “พื้นฐานสำคัญ” ที่ทำให้พนักงาน ไม่รู้สึกไม่พอใจ และ “พร้อมทำงานต่อได้อย่างมั่นคง” ดังนั้น องค์กรที่บริหารจัดการด้านนโยบาย เงินเดือน ความสัมพันธ์ และความมั่นคงได้ดีจะสร้าง “บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยและมีเสถียรภาพ” ซึ่งเป็นฐานให้เกิดแรงจูงใจภายในในระยะต่อมา



เมืองดีสุด 10 อันดับ เมืองร้ายท้าย

1	ออสโล นอร์เวย์	91	เซนต์หลุยส์ สหรัฐฯ
2	เบิร์น สวิตเซอร์แลนด์	92	เมมฟิส สหรัฐฯ
3	เฮลซิงกิ ฟินแลนด์	93	ฮ่องกง ฮ่องกง
4	ซูริก สวิตเซอร์แลนด์	94	มอนเตวิเดโอ อุรุกวัย
5	โคเปนเฮเกน เดนมาร์ก	95	กรุงเทพฯ ไทย
6	เจนีวา สวิตเซอร์แลนด์	96	บัวโนสไอเรส อาร์เจนตินา
7	ออตตาวา แคนาดา	97	เซาเปาโล บราซิล
8	ซิดนีย์ ออสเตรเลีย	98	กัวลาลัมเปอร์ มาเลเซีย
9	สตัทท์การ์ต เยอรมนี	99	ดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
10	มิวนิก เยอรมนี	100	เคปทาวน์ แอฟริกาใต้



เมือง/ประเทศ	จำนวนประชากร ปี 2023	วันลาต่อปีของ บริษัทในเมือง	ปัจจัยบวก	คะแนนรวม Work-Life Balance
Copenhagen (เดนมาร์ก)	1.38 ล้านคน	25 วัน	ปรับเปลี่ยน เวลาทำงานได้	70.5 /100
Helsinki (ฟินแลนด์)	1.33 ล้านคน	25 วัน	เมืองหลวง ประเทศ มีความสุข สูงที่สุดในโลก	65.1 /100
Stockholm (สวีเดน)	1.70 ล้านคน	25 วัน	แม่ลาคลอด ได้ 240 วัน และพ่อลาไป ช่วยเลี้ยงลูกได้ด้วย	64.8 /100
Oslo (นอร์เวย์)	1.08 ล้านคน	25 วัน	คุณภาพชีวิตดี และบริษัท ให้เงินเดือนสูง	63.2 /100
Auckland (นิวซีแลนด์)	1.67 ล้านคน	20 วัน	บรรยากาศ ในเมือง ผ่อนคลาย	62.7 /100

คัดจาก 25 อันดับสูงสุด ตามการประเมิน ทั้งหมด 128 เมืองทั่วโลก

เมืองในไทยไม่ติดอันดับ เพราะไม่อยู่ใน 25 อันดับสูงสุด

คะแนน Work-Life Balance มาจาก 10 เชนท์วัด เช่น ดัชนีความสุข ความเท่าเทียมทางเพศ เวลาทำงานเฉลี่ย สัดส่วนเวลาทำงานอยู่บ้าน และอัตราการว่างงาน

Work Life Balance : WLB

ความสอดคล้องกันระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิต



Work-life balance คือ การหาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อลดผลกระทบจากการแบกรับภาระหน้าที่การทำงานที่มากจนเกินไป Work-life balance เป็นการทำงานรูปแบบใหม่ que เชื่อว่า ไม่จำเป็นต้องทุ่มเทเวลาให้กับงานไปเสียทั้งหมด แต่สามารถแบ่งเวลาสำหรับการพักผ่อน ดูแลสุขภาพ อยู่กับครอบครัว และทำงานอดิเรกควบคู่ไปด้วยกันได้

Work-life balance สำคัญอย่างไรในปัจจุบัน

ค่านิยมในปัจจุบันมองว่าการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด แต่ไม่ควรใช้เวลาทั้งหมดที่มีไปกับการทำงาน เพราะการให้เวลากับงานมากจนเกินไป อาจทำให้เกิดความเครียดสะสมและส่งผลเสียต่าง ๆ ต่อสุขภาพร่างกายได้ เช่น ความดันโลหิตสูงซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการเกิดโรคหัวใจได้ในเวลาต่อมา นอกจากนี้ความเครียดยังส่งผลกระทบต่อ ระบบภูมิคุ้มกัน ทำให้ป่วยง่ายขึ้น ปัจจุบันองค์การอนามัยโลกและองค์การแรงงานระหว่างประเทศพบว่าการทำงานมากกว่า 55 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จะเพิ่มความเสี่ยงต่อการเป็นโรคหัวใจขาดเลือดและโรคหลอดเลือดสมอง เมื่อเทียบกับคนที่ทำงานเพียง 35 ถึง 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

Work-Life Balance (WLB)

นิยาม

“ความสามารถของบุคคลในการจัดสรรเวลา พลังงาน และความรับผิดชอบให้เกิดความสมดุลระหว่างบทบาทในชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว โดยที่ทั้งสองด้านไม่ขัดแย้งกัน และต่างเกื้อหนุนให้เกิดความสุขและประสิทธิภาพสูงสุด”

องค์ประกอบสำคัญ

- Work Domain (ชีวิตการทำงาน) การปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงาน และเป้าหมายในอาชีพ
- Life Domain (ชีวิตส่วนตัว) เวลาให้ครอบครัว สุขภาพ กิจกรรมส่วนตัว การพักผ่อน และการพัฒนาจิตใจ
- Balance (ความสมดุล) การจัดสรรทั้งสองด้านให้สอดคล้อง ไม่ให้ด้านใดด้านหนึ่งกระทบอีกด้านจนเสียคุณภาพชีวิตหรือประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวอย่างในภาครัฐ

- กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ นำร่องโครงการ “ทำงานยืดหยุ่น” (Flexible Working Hours) ให้เจ้าหน้าที่สามารถเลือกเวลาเข้า-ออกงานได้ตามภารกิจ เพื่อช่วยลดภาระการเดินทางและดูแลครอบครัว
- ผลลัพธ์ บุคลากรรู้สึกมีอิสระและลดความเครียด ผลผลิตงานโดยรวมเพิ่มขึ้น 15% ความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น



- สังคมการทำงานในทุกวันนี้ ขาดแคลนความสมดุล จนคนทำงานต้องถามหาสิ่งที่เรียกว่า “Work-life balance”
- สาเหตุหลัก ๆ ของภาวะ “**Work (ที่) ไร้ Balance**” นั้น มาจากที่ทำงานหรือตัวองค์กร และสุดท้ายผลกระทบจากการขาดสมดุลในชีวิตของพนักงานก็ตกมาที่องค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตภาพและประสิทธิภาพในการทำงานลดลง อัตราลางานและอัตราการลาออกที่สูงขึ้น

สัญญาณที่บอกว่ากำลัง Work ไร้ balance



ไม่มีเวลาสำหรับการดูแลตัวเอง

ทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงาน จนไม่เหลือเวลาสำหรับการดูแลตัวเอง เช่น ไม่มีเวลาในการออกกำลังกาย ไม่มีเวลาผ่อนคลายหรือทำงานอดิเรกที่ชอบ ไม่มีเวลาออกไปเที่ยวแม้ว่าจะเป็นวันหยุด การทำงานจนลืมรับประทานอาหารเช้า



งานล้นมือ

มีงานสะสมมากมายไม่ว่าจะเป็นงานเก่าที่ค้างค้ำอยู่ งานใหม่ที่เพิ่งรับมา รวมทั้งงานสำคัญหรืองานด่วน ทำให้จัดตารางชีวิตได้ไม่สมดุล จัดการเรื่อง ตารางเวลาไม่ได้



อารมณ์แปรปรวน

มีความเครียดสะสมจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิต ทำให้มีอาการฉุนเฉียว หงุดหงิดง่าย และอาจมีความวิตกกังวลร่วมด้วยจนทำให้เกิดภาวะซึมเศร้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับคนรอบข้างและครอบครัวได้



เบื่องาน

หมดแรงบันดาลใจในการทำงาน อาจเกิดจากการทำงานหนักมากเกินไป และพักผ่อนไม่เพียงพอ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงรู้สึกเหนื่อยกับงานที่ทำ ถ้าปล่อยไว้นานอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟ (Burnout Syndromes)



คิดว่าตัวเองไม่เก่งพอ

มีความกังวลว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาไม่ดีพอ หรืองานไม่มีประสิทธิภาพมากพอ และมีความคิดว่าตัวเองไม่เก่งและไม่คู่ควรที่จะได้รับความสำเร็จ ทำให้หมกมุ่นอยู่กับงานมากเกินไปจนชีวิตขาดความสมดุล



รู้สึกโดดเดี่ยว

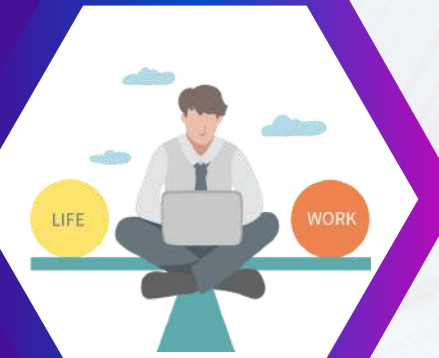
การใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงานมากเกินไป อาจทำให้ไม่มีเวลาแม้กระทั่งโทรศัพท์คุยกับคนในครอบครัวหรือเพื่อนฝูง การไม่ได้คุยกับใครเป็นเวลานาน อาจทำให้รู้สึกโดดเดี่ยวและกลายเป็นโรคซึมเศร้าได้

การสร้าง Work-life balance อย่างมีประสิทธิภาพ



กำหนดเส้นแบ่งชัดเจน
ระหว่างเรื่องงานและเรื่อง
ส่วนตัว

ดูแลใส่ใจตัวเองให้มากยิ่งขึ้น



เคารพเวลาพักผ่อนของตัวเอง

กำหนดวันพักผ่อนให้ชัดเจน

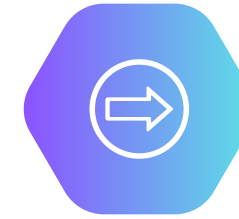


จัดลำดับความสำคัญของงาน

เรียนรู้ที่จะปฏิเสธและกล้าขอ
ความช่วยเหลือ



แนวคิดสมดุลชีวิต 8-8-8 (Work-Life Balance 8-8-8 Model)



นิยาม

สมดุลชีวิต 8-8-8” คือ แนวคิดในการจัดสรรเวลา 24 ชั่วโมงของแต่ละวันให้เกิดความสมดุลระหว่าง การพักผ่อน – การทำงาน – และชีวิตส่วนตัว เพื่อสร้างสุขภาพกายใจที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดความเครียดในชีวิตประจำวัน



8 ชั่วโมง เพื่อการทำงาน (Work & Productivity)

- 8 ชั่วโมงแรก อยู่กับการทำงานให้เต็มที่ เป็นช่วงเวลาที่ใช้พลังและความสามารถในการทำงานให้เต็มที่ เน้นการจัดลำดับความสำคัญของงาน และการใช้เวลาคุ้มค่า ควรพักสายตาหรือยืดกล้ามเนื้อทุก 1-2 ชั่วโมงเพื่อลดความเมื่อยล้า
- ตัวอย่าง: ข้าราชการในหน่วยงานราชการใช้เทคนิค “Eisenhower Matrix” แบ่งงานเป็น 4 ประเภท (สำคัญ-เร่งด่วน ฯลฯ) ทำให้งานเสร็จตามกำหนด และไม่ต้องนำกลับมาทำที่บ้าน มีเวลาให้ครอบครัวเพิ่มขึ้น



8 ชั่วโมง เพื่อชีวิตส่วนตัวและครอบครัว (Personal & Family Time)

- อยู่กับครอบครัวและดูแลตัวเอง ใช้สำหรับกิจวัตรประจำวัน เช่น รับประทานอาหาร ออกกำลังกาย ทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัว เป็นเวลาสำหรับการพัฒนาตนเอง และพักผ่อนทางจิตใจ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และลดความเครียดจากการทำงาน



8 ชั่วโมง เพื่อการพักผ่อน (Rest & Sleep)

- พักผ่อนให้เพียงพอ เป็นช่วงเวลาที่ให้ร่างกายและสมองได้ฟื้นฟู ซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอ ฮอร์โมนการเจริญเติบโต (Growth Hormone) จะหลั่งออกมาในช่วงหลับลึก (ประมาณ 23.00-01.00 น.) การนอนครบ 7-8 ชั่วโมง ช่วยลดความเสี่ยงโรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง และภาวะ Burnout
- ตัวอย่าง: เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ต้องทำงานกลางวัน-กลางคืนสลับกัน เริ่มจัดตารางการนอนให้ตรงเวลา และงดใช้โทรศัพท์ก่อนนอน 1 ชั่วโมง ทำให้อาการอ่อนเพลียลดลง สมรรถภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพงานสูงขึ้น

จัดเวลาแบบ 8 : 8 : 8

สร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน

8 ชั่วโมง **ทำงาน**

ปัญหาที่มักเจอ

ทำงานจนเกินระยะเวลา เพราะรับงานมากเกินไป

แบ่ง Task ทุกเช้าก่อนเริ่มทำงาน
แบ่งงานสำคัญ ใน 1 วัน ไม่เกิน 5 Task
วัดผลจากงานที่ทำและเลือกทำสิ่งที่มีประสิทธิภาพ
เรียนรู้ที่จะบอกว่า 'ไม่' กับงานที่มากเกินไป

8 ชั่วโมง **ส่วนตัว**

ปัญหาที่มักเจอ

ลืมให้เวลากับการทำในสิ่งที่ตนเองอยากทำ

ใช้เวลาทำงานอดิเรก สิ่งที่ชอบทำ
ใช้เวลากับการ Relax
คลายเครียดให้เต็มที่

8 ชั่วโมง **พักผ่อน**

ปัญหาที่มักเจอ

ไม่ให้ความสำคัญกับ 'การนอน' มากพอ

การพักผ่อนที่ดีที่สุดคือ การ 'นอน' 6-8 ชั่วโมง
จะดีที่สุดถ้านอนก่อน 4 ทุ่ม

Work-life Harmony หรือ Work-Life Integration



นิยาม

แนวคิดที่ผสมผสานชีวิตส่วนตัวและงานเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน โดยมองว่าทั้งสองด้านสามารถเกื้อหนุนกันได้ ไม่ใช่การแยกขาดและแบ่งเวลาให้สมดุลเหมือน Work-life balance แนวคิดนี้เน้นความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การทำงานจากที่บ้านหรือระหว่างเดินทาง เพื่อให้สามารถทำกิจกรรมส่วนตัวที่ชอบไปพร้อมๆ กันได้ ซึ่งส่งผลให้มีความสุขและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

องค์ประกอบสำคัญ

- บูรณาการ “งาน” และ “ชีวิต” ให้ส่งเสริมกัน ทำให้ทั้งสองด้านช่วยเติมเต็มกัน
- ใช้เวลาอย่างยืดหยุ่นตามจังหวะชีวิต และเกิดความสุขและแรงบันดาลใจจากการทำงาน
- ทำงานด้วยความสุข แม้อยู่ระหว่างพัก ทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถทำกิจกรรมส่วนตัวได้ในระหว่างการทำงาน เช่น ทำงานจากที่บ้านหรือระหว่างเดินทาง

ตัวอย่างในภาครัฐ

- ข้าราชการกรมอนามัยทำโครงการ “Healthy Working Family” โดยให้เจ้าหน้าที่สามารถออกกำลังกายร่วมกับครอบครัวในช่วงพักเที่ยง และนับเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน
- ผลลัพธ์ บุคลากรมีสุขภาพดีขึ้น และรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น ชีวิตครอบครัวและงานสนับสนุนกันแทนที่จะขัดแย้งกัน



ตัวอย่างในภาคเอกชน

- บริษัท Amazon สนับสนุนแนวคิด “Work-Life Harmony” โดย CEO อนุญาตให้พนักงานยืดหยุ่นเวลาทำงาน มีห้องเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน จัดกิจกรรมพนักงานร่วมกับครอบครัว
- ผลลัพธ์ พนักงานรู้สึกว่างานคือส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่ภาระ มีความสุขในการทำงานสูงขึ้น และอัตราการลาออกลดลง



แนวทางสร้าง Work-Life Harmony ในองค์กร

Flexible Work Arrangements

การทำงานแบบยืดหยุ่น จัดรูปแบบเวลาทำงานหรือสถานที่ทำงานให้มีความยืดหยุ่น เช่น

- Hybrid Work (ทำงานทั้งในออฟฟิศและทางไกล)
- Remote Work (ทำงานจากที่บ้านหรือที่ใดก็ได้)
- Flexible Hours (เข้า-ออกงานตามเวลาที่เหมาะสม)

เพื่อให้พนักงานสามารถบริหารเวลาได้อย่างสมดุลระหว่างภาระงานกับชีวิตส่วนตัว

- เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ใช้ระบบ Hybrid Work หลังโควิด-19 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานบางวันจากบ้าน ส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงขึ้นและอัตราการป่วยลดลง
- SCB X (ธนาคารไทยพาณิชย์) ใช้แนวคิด “Work from Anywhere” ให้พนักงานเลือกสถานที่ทำงานตามภารกิจ

Wellness Culture

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสุขภาพกายและใจ เป็นแนวทางที่องค์กรส่งเสริมสุขภาพโดยรวมของบุคลากร ทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ เช่น

- จัดโปรแกรม Mindfulness / Meditation / Fitness
- มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต (Mental Health Support)
- กิจกรรม “Wellbeing Week” เพื่อสร้างสุขนิสัยที่ดี เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุข ความผูกพัน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีพลังบวก
- เช่น ปตท. (PTT) มีโครงการ “PTT Wellness Program” สนับสนุนการออกกำลังกาย และให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตกับพนักงาน
- ธนาคารกสิกรไทย มีโปรแกรม “Mindful@Work” เพื่อฝึกสมาธิและลดความเครียดในที่ทำงาน

Family-Friendly Policy

นโยบายที่เอื้อต่อครอบครัว โดยองค์กรให้ความสำคัญกับบทบาทของพนักงานในฐานะ “สมาชิกครอบครัว” โดยออกแบบนโยบายหรือสวัสดิการที่ช่วยให้พนักงานดูแลครอบครัวได้ดีขึ้น เช่น

- ลาคลอด / ลาพักดูแลบุตร / ลาผู้ปกครองป่วย
- สนับสนุนค่าเล่าเรียนบุตร / มุมเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน
- จัดกิจกรรม “Family Day” หรือ “Bring Your Kids to Work”

เพื่อให้พนักงานรู้สึกที่องค์กรเข้าใจและเห็นคุณค่าในชีวิตครอบครัว ซึ่งส่งผลต่อความสุขและความมั่นคงทางใจ

- บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (SCG) มีนโยบายลาพักเพื่อเลี้ยงดูบุตร (Parental Leave) และโครงการ Family Care Center สำหรับบุตรพนักงาน

Purpose-Driven Work

งานที่มีความหมายและคุณค่าต่อชีวิต เป็นแนวทางที่องค์กรช่วยให้พนักงาน เห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับคุณค่าชีวิต เช่น การทำงานเพื่อสังคม (Social Impact) การสร้างนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม หรือการทำงานที่สะท้อนอัตลักษณ์และจุดแข็งของตนเอง

- เพื่อสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ให้พนักงาน รู้สึกว่า “งานของฉันมีคุณค่า” ไม่ใช่เพียงเพื่อรายได้ แต่เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและสังคม
- เช่น บริษัท ปตท. นำมันและการค้าปลีก (OR) ใช้แนวคิด “Empowering All Toward Inclusive Growth” ให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน



การสร้างสมดุลการทำงานให้กับพนักงาน

ข้อมูลจากงานวิจัย ระบุว่า ภาวะขาด Work Life Balance เป็นสาเหตุให้พนักงานลางาน และส่งผลให้ประสิทธิภาพและ Productivity ในการทำงานลดลง ในทางกลับกัน หากบุคลากรมี Work Life Balance ที่ดี มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีขึ้น



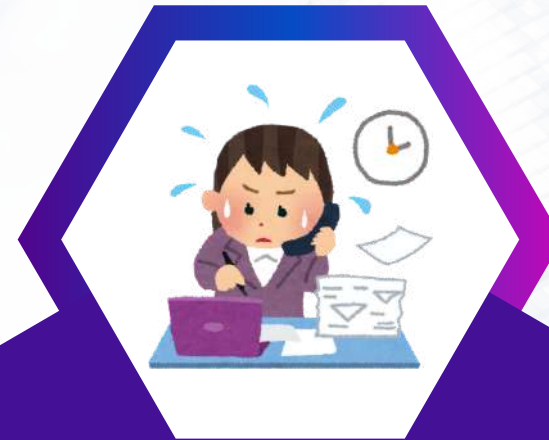
ยืดหยุ่นเวลาเข้า-ออกงาน

- เวลาเข้า-ออกงานที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้พนักงานมีอำนาจในการจัดสรรและบริหารเวลาส่วนตัวได้ดีขึ้น องค์กรสามารถส่งเสริม Work life balance ได้
- อาจเป็นการกำหนดเวลาทำงานครบ 8 ชั่วโมง และมีกะให้เข้าสามช่วง เช่น 8, 9 และ 10 นาฬิกา หรือเปลี่ยนการวัดผลเป็นผลลัพธ์และประสิทธิภาพการทำงาน โดยที่ไม่สนใจเวลาเข้าทำงาน เพียงแต่ตกลงเวลาส่งงานและประชุมงานเท่านั้น



Work From Home และ Remote Working

- สามารถเลือกทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) หรือจะทำงานจากที่ใดก็ได้ (Remote Working) ขอแค่ให้ทำงานออกมาสำเร็จทันเวลา
- วิธีการนี้ จะช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาในการดูแลตัวเองมากขึ้น มีเวลาจัดระเบียบบ้านและชีวิต หรือมีเวลาพักผ่อนเพิ่มขึ้น
- องค์กรสมัยใหม่บางที่ อนุญาตให้พนักงานสามารถ Workation ทำงานได้ด้วย-ท่องเที่ยวด้วย



รีวิว Workload หรือภาระงาน และกระจายงาน

- หัวหน้างาน หรือผู้จัดการควรหมั่นรีวิวภาระงานของคนทำงานในทีมแต่ละคน ดูว่าใครรับภาระมากเกินไปหรือเปล่า หรือพนักงานคนไหนที่สามารถแบ่งเบาภาระไปทำเพิ่มเติมได้บ้าง
- องค์กรสามารถใช้เครื่องมือจัดการภาระงานจำพวก Productivity Tools หรือ Project Management ที่ใช้มอบหมายงานและสามารถกำหนดระยะเวลาที่ใช้ทำงานโดยประมาณ

การสร้างสมดุลการทำงานให้กับพนักงาน



สวัสดิการสุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพ:

- เช่น เงินช่วยค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ สิทธิวันลาป่วย ฯลฯ หรือสวัสดิการที่ช่วยส่งเสริมการดูแลตัวอย่าง เช่น สิทธิหรือส่วนลด ฟิตเนส โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพพนักงาน ที่คอยเตือนให้พนักงานใส่ใจดูแลสุขภาพ จะช่วยลดภาระในการดูแลสุขภาพของพนักงานลง
- รวมไปถึงการส่งเสริมสุขภาพที่ดีผ่าน กิจกรรมหรือนโยบายองค์กร



สนับสนุนค่านิยม Work Life Balance

- เริ่มต้นจากการที่หัวหน้า ผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานให้คุณค่ากับ Work-life balance และเคารพเวลาส่วนตัวของพนักงาน เช่น ไม่กักตามเรื่องงานหลังเวลา งาน ไม่ส่งเสริมให้ทำงานล่วงเวลา มีระบบการประเมินผลจากผลงานมากกว่าปริมาณงานหรือเวลาที่ใช้ สร้างบทสนทนาในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานใส่ใจกับชีวิตในด้านอื่น ๆ



ภาวะหมดไฟในการทำงาน

ภาวะหมดไฟในการทำงาน คือ ภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจที่เป็นผลมาจากความเครียดเรื้อรังในที่ทำงานและไม่ได้ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งลักษณะอาการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- **ด้านอารมณ์** เช่น หดหู่ ซึมเศร้า หงุดหงิด โมโหง่าย อารมณ์แปรปรวน ไม่พอใจในงานที่ทำ
- **ด้านความคิด** เช่น มองคนอื่นในแง่ลบแง่ร้าย โทษคนอื่นเสมอ หวาดระแวง หนีปัญหา ไม่จัดการปัญหา สงสัยและไม่เชื่อในศักยภาพของตนเอง
- **ด้านพฤติกรรม** เช่น ผัดวันประกันพรุ่ง ขาดความกระตือรือร้นหุนหันพลันแล่น บริหารจัดการเวลาไม่ได้ ไม่อยากตื่นไปทำงานมาสายจนผิดสังเกตติดต่อกัน ไม่มีสมาธิในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน

BURNOUT SYNDROME

อาการเครียด หดหู่ เบื่อ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เรียกว่า Burnout Syndrome หรือ ภาวะหมดไฟในการทำงาน กำลังเป็นปัญหาที่พบบ่อยในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานออฟฟิศ เนื่องจากความเครียด ความกดดันในการทำงาน สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคนที่ขาดสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ต้องแบกรับความเสี่ยง ความกดดัน ความคาดหวัง ทำให้มีทัศนคติในด้านลบต่องานที่ทำ จึงนำไปสู่ภาวะภาวะหมดไฟในที่สุด



สาเหตุภาวะหมดไฟในการทำงาน



3 กลุ่มอาการ BURNOUT SYNDROME

**ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์
หมดใจกับงาน**

EMOTIONAL EXHAUSTION

ไม่อยากทำงาน เหนื่อยล้า หมดแรง อ่อนเพลีย

**ความรู้สึกแปลกแยก
จากบุคคลอื่น**

DEPERSONALIZATION

ไม่อยากเข้าสังคมกับคนในที่ทำงาน รู้สึกเฉยเมย
เฉยชากับทุกสิ่งรอบตัว

ความรู้สึกด้อยค่าในตนเอง

LOW SELF-ESTEEM

รู้สึกว่าตัวเองไร้ค่า ไร้ความสามารถ
ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จนหมดไฟ



Burnout : อาการหมดไฟ



Copy link



อาการของคนหมดไฟ



Watch on YouTube

ภาวะหมดไฟ

กลุ่มอาการควรได้รับการดูแลจากแพทย์

ภาวะหมดไฟในการทำงาน(Burnout Syndrome) เป็นโรคประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ โดยสาเหตุมักเกิดจากการสั่งสมความเครียดจากการทำงานมาเป็นเวลานาน

สาเหตุของอาการ

1 มีความทะเยอทะยาน ต้องการพิสูจน์ตัวเอง

2 ได้รับความหมาย ในงานที่ตนเองไม่ถนัด

3 องค์กรตั้งกฎเกณฑ์ มากจนเกินไป

4 ค่านิยมขององค์กร ไม่สอดคล้องกับทัศนคติ

5 ไม่ปรับเงินเดือน ไม่มีโบนัส

6 รับผิดชอบทั้งงาน นอกบ้าน และงานในบ้าน จนไม่มีเวลาได้พัก

อาการ

- อ่อนเพลีย ไม่มีแรง
- ทำงานตั้งแต่เช้าจนเลิกงาน โดยไม่หยุดพัก
- ไม่ยอมพูดคุยกับใคร
- วันหยุด เสาร์-อาทิตย์ หอบงานไปทำที่บ้าน
- เริ่มเบื่องาน ไม่อยากทำงาน
- ลางานเฉลี่ยสัปดาห์ละ 2-4 วัน
- พึงชัน ไม่มีสมาธิในการทำงาน
- อารมณ์ร้าย มองทุกอย่างในแง่ลบตลอด
- ก้อแท้ในชีวิตได้ง่าย
- ความจำไม่ดี ชี้หลงชี้ลืม
- นอนไม่หลับ คิดเรื่องงานตลอดเวลา
- ถ้าอาการหนักอาจถึงขั้นหนีปัญหา โดยการฆ่าตัวตายได้

วิธีแก้อาการ

- 1 เข้าสังคม
- 2 ปรับความสมดุลในชีวิต แยกเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว
- 3 เปลี่ยนงาน
- 4 หาเวลาพักผ่อนให้เพียงพอ
- 5 ออกกำลังกาย เล่นกีฬาเป็นกลุ่ม
- 6 พักสายตา ชั่วโมงละ 5-10 นาที
- 7 ปรึกษาจิตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาคำแนะนำดีๆ

ผู้จัดการ
info
Graphics

ที่มา : mgronline.com

แบบประเมินภาวะหมดไฟในการทำงาน

Burn Out Self Test



doh.hpc.go.th/bs/screenBurnOut.php

