# บทที่ 8
# การสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงาน

## บทนำ

ลักษณะของการทำงานในชีวิตประจำวันของมนุษย์จะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปทั้งงานส่วนตัวและงานส่วนรวม ถ้าเป็นงานส่วนตัวบางงานก็สามารถทำคนเดียวหรือสองคนได้แต่ถ้าเป็นงานใหญ่ที่จะต้องอาศัยคนหลายๆ คนร่วมกันทำ งานส่วนตัวนั้นอาจจะมีการจ้างให้คนมาช่วยทำหรือให้ผู้รับจ้างรับเหมาดำเนินการให้ แต่ถ้าเป็นงานส่วนรวมที่ทำให้องค์การหรือหน่วยงานทั้งที่เป็นของรัฐหรือของเอกชน ส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมกันทำงานแม้ว่าจะเป็นงานคนละหน้าที่แต่ถึงเวลาทำหรือเวลาดำเนินการก็ต้องทำร่วมกัน เช่น มีการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ก็ต้องมีการแบ่งงานกันทำคนละหน้าที่หรือบางครั้งงานเดียวอาจจะทำสองถึงสามคน เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำงานในองค์การส่วนใหญ่ปัจจุบันนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม ถ้างานนั้นประสบผลสำเร็จ ชื่อเสียง หรือการยกย่องชมเชย จะเกิดขึ้นกับส่วนรวม คือ องค์การที่ได้แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานจึงจะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้จะไม่นิยมเหมือนในอดีต คือ ในอดีตใครเก่ง ใครฉลาดอาจจะทำคนเดียวหรือสองคนที่มักจะเรียกกันว่า “วันแมนโชว์” ด้วยเหตุนี้ปัจจุบันผู้นำที่ดี ที่ฉลาดมักจะสร้างทีมงานขึ้นมารวมกันทำงานอาจจะเป็นทีมงานชั่วคราวเฉพาะบางงานหรือทั้งทีมถาวรที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีทีมงานแล้วจะต้องมีการประเมินการทำงานของทีมทั้งระยะสั้นและระยะยาว แต่ที่สำคัญที่สุดของการทำงานจะต้องมีการพัฒนาทีมงานทั้งการพัฒนาแนวคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร ฉะนั้นในบทนี้จะนำส่วนที่สำคัญๆ เกี่ยวกับการสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงานมากล่าวตามลำดับ ดังนี้

## ความหมายและความสำคัญของทีมงาน

ความหมายเป็นสื่อที่จะสร้างความเข้าใจในบริบทและลักษณะของเรื่องนั้นๆ ส่วนความสำคัญนั้นจะทำให้ผู้อ่านหรือผู้ศึกษาได้เข้าใจว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่กล่าวถึงอย่างไรบ้าง สำหรับความหมายของทีมงานนั้นมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 32) กล่าวว่า เราใช้คำว่าการสร้างทีมงานเพื่อให้หมายถึงการกระทำของหัวหน้างานใหม่หรือผู้นำอื่นๆ ในการดึงคนให้เข้ามารวมกัน ให้เขามีส่วนร่วมในฐานะ

ปัจเจกบุคคลและสมาชิกของทีม ส่งเสริมการนับถือและการยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของกันและกัน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ให้ความอิสระในการตัดสินในทิศทางและเป้าหมายของทีมและคาดหวังในผลลัพธ์

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 226) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีมงาน หมายถึง หน่วยที่ประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มาปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และมีการประสานกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง คำจำกัดความดังกล่าวนี้มีองค์ประกอบด้วยกันสามประการ ประการแรก ทีมงานประกอบขึ้นจากการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทีมงานอาจจะเป็นทีมที่ใหญ่โตก็ได้ แต่ส่วนมากจะมีบุคคลน้อยกว่า 15 คนลงมา ประการที่สอง บุคคลในทีมงานจะทำงานร่วมกันอย่างเป็นแบบแผน ผู้คนไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างเป็นแบบแผน เช่น การขึ้นลิฟต์ก็ไม่ได้ขึ้นด้วยกัน ก็ไม่ถือว่าเป็นทีมงาน ประการที่สาม บุคคลในทีมงานจะมีเป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรถ การออกแบบเครื่องคอมพิวเตอร์แบบสมัยใหม่ หรือการเขียนตำราแบบเรียน นักเรียนในปัจจุบันบ่อยครั้งจะได้รับการมอบหมายงานให้ทำเป็นทีมงานมากขึ้น ซึ่งในกรณีนี้เป้าหมายร่วมกันเพื่อคือ การทำงานให้สำเร็จและได้เกรดในการเรียนที่ดีๆ และเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อนได้

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558 : 43) สรุปว่า การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และพึ่งพาอาศัยกัน และให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่มมีสมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดต่อประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา และการทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์การอีกด้วย

ส่วนความสำคัญของทีมงานได้มีนักวิชาการกล่าวไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไชยเชษฐ์ พรมศรี (2557 : 180-182) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานไว้ว่า เหตุผลในการสร้างทีมขึ้นในองค์การมีมากมายหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มผลผลิต การปรับลดโครงสร้างขององค์การลง ความต้องการสำหรับความยืดหยุ่นและการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความหลากหลายในการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้เหตุผลประการสำคัญในการตั้งทีมงานขึ้นมา ก็เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การ เพราะองค์การทราบดีว่าผลการปฏิบัติงานของทีมนำไปสู่ระดับของการผลิตที่สูงขึ้นมากกว่าที่องค์การได้รับจากการที่บุคลากรแต่ละคนทำงานโดยลำพัง เพราะว่าการทำงานเป็นทีมนำมาซึ่ง

ทักษะที่สำคัญในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะระหว่างบุคคล การปรับระดับโครงสร้างขององค์การ เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดการตั้งทีมขึ้น จะเห็นได้ว่าองค์การธุรกิจหลายธุรกิจมีการปรับโครงสร้าง จัดการองค์การใหม่ หรือลดขนาดขององค์การลงเพื่อที่จะขจัดการสูญเสีย และให้สิ่งที่ดีแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ การลดระดับโครงสร้างขององค์การจึงทำให้ระดับการบังคับบัญชาของผู้บริหารถูกกำจัดออกไป ด้วยเหตุนี้งานที่เคยปฏิบัติโดยผู้บริหารต้องถูกนำไปสานต่อโดยกลุ่ม บุคคลที่เหลืออยู่ในองค์การ ซึ่งต้องมีการสร้างทีมขึ้นมารองรับกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถเดินต่อไปได้

นอกจากเหตุผลทั้ง 2 ประการข้างต้นแล้ว ความต้องการต่อความยืดหยุ่นและการตัดสินใจที่รวดเร็วก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดตั้งทีม เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์การทั้งหลายต้องมีความรวดเร็วและยืดหยุ่นเพียงพอเพื่อสนองตอบต่อความต้องการเหล่านั้น ซึ่งบุคคลที่สามารถสนองตอบได้ต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถและแรงจูงใจต่อการปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้

นอกจากนี้ความแตกต่างของสมาชิกในทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการก่อตั้งทีม ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของสมาชิกสามารถช่วยให้เห็นภาพในการวางแผนและการแก้ปัญหาได้มากขึ้นหรือชัดเจนมากกว่าเดิม เพราะแต่ละคนนำเอาประสบการณ์ ค่านิยม มุมมอง และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเข้ามาในทีม ทีมงานเปรียบเสมือนก้อนอิฐเล็กๆ ที่ประกอบกันขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของตึกที่เรียกว่าองค์การ ซึ่ง ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ ปรมาจารย์ทางด้านการจัดการและภาวะผู้นำ ได้กล่าวไว้ว่า “ทีมเติบโตขึ้นอย่างมีความสำคัญเสมือนหน่วยพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ” ความพยายามต่อการปรับตัวเข้าสู่สภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้องค์การหลายแห่งได้พยายามมอบอำนาจและอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีอิสระและยืดหยุ่นแก่ทีมมากขึ้น ทำให้ทีมที่ทำหน้าที่การประสานงานกันในองค์การมีเพิ่มมากขึ้นในหลายองค์การ ทั้งนี้ ก็เพื่อได้มาซึ่งมุมมองในการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในการทำงานระหว่างทีม การให้ความสำคัญของทีมต่อการทำงานเพื่อความสำเร็จลุล่วงภายในองค์การ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมในบางครั้ง อาจสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นภายในองค์การได้ ถ้าผู้นำไม่สามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากเพียงพอ

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 83-84) กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันระบบสมรรถนะความสามารถ (Competency Based) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารองค์การ ซึ่งหนึ่งในสมรรถนะหลักและวัฒนธรรมองค์การที่หลายองค์การมีความต้องการที่คล้ายคลึงกันนั้นคือ “การทำงานเป็นทีม” ทั้งนี้สืบเนื่องจากปัจจุบันอัตรากำลังหลักขององค์การส่วนใหญ่ถูก

จำกัดมากขึ้นโดยเฉพาะหน่วยงานภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ เพราะการเพิ่มกำลังคนเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในระยะยาวให้กับองค์การ ซึ่งค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรนั้นจะเพิ่มขึ้นทุกปีอีกด้วย

เมื่ออัตรากำลังถูกจำกัด ทำให้พนักงานมีปริมาณงานที่มากและซับซ้อนขึ้นอัตรากำลังเดิมหรือการทำงานแบบศิลปินเดี่ยวจึงไม่สามารถรองรับงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับทิศทางของโครงสร้างองค์การในอนาคตจะมีลักษณะแบนราบ (Flat) และต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible) ซึ่งทำให้ “ทีม” เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีความสำคัญมากขึ้น ซึ่ง “ทีม” เป็นทักษะที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำในการดึงกลุ่มของผู้คนมาร่วมกันดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การเรียนรู้เรื่อง “การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ” อย่างถูกวิธี จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมีผลงานที่ดีขึ้น และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

นอกจากนี้การสร้างการมีส่วนร่วมในทีมงาน ยังเป็นแรงจูงใจและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานมากกว่าการทำงานแบบโดดเดี่ยว เนื่องจากทำให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้นำเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อทีมงาน และต่อองค์การ

จากความหมายและความสำคัญของทีมงานนั้น สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง การรวมเอาบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ สร้างความเข้มแข็งให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ โดยเฉพาะทีมงานที่มีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามารถสร้างจิตสำนึกให้ทีมทุ่มเทเสียสละทำงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ส่วนความสำคัญของทีมงานเป็นการสร้างพลังที่ร่วมมือกันทำงาน คิดอะไร ทำอะไรจะไม่มีความโดดเดี่ยว ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีเลิศในการแสดงภาวะผู้นำให้เห็นถึงความเป็นผู้มีสมรรถนะและเมื่อมีทีมงานที่ดีสามารถมองทิศทางการทำงานของกลุ่มขององค์การได้อย่างมีความมั่นใจที่จะบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังขององค์การ

## การสร้างทีมงาน

ดังความหมายและความสำคัญของทีมงานที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มจะเรียกว่ากลุ่มงานหรือคณะทำงาน (Work Group) หรือจะเป็นไปในรูปคณะกรรมการ (Committee) หรือมีลักษณะเป็นทีมงาน (Teamwork) ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารจะคิดจะทำ ซึ่งทั้งหลายนั้นเป็นการระดมพลังความคิด พลังสมอง และพลังแรงกายที่จะร่วมกันทำงานจึงก่อให้เกิดแนวคิด ดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 184-185) กล่าวว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารนอกจากการปฏิบัติภารกิจในแต่ละวันด้วยตนเองแล้ว การสร้างทีมงานก็เป็นอีกภารกิจหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยอาศัยความสามารถ และความเต็มใจของผู้อื่น การสร้างทีมงานนับว่ามีความสำคัญต่อ

ผู้บริหารและต่อองค์การในการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคลต่างๆ การร่วมมือกันในการทำงานดังองค์ประกอบของคำว่า “การทำงานเป็นทีม” (Teamwork) โดยคำนี้ขยายเป็นอักษรละคำศัพท์ดังนี้

| | | | |
|---|---|---|---|
| T | = | Trust | ความไว้วางใจเชื่อใจกัน |
| E | = | Empathy | ความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน |
| A | = | Agreement | การมีความเห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน |
| M | = | Mutual Benefit | การมีผลประโยชน์ร่วมกัน |
| W | = | Willingess | ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ |
| O | = | Opportunity | การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ |
| R | = | Recognition | การยอมรับซึ่งกันและกัน การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ |
| K | = | Knowledge | การใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน |

ส่วน Team Spirit หมายถึง การแสดงออกของผู้ร่วมทีมงานในการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน การเสียสละ การมีน้ำใจ ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจในการทำงาน การยอมรับข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องของตนที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

**เทคนิคการสร้างทีมงาน**

การที่จะสร้างทีมงานขึ้นมาทำงานมิใช่สักว่าทำเพื่ออวดคนอื่นว่าเราเป็นคนทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ไม่ตกยุค แต่ขาดความรู้ความเข้าใจที่จะดึงคนมาร่วมกันทำงาน เพื่อให้ภารกิจของงานที่จะทำได้ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุดังกล่าวนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ความเข้าใจและวิธีที่จะทำให้ทีมได้รับความสำเร็จ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 35) ได้ให้เทคนิคการสร้างทีมงานไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. จัดสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรมและเสมอภาคสำหรับพนักงานทุกคน
2. ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม-รับฟังแนวคิดของพนักงานและให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. มองปัญหาจากด้านพนักงานด้วย
4. พัฒนาความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของทีม
5. โน้มน้าวทีมของคุณว่าเขาเป็นทีมที่ดีที่สุด
6. สนับสนุนสมาชิกของทีมให้มีอิสระเพื่อความเป็นเลิศ
7. เน้นสวัสดิการของทีมเป็นสิ่งแรก และส่งเสริมให้คนอื่นๆ ทำในสิ่งเดียวกัน
8. ดูแลปัจเจกบุคคล อย่าให้แนวคิดของสมาชิกเกิดพลัดหลงในกลุ่ม

9. สนับสนุนให้สมาชิกของทีมมีความสนุกสนานด้วยกัน

10. ให้รางวัลแด่ความร่วมมือ

11. มอบหน้าที่รับผิดชอบให้ทีมอย่างชัดเจน

12. ให้คุณค่าที่สูงต่อการสื่อความหมายระหว่างสมาชิกของทีม

13. สนับสนุนสมาชิกของทีมเพื่อดูจุดแข็งของกันและกัน

14. สร้างโอกาสให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2549 : 80-87 ; อ้างถึงในวิกานดา เกษตรเอี่ยม. 2558 : 47-49) กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีศักยภาพในการทำงานประกอบไปด้วย ขนาดของทีมงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ปทัสถานของทีมงาน และสถานภาพของสมาชิกทีมงาน อธิบายรายละเอียดดังนี้

1. ขนาดของทีมงาน (Size of Team) ส่งผลต่อการทำงานของทีมงาน คือ เมื่อสมาชิกของทีมเพิ่มมากขึ้น ทีมงานจะมีพลังในการทำงานสูงหรือต่ำลงได้ และจำนวนสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีม โดยขนาดของทีมงานจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบของการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกในทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ได้อธิบายผลกระทบของขนาดของทีมงานต่อองค์ประกอบหลักของทีมงาน ดังแสดงในตารางที่ 8.1

**ตารางที่ 8.1** ผลกระทบของขนาดของทีมงานต่อองค์ประกอบหลักของทีมงาน

| มิติ | ขนาดของทีมงาน | | |
|---|---|---|---|
| | **2-7 คน** | **8-12 คน** | **13-16 คน** |
| **ภาวะผู้นำ** | | | |
| 1. ความต้องการผู้นำ | ต่ำ | ปานกลาง | สูง |
| 2. ความแตกต่างระหว่างผู้นำและสมาชิก | ต่ำ | ต่ำ-ปานกลาง | ปานกลาง-สูง |
| 3. การออกคำสั่งของผู้นำ | ต่ำ | ต่ำ-ปานกลาง | ปานกลาง-สูง |
| **สมาชิก** | | | |
| 1. ความอดทนที่มีต่อคำสั่งจากผู้นำ | ต่ำ-สูง | ปานกลาง-สูง | สูง |
| 2. การครอบงำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโดยสมาชิกบางคน | ต่ำ-สูง | ปานกลาง-สูง | สูง |
| 3. การขัดขวางการมีส่วนร่วมของสมาชิก | ต่ำ-สูง | ปานกลาง | สูง |

**ตารางที่ 8.1** (ต่อ)

| มิติ | ขนาดของทีมงาน | | |
|---|---|---|---|
| | **2-7 คน** | **8-12 คน** | **13-16 คน** |
| **กระบวนการกลุ่ม** | | | |
| 1. การกำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการ | ต่ำ | ต่ำ-ปานกลาง | ปานกลาง-สูง |
| 2. เวลาที่ใช้เพื่อหาข้อยุติด้านการตัดสินใจ | ต่ำ-ปานกลาง | ปานกลาง | ปานกลาง-สูง |
| 3. แนวโน้มที่จะเกิดกลุ่มขึ้นในทีมงาน | ต่ำ | ปานกลาง-สูง | สูง |

**ที่มา :** สุนันทา เลาหนันท์ (2549 : 81 ; อ้างถึงในวิกานดา เกษตรเอี่ยม. 2558 : 48)

จากตารางที่ 8.1 จะแสดงให้เห็นว่า ขนาดของทีมงานมีผลกระทบต่อองค์ประกอบของทีมแตกต่างกันออกไป ผู้นำทีมควรพิจารณาถึงจำนวนสมาชิกเพื่อการบริหารจัดการทีมให้มีประสิทธิภาพ และควรพิจารณาความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการในทีม ซึ่งบุคคลคนนี้เป็นผู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมโดยตรง หากจะต้องมีการลดขนาดของทีม ผู้บริหารเลือกผู้นำที่ไม่เป็นทางการออกจากทีม ผลลัพธ์ที่ได้อาจประสิทธิผลของงานลดลง กล่าวคือ การพิจารณาลดหรือเพิ่มขนาดทีมจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ และการยอมรับของสมาชิกในทีม เพื่อประสิทธิผลของงาน

2. ความเป็นปึกแผ่น (Cohesiveness of Team) จะแสดงให้เห็นพลังความเข้มแข็งของทีมงาน ถือเป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานและยังสามารถสื่อให้ทีมอื่นๆ ทราบถึงระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมของตน ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นสูงจะสามารถดึงดูดสมาชิกให้ดำรงอยู่ในทีมได้นาน แต่ถ้าทีมใดมีความเป็นปึกแผ่นอยู่ในระดับต่ำจะแสดงให้เห็นชัดจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมทำให้เกิดการร่วมงานของทีมยากขึ้น ดังนั้นผู้นำทีมควรพยายามผลักดันให้สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีมมีดังนี้

2.1 ความเห็นด้วยกับเป้าหมาย

2.2 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีบ่อย

2.3 ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน

2.4 การแข่งขันกับกลุ่มภายนอก

3. ปทัสถานของทีม (Team Norms) ตามความหมายตามพจนานุกรม ปทัสถาน หมายความว่า แบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งปทัสถานแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ปทัสถานเชิงนิมาน (Positive Norms) คือ พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การใช้วัสดุสำนักงานอย่างคุ้มค่า เป็นต้น และปทัสถานเชิงนิเสธ (Negative Norms) คือ พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น การพักกลางวันเกินเวลา การปฏิเสธงานเนื่องจากกลัวได้งานเพิ่ม เป็นต้น

ผู้นำหรือผู้บริหารควรคำนึงถึงปทัสถานในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติตาม พร้อมทั้งต้องพยายามแก้ไขปทัสถานเชิงนิเสธที่อาจเกิดขึ้น

4. สถานภาพของสมาชิกในทีม สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากการเป็นสมาชิกของทีมงาน ซึ่งสถานภาพของแต่ละบุคคลส่วนใหญ่จะกำหนดขึ้นจากคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆ เช่น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ เพศ เป็นต้น

จากเทคนิคและองค์ประกอบพื้นฐานของการสร้างทีมงานนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นการสร้างขึ้นโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างพลังความคิด สร้างพลังการทำงานร่วมกัน สร้างความเป็นธรรม สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กร ส่งเสริมพัฒนาความคิดและการกระทำให้เกิดความเป็นเลิศ มีกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อความรับผิดชอบร่วมกันทั้งผู้นำ สมาชิก คณะกรรมการ มีการกำหนดขนาดของทีมให้เหมาะสมกับงานที่จะทำร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รับรู้ร่วมกันและสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่สมาชิกทุกคน

## โครงสร้างทีมงาน

การที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมมิใช่ว่าต่างคนต่างทำ ทำเป็นกลุ่ม เรียกว่า ทีมงาน การจัดทีมงานที่จะมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทีมงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน โครงสร้างที่เป็นสมการ คือ โดยหลักแล้วจะต้องมีการกำหนดองค์ประกอบของทีม และกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และที่สำคัญที่สุด คือ วัตถุประสงค์ของทีมงานนั้นๆ การติดต่อกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การกำหนดขนาดของทีม และการเลือกสมาชิกของทีมงานนั้น

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558 : 52-53) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของทีมงานไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของสมาชิกที่มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ โดยการพยายามลดจุดอ่อนและประสานจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานผ่านไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางระบบการทำงานหรือการบริหารจัดการทีมในลักษณะที่เรียกว่า โครงสร้างของทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แบ่งแยกหน้าที่การทำงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมให้สอดคล้องกับความถนัดและความสามารถ สมาชิกทุกคนจะได้รับงานที่มีปริมาณที่เท่ากันและเหมาะสมกับตนเอง การจัดโครงสร้างของทีมงานต้องอาศัยปัจจัย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดส่วนประกอบของทีม (Define Team Composition) ประกอบด้วย รูปแบบของการประสานงาน วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก โดยให้พิจารณาจากวัตถุประสงค์ ปริมาณงานความยากและขอบเขตของงานเป็นหลัก

2. การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ (Define and Fill Leadership Roles) การแต่งตั้งผู้นำควรแต่งตั้งให้เร็วที่สุดหลังจากกำหนดส่วนประกอบของทีม ผู้นำทีมเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ทีมจึงต้องมีการกำหนดตัวผู้นำ โดยพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างของทีมว่าต้องการผู้นำทีมอย่างไร หรือจะกำหนดผู้นำทีมโดยผลัดกันแสดงบทบาทผู้นำในแต่ละสถานการณ์ หรือเป็นลักษณะการหมุนเวียนกันทำหน้าที่ผู้นำ โดยพิจารณาจากความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้นำทีมให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้นำได้แสดงบทบาทได้เต็มที่และนำทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. การติดต่อกับภายนอก (Developing External Connections) สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม การติดต่อกับบุคคลภายนอกทีมเป็นหรือระหว่างทีมซึ่งทั้งสองทีมมีความเกี่ยวข้องกันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันด้วยแล้ว ยิ่งจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจอันดี และความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างมากจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และประสิทธิผลขององค์การ การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการจัดการทีมช่วยในการประหยัดเวลา รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายในและบุคคลภายนอกทีม เพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคคลอื่น การทำงานที่ราบรื่นของทีมงาน และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การกำหนดขนาดของทีม (Size of Team) ทีมควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่และไม่เล็กจนเกินไป เพราะถ้าทีมมีขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดกลุ่มย่อยๆ ซึ่งจะเกิดความขัดแย้งทั้งส่วนตัวและผลประโยชน์ของกลุ่มย่อย ทำให้ขาดความสามัคคีและความเป็นเอกภาพของทีมลดน้อยลง ส่งผลเสียต่อการวางแผน การปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงาน ถ้าหากทีมเล็กเกินไปอาจทำให้ขาดทักษะที่จำเป็น และกำลังความสามารถในทีมก็มีจำกัด ทำให้ทีมไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สมาชิกที่เหมาะสมจะอยู่ในเกณฑ์ 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเลือกสมาชิก (Choosing Team Members) สมาชิกทีมเป็นส่วนประกปบสำคัญของทีม ซึ่งสมาชิกทีมควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกัน ได้แก่

5.1 สมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะทำให้เสร็จอย่างเป็นรูปธรรม

5.2 สมาชิกที่มีทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อเป็นผู้กำหนดปัญหาสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ

5.3 สมาชิกที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ หรือเรียกว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ใช้สำหรับการประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมและระหว่างทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การรวบรวมสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันจะสามารถช่วยให้ทีมมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น แต่ถ้าหากทีมใดที่มีทักษะด้านใดด้านหนึ่งที่มากเกินไปอาจจะทำให้ขาดทักษะด้านอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพลดลงอย่างไรก็ตามการคัดเลือกสมาชิกเข้าทีมไม่จำเป็นต้องจำกัดว่าต้องมีทักษะตามกำหนดเพราะทักษะความสามารถนั้นสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะขึ้นมาใช้ในงานแต่ละงาน เพื่อเสริมให้ตนเองและทีมงาน

## ลักษณะทีมงาน

ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาจากแนวคิดและการดำเนินการของผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป เพราะเป็นการรวมเอาคนหลายคน หลายความคิด หลายระดับการศึกษาและหลายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จึงทำให้ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมานั้น มีทั้งลักษณะเป็นทีมงานที่ดี มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีทีมงานที่มีปัญหา ซึ่งจะได้นำเอาลักษณะต่างๆ ทั้ง 3 ลักษณะมากล่าวตามลำดับดังนี้

### ลักษณะของทีมงานที่ดี

ตามที่ทราบกันแล้วว่า ทีมงานต่างๆ ที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจัดตั้งขึ้นนั้น ทั้งที่ประสบความสำเร็จและเป็นทีมที่เกิดความล้มเหลว หรือบางครั้งการทำงานเป็นทีมยังก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอีกด้วย แต่ความต้องการของผู้นำทุกคนคือต้องการทีมงานที่ดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 413-414) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่ดีหรือทีมงานที่แท้จริงไว้ดังนี้

1. รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติของทีมงานมีความสอดคล้องกันและมีความหมาย (Keep the Purpose, Goals and Approach Relevant and Meaningful) ทีมงานทุกทีมจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติร่วมกันของทีม โดยผู้นำทีมจะต้องทำหน้าที่เหมือนสมาชิกคนหนึ่งของทีมในการให้แนวคิดความเห็น และในบางเวลาก็จำเป็นต้องทำหน้าที่ของผู้ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำทีม ซึ่งทีมอาจคาดหวังว่าผู้นำทีมของตนสามารถ

ให้มุมมองเกี่ยวกับปัญหาของทีมงานช่วยสร้างความชัดเจนและความผูกพันของสมาชิกต่อพันธกิจ เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติของทีม

2. ช่วยสร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน (Build Commitment and Confidence) ผู้นำทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้สร้างความผูกพันและความมั่นใจขึ้นแก่สมาชิกแต่ละคน รวมทั้งทีมงานโดยรวมด้วย และจากการอภิปรายมาแล้ว คุณสมบัติของทีมงานที่แท้จริงจะต้องมีทั้งความผูกพันและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของแต่ละบุคคลควบคู่กับความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้รวมกันของทีม ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจและส่งเสริมประเด็นดังกล่าวให้เกิดขึ้นด้วยการใช้วิธีการเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเสริมแรงแก่สมาชิก และจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการคุกคามข่มขู่โดยเด็ดขาด

3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ทีมงานด้วยการสร้างความหลากหลายและระดับของทักษะที่จำเป็น (Strengthen the Mix and Level of Skills) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลจะมีความละเอียดในการจัดส่วนผสมของทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทีมงานในอุดมคติก็คือ ทีมที่สามารถยืดหยุ่นได้มากที่สุดและสามารถสร้างผลงานได้ดีที่สุด ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่อไปนี้ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค งานตามหน้าที่เฉพาะทาง ทักษะด้านการแก้ปัญหาด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งทักษะในการ ทำงานแบบทีม เป็นต้น การทำให้เกิดการผสมของทักษะได้ครบถ้วนเหมาะสมนั้น ผู้นำทีมจำเป็นต้องสร้างความท้าทายให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลงและให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น ให้มีการสลับบทบาทและสลับงานรับผิดชอบระหว่างสมาชิกอยู่เสมอจนเป็นเรื่องปกติ เป็นต้น

4. ทำหน้าที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอก รวมทั้งช่วยแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น (Manage Relationships with Outsiders, Including Removing Obstacle) ผู้นำทีมจะได้รับการคาดหมายจากบุคคลทั้งหลายภายนอกและภายในทีมว่า เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อและสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานกับหน่วยงานอื่นทั่วทั้งองค์การ โดยการไปพบปะและเยี่ยมเยียนบุคคลอื่นพร้อมกับสื่อสารให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ของทีมงานให้คนเหล่านั้นทราบ เพื่อจะได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเมื่อถึงคราวจำเป็น

5. สร้างโอกาสให้แก่ผู้อื่น (Create Opportunities for Others) การทำงานเป็นทีมจะสำเร็จได้ยากมาก ถ้าผู้นำมีลักษณะชอบรวบและฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรืองานดีๆ หรือคำนิยมชมชอบที่ผู้อื่นมอบให้ทีมไว้เพื่อตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานได้มีประสบการณ์และโอกาสพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นความใจแคบของผู้นำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อความไว้วางใจ

และการให้ความนับถือจากทีมงาน ผู้นำที่ดีจึงควรละเว้น และหาทางส่งเสริมสมาชิกให้มีโอกาสอย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

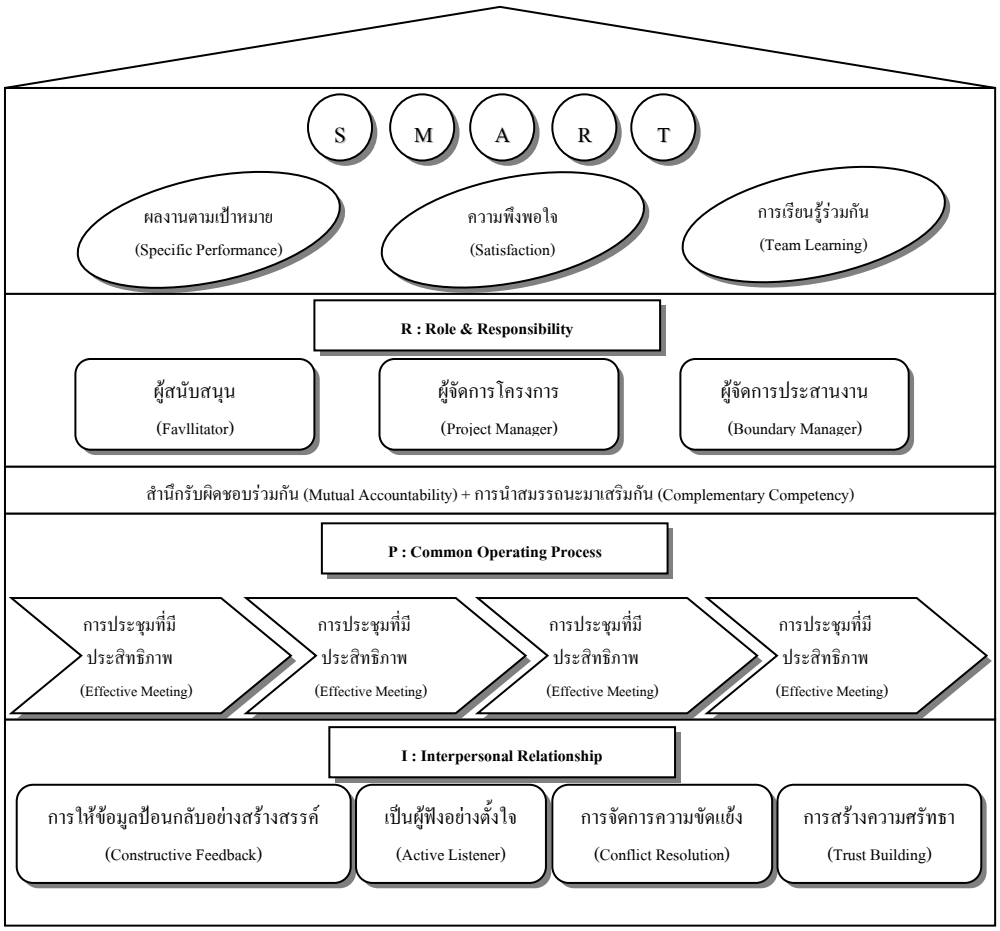
6. ร่วมทำงานจริงกับทีมงาน (Do Real Work) ดังกล่าวมาแล้วในเรื่องทีมงานที่แท้จริงว่าสมาชิกทุกคนรวมทั้งผู้นำด้วย จะลงมือทำงานร่วมกันโดยยึดหลักปริมาณงานที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ผู้นำทีมจะต้องมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจำเป็นต้องอยู่ห่างจากทีมในบางโอกาส แต่มิได้หมายความว่านั่งตัดสินใจอยู่ในห้องทำงาน โดยใช้เวลาเหล่านั้นพบปะบุคคลต่างๆ เพื่อแสวงหาทรัพยากรหรือความร่วมมือเข้ามาช่วยเหลือทีมงานให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ทีมงานที่ดีจะต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายให้ชัดเจน สมาชิกทุกคนรับทราบถึงนโยบายและเป้าหมายนั้น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอแนวคิดหรือทำงานอย่างเต็มที่ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง

**ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ เป็นทีมที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีความพึงพอใจกันทุกคน ทั้งผู้บริหาร ผู้นำทีม สมาชิกในทีม รวมทั้งลูกค้าและมีการเรียนรู้สิ่งที่จะทำสิ่งที่เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงรวมกันทุกฝ่าย

จตุพร สุขวรรณ (2557 : 90-92) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายของทีมเพื่อให้ทีมงานรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องดำเนินการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายนั้น และที่สำคัญต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์และนำเสนอเป็นโมเดลการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบที่ 8.1




**ภาพประกอบที่ 8.1** รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (GRPI Model)
**ที่มา :** จตุพร สุขวรรณ (2557 : 91)

จากภาพประกอบที่ 8.1 สามารถอธิบายเพิ่มเติมถึงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

**เป้าหมายของทีม (Goal)**

ทีมงานจะต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน เนื่องจากจะทำให้สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมาย ไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายของทีมมี 3 ประเภท คือ

1. ผลงานตามเป้าหมาย (Specific Performance) เป็นผลงานที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือการดำเนินกิจกรรมของทีมสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ สมาชิกในทีม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน องค์การ เป็นต้น

3. การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) คือ ทีมมีเป้าหมายเพื่อ

3.1 สมาชิกในทีมสามารถเรียนรู้สมรรถนะ (Competencies) ใหม่ๆ ได้ดีเมื่อต้องพบกับการเปลี่ยนแปลง

3.2 ความสามารถของทีมในการอยู่รอด ปรับปรุง ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.3 สามารถหาทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเวลาผ่านไป

นอกจากนี้เป้าหมายของทีมจะต้องมีลักษณะที่เรียกว่า “SMART” ดังนี้

**S : Specific : เฉพาะเจาะจง** เป้าหมายต้องระบุให้ชัดเจน ตรงประเด็น ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เน้นถึงสิ่งที่ทีมต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมไม่สับสนในสิ่งที่กำลังทำ และที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายร่วมกันเพื่อป้องกันความขัดแย้ง และความคลุมเครือ

**M : Measurable : สามารถวัดได้** เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้น ต้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้มองเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ข้อมูลจากการวัดนี้สามารถเก็บเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อใช้ในการพยากรณ์เป้าหมายในอนาคตได้อีกด้วย

**A : Alignment : ความสอดคล้อง** การกำหนดเป้าหมายของทีมนั้นต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การในด้านต่างๆ ที่ทีมได้รับมอบหมายมา เช่น การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโต เป็นต้น

**R : Realistic : ความเป็นไปได้** ต้องเป็นเป้าหมายที่ทำได้จริงภายใต้ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่

**T : Time : เวลา** ต้องมีกรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมาย หากตั้งเป้าหมายโดยไม่มีกรอบเวลาแล้วจะทำให้ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้สำเร็จลดน้อยลงด้วย

**Tips : การตั้งเป้าหมาย**

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดตามแนวทาง SMART
2. การกำหนดเป้าหมายควรเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม
3. ต้องมั่นใจได้ว่าทีมงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน
4. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมควรชี้แจงถึงเป้าหมายที่วางไว้ และให้สมาชิก
5. ทบทวนเป้าหมายดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง

**ลักษณะทีมงานที่มีปัญหา**

ทีมงานทุกทีมงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นนั้นมิใช่ว่าตั้งขึ้นมาแล้วจะเป็นทีมที่มีลักษณะที่ดีตามที่ผู้นำคิดหรือหวังไว้เท่านั้น หรือจะเป็นทีมงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามคุณสมบัติของสมาชิกทีมที่เลือกเข้ามา แต่สิ่งที่ไม่ต้องการ ไม่คาดคิดไว้อีกอย่างหนึ่งคือ ทีมงานที่มีปัญหาเพราะสมาชิกที่มารวมกันนั้นอาจจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกัน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ต่างกัน สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในทีมได้ คือ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 187-188) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีปัญหาไว้ดังนี้ ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหามีที่มาหลากหลายปัจจัย เริ่มตั้งแต่การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการร้องทุกข์ ไม่มีความพึงพอใจ แบ่งแยก ขาดความสามัคคี ขาดความกระตือรือร้น มีความผิดพลาดบ่อยครั้ง เป็นต้น ดังปัญหาดังต่อไปนี้

1. การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันขาดการประสานงานกัน ทำงานซ้ำซ้อนกัน

2. มีการร้องทุกข์ หรือแสดงความไม่พอใจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกริยาอาการ หรือคำพูดก็ตาม

3. เกิดความขัดแย้งกัน ไม่สามารถตกลงกันได้ มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายเป็นพวก ขาดความสามัคคี

4. ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานน้อยลง สมาชิกไม่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ไม่สละเวลาและความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ขาดความคิดริเริ่ม

5. เกิดความสับสนในการทำงาน ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบ่อย และสับสนใจการทำงาน ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6. การทำงานผิดพลาดบ่อย เกิดความเสียหายหรือล่าช้าโดยไม่น่าจะเกิดขึ้น ขาดความระมัดระวังในการทำงาน ขาดความสนใจ

7. พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมงานเริ่มมีการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดการมีส่วนร่วม การแสดงปฏิกิริยาไม่พอใจบางอย่าง

8. ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิต่อว่าจากผู้เกี่ยวข้อง

อาการดังกล่าวนี้เป็นสัญญาณชี้บอกถึงการทำงานร่วมกันที่เริ่มจะเกิดปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรให้ความสนใจในปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการพิจารณาขั้นตอนหรือสาเหตุที่แท้จริง ค้นหาต้นตอของปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมปัญหาจากหลายฝ่ายสามารถสรุปได้ ดังนี้

**1. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา** ได้แก่

1.1 ขาดนโยบายเป้าหมายที่แน่นอน ขาดทิศทางในการทำงาน

1.2 ขาดภาวะผู้นำ ขาดการตัดสินใจที่ดี ขาดคุณสมบัติ

1.3 คำนึงผลประโยชน์ส่วนตัว

1.4 การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพ

1.5 ขาดการสื่อสารที่ดี

1.6 การบริหารเวลาผิดพลาด ขาดการควบคุมเวลาที่ดี

1.7 ขาดเทคนิคในการจูงใจ

1.8 ขาดการวางแผนการณ์ล่วงหน้า ขาดการมองการณ์ไกล ทำงานเพียงระยะสั้น

1.9 ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน (รับฟังเฉพาะบางคน)

1.10 ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน ขาดความเป็นธรรม

1.11 ขาดความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

1.12 ขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.13 ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน

1.14 ขาดการควบคุม กำกับดูแล และติดตามผล

**2. ปัญหาด้านผู้ใต้บังคับบัญชา** ได้แก่

2.1 ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

2.2 ขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

2.3 ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

2.4 ไม่ให้ความร่วมมือ

2.5 ขาดความเข้าใจในการทำงาน

2.6 ขาดความรับผิดชอบ

2.7 ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.8 ขาดความสามัคคี ขาดความไว้วางใจในการทำงาน

2.9 ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน

2.10 ขาดทัศนคติที่ดีต่อทีมงานและต่อองค์การ

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จ เป็นปัญหาทางด้านตัวบุคคล ได้แก่ ด้านผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากปัญหาในด้านตัวบุคคลและยังอาจมีอุปสรรคจากปัญหาด้านปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัญหาทางโครงสร้างขององค์การที่สลับซับซ้อน บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย เช่น ขาดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการ

ทำงานด้านวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์การ ขาดการประสานงาน ระบบการสื่อสารที่บกพร่อง รวมทั้งการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การสร้างทีมงานให้ทำภารกิจต่างๆ อย่างได้ผลงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมงาน และการบริหารงานอันนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

จากลักษณะทีมงานทั้ง 3 ลักษณะนั้น คือ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมีจริงในการตั้งทีมงานขึ้นมาทำงานเป็นทีมตามวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ จึงมีทั้งประสบผลสำเร็จและมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขตามธรรมชาติของการทำงานของมนุษย์ที่มีความเหมือนและความแตกต่างกันหลายประเด็น เช่นลักษณะทีมงานที่ดีจะเป็นไปตามความมุ่งหวังของผู้นำหรือเรียกว่าตอบสนองนโยบายคือมีการกำหนดเป้าหมายมีการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แต่ในบางทีมเป็นทีมที่ก่อให้เกิดปัญหาการทำงานร่วมกันเกิดทั้งความขัดแย้งด้านความคิดและการกระทำ จึงทำให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำจะต้องแก้ไขซึ่งจะได้พิสูจน์ความฉลาดสามารถของผู้นำไปในตัวเช่นกัน

## ประเภทของทีมงาน

การจัดตั้งทีมขึ้นมาของผู้นำองค์การต่างๆ นั้น ต่างก็มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานแต่ละองค์การ งบประมาณ และระยะเวลาในการลงมือทำงานอีกด้วย จึงเป็นการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้นำ ดังนี้

ชัยเชฏฐ์ พรมศรี (2557 : 189-193) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปสามารถแบ่งทีมออกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross-functional Teams) ทีมที่ป้องกันตนจากอุปสรรคต่างๆ (Skunkworks) และทีมพี่สั่งงานได้ด้วยตนเอง (Self-directed Work Teams) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ทีมประเภทนี้ส่วนมากถูกตั้งขึ้นชั่วคราว เพื่อกำหนดปัญหาที่เฉพาะเจาะจงที่องค์การกำลังเผชิญหน้าอยู่ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดอาจตั้งทีมขึ้นมาเพื่อประเมินผลกระทบจากโครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของคู่แข่งที่มีต่อยอดขายของบริษัท เป็นต้น จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าการเกิดขึ้นของทีมแก้ปัญหา จะอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มาจากแผนกเดียวกันภายในองค์การ มาร่วมกันในการกำหนดวิธีการที่จะแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจง และเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไข ทีมก็จะถูกยุบไป

2. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ในปัจจุบันหลายองค์การพยายามที่จะหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และหันไปเพิ่มการตอบสนองของลูกค้าให้มาก

ยิ่งขึ้น ยิ่งในโลกแบบไร้พรมแดนที่ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันยิ่งทำให้หลายองค์การหันมาสร้างทีมเสมือนจริงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เหล่านี้ ประโยชน์ของทีมเสมือนจริง ได้แก่ ความสามารถที่ให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากยิ่งขึ้นในแต่ละวัน เพราะการให้บริการ หรือทำการค้ามักมีข้อจำกัดเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางการใช้ทีมเสมือนจริงช่วยลดระยะเวลาในการเดินทาง และเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าที่อยู่ในเขตพื้นที่ๆ มีเวลาแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่ (Cross-functional Teams) เป็นเรื่องปกติในองค์การที่บุคลากรแต่ละแผนกต้องทำงานร่วมกันทีม ที่ทำงานข้ามหน้าที่รวมเอาสมาชิกที่มีความสามารถที่หลากหลายเข้ามารับมือกับปัญหาหรือการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งทำให้ลดขอบเขตภาระหน้าที่การทำงานที่ถูกกำหนดไว้เฉพาะระหว่างแผนกลงได้ ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กันอาจถูกยุบลงหลังจากการแก้ไขปัญหาสิ้นสุดลง ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กันมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทีมงานอาจกำหนดรายการปรับปรุงคุณภาพและเทคโนโลยีใหม่เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ และเชื่อมโยงหน้าที่ที่ถูกแยกออกจากกันเพื่อเพิ่มผลผลิตและนวัตกรรมในการบริการ

4. ทีมที่ถูกปกป้องอุปสรรคต่างๆ (Skunworks) ทีมในลักษณะนี้ถูกสร้างขึ้นครั้งแรกในบริษัท Lockheed เพื่อพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ทางวิศวกรรมอวกาศ คำว่า Skunk works มาจากทีมเล็กๆ ของวิศวกร ช่าง และนักออกแบบ ที่เข้ามาร่วมทีมที่มีเป้าหมายในการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทั่วไป Skunworks เป็นส่วนหนึ่งขององค์การขนาดใหญ่ที่ปกป้องทีมจากอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งทีมประเภทนี้ถูกแยกออกจากพนักงานที่เป็นหลักขององค์การ เพราะวิธีการนี้ส่งเสริมการสื่อสารที่รวดเร็ว และระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองรวดเร็ว รวมทั้งกระตุ้นความภักดีและเอกลักษณ์ของกลุ่มในระดับที่สูง

5. ทีมที่สั่งงานได้ด้วยตนเอง (Self-directed Work Teams) ทีมที่มีการสั่งการได้ด้วยตนเอง โดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 5-20 คน ที่หมุนเวียนกันทำงานในการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมด หรือยังน้อยส่วนใดส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ถึงแม้ในปัจจุบัน องค์การหลายแห่งมีการใช้ทีมที่สั่งงานได้ด้วยตนเองบ้าง ซึ่งเข้ามาทำงานร่วมกันในโครงการใดโครงการหนึ่งเฉพาะและยุบทีมเมื่อทำงานเสร็จตามเป้าหมาย แต่ทีมงานในลักษณะนี้ส่วนมากเป็นทีมถาวร หรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของทีมในลักษณะนี้มีด้วยกัน 3 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 ทีมประกอบด้วยบุคลากรที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลายแตกต่างกัน และทักษะที่มีนั้นมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญในองค์การได้ ดังนั้นการขจัดอุปสรรคระหว่างแผนกช่วยให้เกิดการประสานงานที่ยอดเยี่ยมภายในทีมขึ้น

5.2 ทีมได้รับการอนุญาตในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อมูลงบประมาณ อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่างๆ

5.3 ทีมได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจ หมายความว่าสมาชิกมีอิสระในการเลือกสมาชิกใหม่ ในการแก้ปัญหา การใช้เงินและตรวจสอบผลลัพธ์ และวางแผนสำหรับอนาคต

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 85-86) ได้แบ่งประเภทของทีมงานที่ใช้ในองค์การมีอยู่หลายประเภท ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนี้

1. ทีมงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อการแก้ปัญหา (Problem Solving Team) เป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในประเด็นต่างๆ เช่น ทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Cricles Team) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของพนักงานกลุ่มเล็กๆ เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพสินค้า คุณภาพการให้บริการ คุณภาพของกระบวนการทำงาน เป็นต้น ซึ่งทีมปรับปรุงคุณภาพนี้จะถูกฝึกให้เรียนรู้ในการแก้ปัญหาต่างๆ มีการประชุมกันเป็นระยะๆ และมีการรายงานให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาทราบ

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลากหลายสายงานภายในองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมกันระหว่างสายงาน เช่น การพัฒนาการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างของทีมข้ามสายงาน ได้แก่

2.1 ทีมวัฒนธรรมองค์การ (Culture Team) เป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์การที่กำหนดไว้ โดยเป็นการรวบรวมสมาชิกจากหลายๆ หน่วยงาน เพื่อระดมสมองในการจัดกิจกรรมต่างๆ

2.2 ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ จึงจำเป็นต้องมีความหลากหลาย และครอบคลุมการดำเนินการต่างๆ ขององค์การ ดังนั้น จึงต้องระดมสมองจากสมาชิกจากหลายๆ หน่วยงาน

3. ทีมสำนึกรับผิดชอบ (Accountability Team) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนสมัครใจร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เช่น ทำให้รวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้น ประหยัดขึ้น เป็นต้น

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงประเภทของทีมงานนั้น สรุปได้ว่า ประเภทต่างๆ ของทีมงานตั้งชื่อขึ้นตามลักษณะของทีมงานนั้น อาจมีชื่อมาจากวัตถุประสงค์ของทีมงานหรือมีชื่อมาจากพฤติกรรมของทีมงาน เช่น ทีมแก้ปัญหา ทีมเสมือนจริง ทีมงานข้ามหน้าที่ ทีมที่ถูกปกป้องอุปสรรคต่างๆ ทีมสั่งงานด้วยตนเอง ทีมข้ามสายงาน ทีมสำนึกรับผิดชอบ เป็นต้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าชื่อทีมงานนั้น

ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งทีมงาน หรือความต้องการของผู้บริหารองค์กรนั้นๆ ซึ่งสามารถจัดตั้งขึ้นและเรียกชื่อตามที่ผู้บริหารนั้นต้องการ

## แนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การทำงานให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ตามอำนาจหน้าที่และภารกิจขององค์การที่เป็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพตามภารกิจที่กล่าวมานั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล หรือการทำงานเป็นทีมเพราะกิจกรรมใดๆ ยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว หากมีทีมงานที่ดีย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นที่พึงพอใจ สมาชิกมีขวัญและกำลังใจ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ การทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการระดมความสามารถและสติปัญญาที่แตกต่างของบุคคล ให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวางรอบคอบและเมื่อนำมาประสานกันอย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆ อย่างดำเนินไปด้วยดี สอดคล้องกับที่กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การทำงานเป็นทีม เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีนโยบายที่แน่นอน มีสมาชิกผู้ร่วมงานที่พัฒนาตัวเองทั้งด้านความคิด การกระทำ มีการเน้นการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งอาจจะมีการแบ่งภาระงานแต่ละคน แต่ละกลุ่มออกไปต่างกัน สมาชิกก็ต้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งพลังความคิด พลังสมอง และแม้แต่พลังกาย

**วิธีการพัฒนาทีมงาน**

การพัฒนาทีมงานเป็นความจำเป็นเพราะสังคมโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อสิ่งเหล่านี้เปลี่ยนไป จึงทำให้มนุษย์เกิดแนวคิดใหม่ๆ ความต้องการใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของมนุษยชาติ จึงมีนักวิชาการกล่าวสนับสนุน ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 81-83) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทีมงานไว้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ทำงานสำเร็จด้วยตัวเอง แต่ต้องอาศัยบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ร่วมงานโดยตรง ดังนั้น นอกจากจะสามารถคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมทำงานแล้วผู้นำจะต้องมีวิธีการในการพัฒนาทีมงานให้สามารถทำงานได้ เพื่อให้สามารถใช้คนเหล่านั้นให้ทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ การพัฒนาทีมงานมีวิธีการดังนี้

1. จะต้องระลึกอยู่เสมอว่าปัจจัยในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้นั้น จะต้องมอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นได้อย่างแท้จริง นั่นคือ ต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน การมอบงานไม่ว่างงานยากเกินไปหรือง่ายเกินไป

ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้การจูงใจเสริมเพื่อให้คนทำงานได้ การมอบหมายงานที่ง่ายให้กับคนที่มีความสามารถสูงทำ แม้จะมีผลให้ได้งานสำเร็จอย่างดีแต่จะทำให้บุคคลนั้นคิดว่าผู้บังคับบัญชาคาดคะเนขีดความสามารถต่ำไปอันจะก่อให้เกิดความรู้สึกทางด้านลบขึ้น การมอบหมายงานที่ยากให้กับคนที่มีความสามารถน้อยจะทำให้ผลงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ก่อนจะมอบหมายงานให้คนใดทำจะต้องสอนหรืออธิบายวิธีการทำงานและสังเกตพฤติกรรมของบุคคลนั้นว่าจะทำงานนั้นสำเร็จผลเพียงใด การชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและขั้นตอนของงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนในเรื่องงาน ตามปกติเมื่อเลือกบุคคลใดทำงาน ผู้บริหารได้พิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วว่าบุคคลนั้นสามารถทำงานนั้นได้ ยกเว้นเมื่อมีสัญญาณอย่างชัดเจนว่าบุคคลนั้นไม่อาจทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้แล้วก็จะต้องเอางานกลับคืนมาแล้วมอบหมายให้คนอื่นทำต่อไป

3. ผู้บริหารควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดีเสมอ คือ มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเปิดโอกาสให้คนในบังคับได้ทำงานนั้นก่อนคนอื่น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีกำลังใจในการทำงานเมื่อเขารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามีความเชื่อถือหรือให้ความสำคัญกับคนในทีมงานก่อนคนอื่น ส่วนจะทำงานดีหรือไม่เพียงใดเป็นเรื่องของการติดตามงานในตอนหลัง

4. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสร็จผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินงานทุกครั้งเพื่อหาว่าคนใดทำงานได้ดีกว่ากันเพียงใด ในการประเมินให้หลีกเลี่ยงคำพูดที่มีความหมายกระทบความรู้สึกของคน เช่น ไม่ใช้คำว่าดีหรือเลว แต่ควรใช้คำว่าได้ผลงานตามเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมาย ในการประเมินผลงานควรทำทันทีที่งานเสร็จ ไม่ใช่ปล่อยให้เวลาผ่านไปนานหรือไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้

5. ในการวัดการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องแบ่งออกเป็น 6 ระดับเรียงตามลำดับตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุดของการพัฒนาดังนี้

5.1 ระดับแรก ได้แก่ พนักงานที่ทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เมื่องานเสร็จก็รอคำสั่งว่าหัวหน้าจะสั่งงานอะไรต่อไปให้ทำ

5.2 ระดับที่สองเมื่อทำงานเสร็จแทนที่จะรอคำสั่ง แต่มาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการต่างๆ หลายวิธีไปแล้วพนักงานก็สามารถตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีใดมาใช้ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

5.3 ระดับที่สามเมื่องานเสร็จพนักงานจะคิดและวางแผนว่าจะทำงานอะไรต่อไป แล้วนำเอาแผนการนั้นมาขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะทำต่อไป ในขั้นนี้จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำรายงาน การร่างหนังสือ หรือร่างแผนงานขึ้นมาก่อนที่จะดำเนินงานจริงต่อไป

5.4 ระดับสี่เมื่องานเสร็จก็จะเริ่มงานต่อไปทันที แต่เป็นงานง่ายและไม่มีปัญหามากนัก ขณะเดียวกันรายงานและขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา

5.5 ระดับที่ห้าเมื่องานเสร็จพนักงานก็จะทำงานอื่นต่อไปทันทีด้วยความเชื่อมั่น โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะยากหรือง่ายแล้วรายงานงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหลังจากทำงานไปแล้ว เมื่อทำงานผิดบ้างก็จะเกิดความเชื่อมั่นแล้วนำบทเรียนจากความผิดนั้นไปปรับปรุงงานต่อไปให้ดีขึ้น เมื่อผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจในการทำงานโดยคำชมเชยและข้อเสนอแนะต่างๆ ก็จะทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความภูมิใจที่จะทำงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็แสดงความกระตือรือร้นความเป็นกันเอง และความเป็นมิตรอันแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นสูง

5.6 ระดับที่หก ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานทั้งหมดของผู้บังคับบัญชาได้ด้วยความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาสามารถให้อำนาจโดยสมบูรณ์ในงานทั้งหมดและทำงานต่างๆ สำเร็จด้วยดี จะรายงานเฉพาะงานที่มีปัญหาหรืองานที่พนักงานผู้นั้นไม่อาจตัดสินใจได้เท่านั้น

6. สร้างทีมให้เรียนรู้งานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกให้ทำงานบริหาร โดยวิธีนี้ตามองค์การขนาดใหญ่จะสร้างทีมงานขึ้นซึ่งประกอบด้วยพนักงานบริหารระดับกลางจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์การประมาณ 4-6 คน ทีมงานดังกล่าวจะได้รับมอบหมายให้ทำงานโครงการหนึ่งให้เสร็จในเวลาที่กำหนดตั้งแต่ 6 เดือนถึง 1 ปี ในทีมงานจะมีที่ปรึกษาคอยช่วยให้คำแนะนำต่างๆ ด้วย ลักษณะงานในโครงการจะพัฒนาทีมให้มีความเป็นผู้นำคือตัดสินใจเป็น วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้หากและรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถสื่อความให้เข้าใจกันได้ มีการประสานงานและจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. จงทำตัวเป็นครูของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าไม่ใช่เป็นผู้ออกคำสั่งอย่างเดียวแต่เป็นผู้สอน ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำพนักงานและเป็นแหล่งของข้อมูลในการเรียนรู้และพัฒนา

ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสในการปรึกษาหารือโดยเฉพาะในการพัฒนาอาชีพหรืองานที่ทำต้องรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะก้าวหน้าไปอย่างไร คนใดต้องเรียนรู้และเข้าฝึกอบรมโครงการอะไรที่ทำให้สามารถก้าวหน้าในงานตามที่เขาต้องการ

8. ทำตัวเป็นพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ระลึกว่าก่อนที่ตัวผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจะต้องเรียนรู้และหาประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน การสร้างให้พนักงานมีความสามารถทางการบริหารจะต้องสะสมประสบการณ์ทางการบริหารอย่างเพียงพอ การทำตัวเป็นพี่เลี้ยงก็คือการเข้าร่วมเกมการบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การอภิปรายปัญหาการบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การชี้แนะเทคนิคทางการบริหาร การสอนงาน และการชี้ให้เห็นผลดีผลเสียของการแก้ปัญหาแต่ละวิธี

9. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าอบรมสัมมนาหรือเข้าประชุมทางการบริหารและวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ในแง่ของการบังคับบัญชาก็คือการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการอบรมสัมมนาอย่างเพียงพอ เพราะให้เข้าร่วมอบรมสัมมนาจะทำให้พนักงานมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มใหม่และมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาทางการบริหาร การจัดอบรมควรกระทำทั้งภายในองค์การเองและเข้าร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การด้วย

10. สร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเองในส่วนที่ยังขาด และกระตุ้นส่งเสริมให้มากขึ้นในส่วนที่ดีอยู่แล้ว ผู้บริหารต้องมีแนวความคิดว่าคนทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตได้ อุปสรรคและข้อจำกัดย่อมเกิดขึ้นกับทุกคน แต่เมื่อผู้บริหารช่วยเหลือแนะนำและติดตามการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถขจัดอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ ได้ เพราะการพัฒนาคนเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง จึงประสบความสำเร็จ

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558 : 43-53) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทีมงานไว้ 2 ประการ คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทีมงาน 2) การวางแผนและการออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีมงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยสมาชิกในทีมในการเริ่มต้นสร้างทีมสำหรับการปฏิบัติงาน แต่ก่อนจะมีทีมงานเกิดขึ้น ผู้บริหารและผู้ร่วมทีมควรมีการประชุมปรึกษาหารือในการจัดตั้งทีมโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การและงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก ดังนี้

1.1 วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

1.2 การพัฒนาทีมงานว่าเป็นกระบวนการในการวางแผนด้วยความสุขุมรอบคอบ ในอันที่จะส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล และยังเป็นการหาช่องทางที่จะลดความยุ่งยากและปัญหาต่างๆ ที่จะเข้ามาขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีความสำคัญของทีมงาน

2. การวางแผนและออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีมงาน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของลักษณะงาน การที่งานจะบรรลุล่วงไปได้ดีสิ่งสำคัญที่สุดคือ ทุกๆ คนจะต้องรักสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะ ไม่จำเป็นต้องเหนือผู้อื่น แต่มีลักษณะของการทำงานร่วมกันกับสมาชิกในทีมที่มีทักษะที่แตกต่างกันช่วยกันปฏิบัติงานนั้นก็จะสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาทีมต้องมีการ

วางแผนและออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีมงาน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาทีมงาน องค์ประกอบของทีมวงจรชีวิตของทีม และขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน ดังรายละเอียดดังนี้

2.1 ปัจจัยของการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทีมงานหรือการสร้างทีมงาน เป็นลักษณะของการกำหนดรูปแบบต่างๆ ของบุคคล และกระบวนการในการทำงานทีม หรือเราเรียกว่าปัจจัย ควรศึกษาปัจจัยในการทำงานเป็นทีมเพื่อการวางแผนและออกแบบทางเลือกในการพัฒนาทีม โดยศึกษาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1.1 ความแตกต่างของสมาชิกในทีม ลักษณะของบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคม และถือว่าเป็นธรรมชาติของคนที่จะบอกถึงสถานะของตนว่าอยู่ระดับใดในกลุ่มหรือองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างตนและสมาชิกในทีมต้องมีการประสานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจต้องมีการฝึกอบรมและให้ความรู้เพื่อให้สมาชิกในทีมทราบสถานะของตน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์และทำร่วมกับคนอื่นๆ ในทีมได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสัมพันธ์ในทีม การสร้างความรู้จักคุ้นเคยระหว่างสมาชิกในทีม ความสนิทสนม ความเชื่อใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และการประสานงาน รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีมทั้งก่อนและระหว่างการทำงานเป็นทีม

2.1.3 ความแตกต่างขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ

มิติแรก ความเหมาะสมของทีมกับองค์การ โดยพิจารณาความสำคัญของทีมที่มีต่อองค์การ ภารกิจของทีมมีความสำคัญเพียงใดต่อองค์การ และทีมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือไม่ เพื่อที่ทีมจะปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์การ

มิติที่สอง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม กับบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากทีมต้องปฏิบัติงานโดยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง จึงต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่สร้างความขัดแย้ง ความอคติระหว่างกันซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลร้ายต่อการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงาน

2.1.4 การศึกษาปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับทีมเพื่อทราบถึงพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในทีม และการปรับตัวของสมาชิกในทีมให้เข้ากับองค์การ คือ ปัญหา และบุคลากร โดยมีการดำเนินงานการสร้างทีม ดังนี้

2.1.4.1 ปัญหา ให้กำหนดปัญหาที่กำลังประสบอยู่ ณ ขณะนั้น

2.1.4.2 บุคลากร ให้คัดเลือกบุคลากรมาร่วมคุยกันเรื่องปัญหาที่กำหนดเกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นจริงหรือไม่

2.1.4.3 เมื่อได้รับทราบถึงปัญหาเรียบร้อย ให้กำหนดปัญหาอย่างเป็นทางการและยอมรับเพื่อหาแนวทางแก้ไข

2.1.4.4 หาเหตุผลของการเกิดปัญหา และทำการประชุมทีม เพื่อให้สมาชิกทุกคนเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหา

2.2 องค์ประกอบพื้นฐานของทีม องค์ประกอบของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินทีมและการปฏิบัติงานในทีมเป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบของทีมงานที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีศักยภาพในการทำงาน ดังนี้

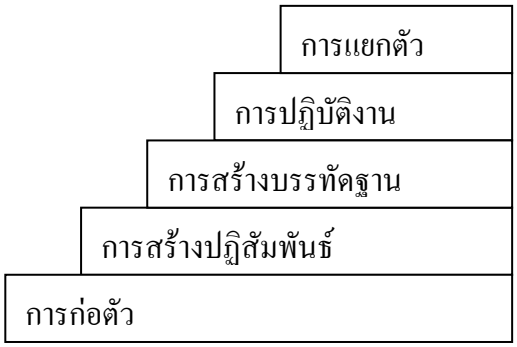
2.2.1 ขนาดของทีมงาน (Size of Team) ส่งผลต่อการทำงานของทีมงาน คือ เมื่อสมาชิกของทีมเพิ่มมากขึ้นทีมงานจะมีพลังในการทำงานสูงหรือต่ำลงได้ และจำนวนสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีม โดยขนาดของทีมงานจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบของการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกในทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

2.2.2 ความเป็นปึกแผ่น (Cohesiveness Team) จะแสดงให้เห็นพลังความเข้มแข็งของทีมงาน ถือเป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานและยังสามารถสื่อให้ทีมอื่นๆ ทราบถึงระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมของตน ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นสูงจะสามารถดึงดูดสมาชิกให้ดำรงอยู่ในทีมได้นาน

2.2.3 ปทัสถานของทีม (Team Norms) ปทัสถาน หมายความว่า แบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งปทัสถานแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ปทัสถานเชิงนิมาน (Positive Norms) คือ พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และปทัสถานเชิงนิเสธ (Negative Norms) คือ พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ

2.2.4 สถานภาพของสมาชิกในทีม สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากการเป็นสมาชิกของทีมงาน ซึ่งสถานภาพของแต่ละบุคคลส่วนใหญ่จะกำหนดขึ้นจากคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆ เช่น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ เพศ เป็นต้น

2.3 วงจรชีวิตของทีม ทีมงานที่มีศักยภาพต้องเป็นทีมงานที่มีสมาชิกในทีมมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมรับฟังความเห็นและให้ความช่วยเหลือกันในทีม พร้อมทั้งต้องเผชิญกับการทำงานในแต่ละช่วงด้วยกัน ซึ่งเรียกว่า วงจรชีวิตของทีม (Team Life Cycle) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นต่างๆ ดังภาพที่ 8.2




**ภาพประกอบที่ 8.2** วงจรชีวิตของทีม
**ที่มา :** วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558 : 50)

จากภาพที่ 8.2 วงจรชีวิตของทีม สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

2.3.1 การก่อตัว (Forming) เป็นขั้นตอนแรกของการรวมตัวกันของสมาชิก และสมาชิกจะลดความเป็นตัวของตัวเอง โดยต้องยอมรับและติดต่อกับผู้อื่นมากขึ้น ในขั้นตอนนี้สมาชิกจะยังไม่รู้จักมากนัก ดังนั้น สมาชิกจะระวังตัวในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสมาชิกคนอื่นๆ อุปสรรคของการก่อตัวอาจเกิดจากการคัดค้านและต่อต้านความคิดของกลุ่ม หรืออคติที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพและการปรับตัวเข้ากับกลุ่ม โดยสมาชิกบางคนอาจสนใจเฉพาะงานของตนในขณะที่สมาชิกคนอื่นสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีมมากขึ้น

2.3.2 การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Storming) เมื่อมีการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มแล้ว ความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคนจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ความขัดแย้ง การโต้เถียง และเกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงสถานะ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในทีม ซึ่งสามารถแสดงออกด้วยวิธีการถกเถียงชักจูง และสร้างมิตรภาพ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทัศนคติ อารมณ์ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีและความเข้าใจระหว่างสมาชิก

2.3.3 การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) เป็นขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมและมารยาทใหม่ในทีมเพราะเมื่อผ่านขั้นตอนที่ 2 ได้แล้วคนในทีม ควรจะมีการเรียนรู้ที่จะประนีประนอมกัน สมาชิกจะต้องช่วยกันกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาทและระเบียบวิธีปฏิบัติระหว่างกัน เพื่อวางเส้นทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจที่ผลงานให้มากกว่ามุ่งสนใจความเป็นส่วนตัวของสมาชิก

2.3.4 การปฏิบัติงาน (Performing) ขั้นการปฏิบัติงานสมาชิกในทีม เป็นขั้นตอนการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคนในทีมจะมีความยืดหยุ่นกับงานในทีม ทำให้งานมีประสิทธิภาพมีความไว้วางใจที่จะทำงานร่วมกัน และรู้สึกมีความเท่าเทียมกัน ไม่ว่าใครจะทำหน้าที่อะไรในทีมต่างมีความเข้าใจ ผูกพัน และสามัคคีระหว่างกัน โดยสมาชิกในทีมจะไม่เพียงให้ความสนใจในงาน และยัง

สนใจในปัญหาส่วนตัวของสมาชิกคนอื่น โดยพยายามทำความเข้าใจ และให้ความช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ ใช้ทักษะความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน

2.3.5 การแยกย้ายหรือการปรับเปลี่ยน (Transforming) ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตของทีม เมื่อสมาชิกทำงานสำเร็จตามเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว สมาชิกจะตระหนักถึงการแยกตัวเพื่อแยกย้ายกลับไปทำหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมที่เคยทำมา หรือเข้าร่วมกับทีมใหม่เพื่อแก้ปัญหาใหม่ต่อไป ถึงแม้จะมีการแยกตัวของสมาชิกในทีมแต่ความผูกพันของสมาชิกจะยังคงอยู่เมื่อได้มาพบกันก็ยังสามารถติดต่อสัมพันธ์กันได้เหมือนเดิม

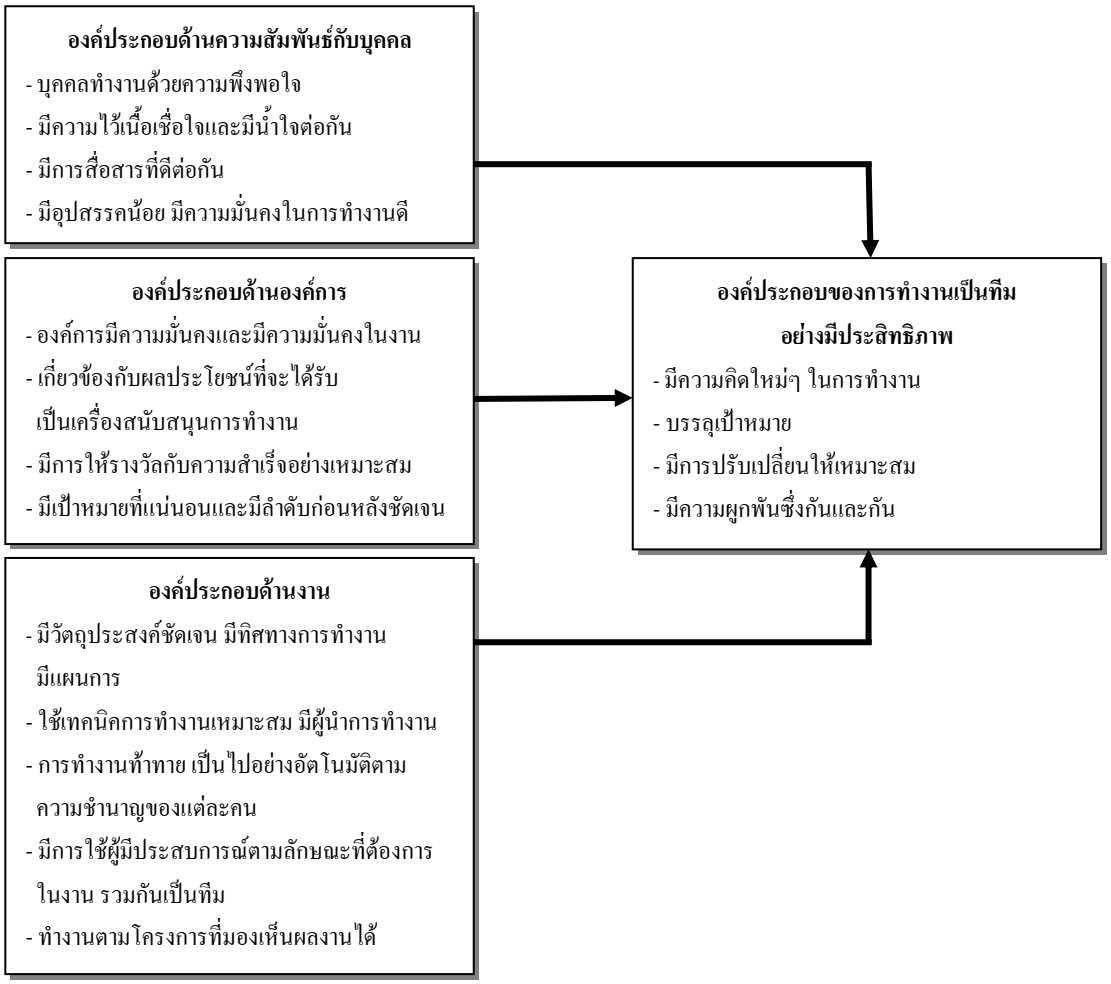
2.4 ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทีมงานนั้นย่อมมีกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจ สร้างความเชื่อถือว่าการดำเนินการอย่างนั้นจะนำทีมไปสู่การพัฒนาอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก

## ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน

ประโยชน์ที่จะได้จากการพัฒนาทีมงานนั้นมีหลายประการอย่างน้อยทำให้สมาชิกมีความเข้าใจกันมากขึ้น มีการพึ่งพาอาศัยกันและกันให้ความร่วมมือกันในองค์การ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในทีมงานและที่สำคัญที่สุดคือ ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงานคือ

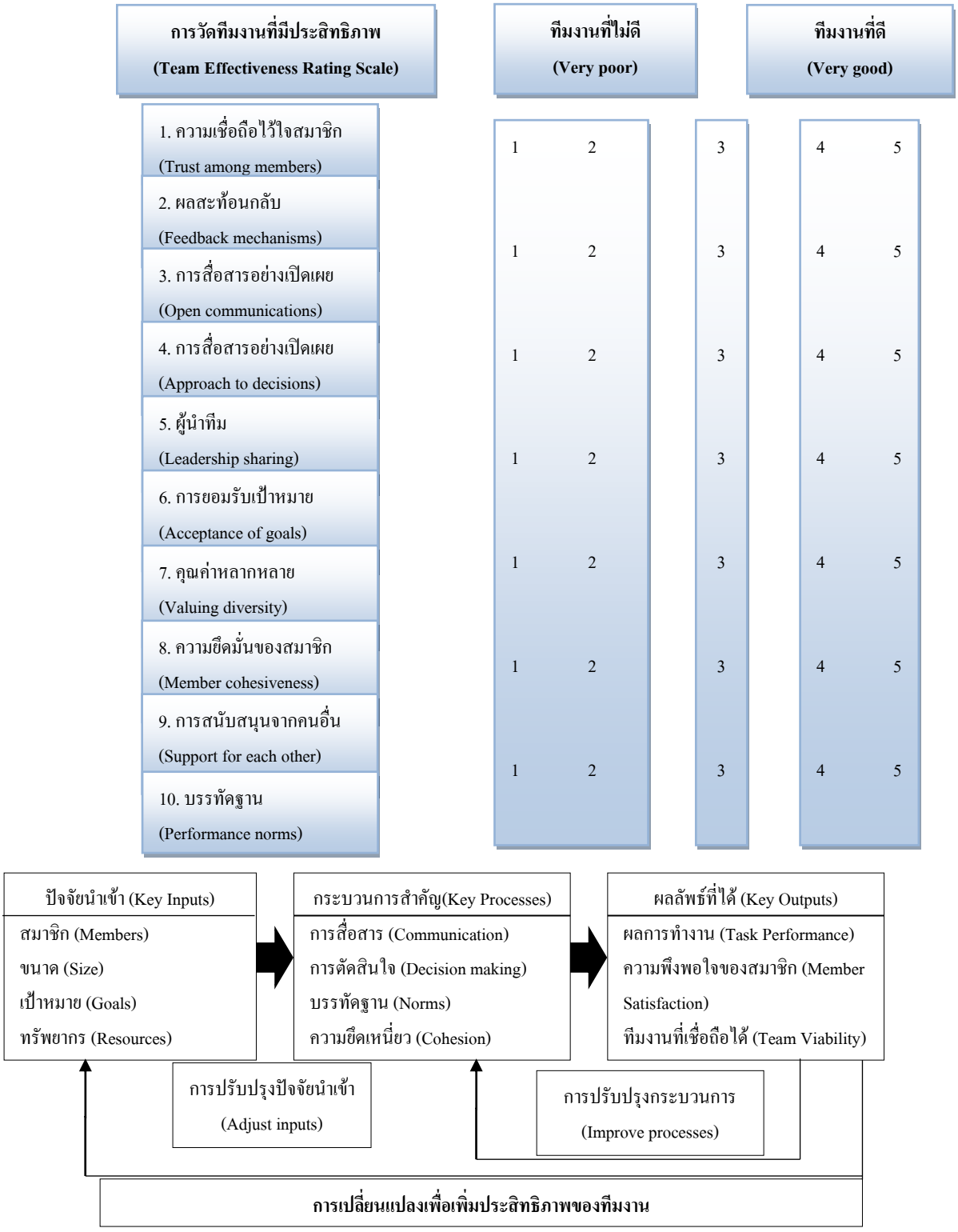
เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 190-191) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Term Effectiveness) คือ ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย การมีความคิดใหม่ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน ดังต่อไปนี้

1. การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ
2. การทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน และการบริหารของผู้บริหารในองค์การ
3. มีการสื่อสารที่ดีทั้งในระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้น
4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด
5. มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน




**ภาพประกอบที่ 8.3** แสดงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
**ที่มา :** เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 191)

นอกจากนั้น เนตร์พัณณา ยาวิราช ยังได้กำหนดเกณฑ์การวัดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้




**ภาพประกอบที่ 8.4** แสดงทีมงานมีลักษณะเป็นระบบเปิด (Teams as Open Systems)

**ที่มา :** เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 189)

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558 : 56-57) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการพัฒนาทีมงาน มีดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

1.2 มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

1.3 สามารถระบุงานได้ชัดเจน

1.4 แต่ละคนมีบทบาทต่างกันไป

1.5 มีผู้นำที่เหมาะสม

1.6 มีสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของงาน

1.7 มีทรัพยากรที่เพียงพอ คือ เงิน การบริหาร เทคนิค และมืออาชีพ และบุคคลที่มีสุขภาพดี

2. การมีส่วนร่วมของแต่ละคน (Individual Contribution) ประกอบด้วย ความรอบรู้ส่วนบุคคล ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นที่แต่ละคนเชื่อว่าสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้ ความยืดหยุ่นได้ ซึ่งคนคนนั้นต้องเป็นคนที่เปิดใจ รับฟัง ความคิดที่แตกต่างกันของผู้อื่น

3. กระบวนการของทีม (Team Processes) กระบวนการทีมอธิบายลักษณะที่ละเอียดอ่อนของการมีปฏิสัมพันธ์และรูปแบบของการจัดระเบียบภายในไปหาภายนอก ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความร่วมมือกันเป็นการอธิบายถึงลักษณะบุคคลหลายๆ คน ที่ทำงานที่ซับซ้อนร่วมกันอย่างมีระเบียบ

3.2 การสื่อสาร คือ การเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน ติดตามข้อมูล โดยมีอำนาจและทัศนคติประกอบในการสื่อสาร

3.3 ความสามัคคี ซึ่งสามารถถูกส่งเสริมได้ ผ่านการทำงานจากทีมที่มีขนาดเล็กที่มีทัศนคติเหมือนกัน และอยู่ใกล้ชิดกัน

3.4 การตัดสินใจ ซึ่งขนาดของความรู้และทักษะของสมาชิกมักจะมีส่วนช่วยในการขยายข้อมูลและสร้างการตัดสินใจให้ถูกต้องมากขึ้น

3.5 การจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำลายล้าง ซึ่งความคิดสร้างสรรค์หรือแนวสร้างสรรค์เป็นแนวความคิดของแต่ละคนมาส่งเสริมให้แก้ปัญหาให้งานมีประสิทธิภาพ ส่วนความขัดแย้งที่ทำลายทีม จะมาจากพื้นฐานระหว่างบุคคลที่มีบทบาทในการทำงานองค์การ หรือปัจจัยองค์การแตกต่างกัน

3.6 ความสัมพันธ์ทางสังคม มาจากบุคลิกลักษณะของสมาชิกที่ควรมีความเห็นอกเห็นใจให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันข้อมูลและร่วมกันแก้ปัญหา

3.7 การให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน คือ ความสำคัญเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคล ในเรื่องของการส่งมอบงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลาที่กำหนด เพื่อดำรงไว้ซึ่งการรักษาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า โครงสร้างของทีมงานอาศัยปัจจัย 5 ประการ คือ การกำหนดส่วนประกอบของทีม การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ การติดต่อกับภายนอก การกำหนดขนาดของทีมงานและการเลือกสมาชิก ซึ่งในกระบวนการของจัดสรรบทบาทของสมาชิก สมาชิก 1 คนสามารถมีได้หลากหลายบทบาท ที่สมาชิกสามารถพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันในทีมได้ จากประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานนั้น สิ่งที่จะได้ คือ ทีมงานมีประสิทธิภาพที่จะทำให้สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันทุกระดับแก้ปัญหาและอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยลง เพราะได้มีการรับรู้งานร่วมกัน ประเด็นที่สำคัญที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงอีก คือ สมาชิกเข้าใจโครงสร้างของทีมอย่างทั่วถึงให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนชัดเจนที่จะทำให้องค์การเดินไปสู่เป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์

## บทสรุป

ในบทที่ 8 นี้ เป็นการกล่าวถึงการสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงาน เพราะว่าการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อผลการทำงานที่จะได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรค์ที่เกิดขึ้น และร่วมกันรับผลประโยชน์จากการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมยังสร้างความรักความสามัคคีขึ้นในกลุ่มทั้งสามารถดึงเอาศักยภาพแต่ละคนออกมาทำงานได้เต็มที่ เมื่องานสำเร็จต่างก็ได้รับความพึงพอใจกันทุกคน และทุกคนจะเกิดความรู้สึกดีๆ ต่อกันและกัน รวมถึงเกิดความคิดดีๆ ต่อองค์การ แต่ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นนั้นจะมีขนาดและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับแนวคิด ความจำเป็น เป้าหมายของผู้นำองค์การเป็นสำคัญ เมื่อมีการจัดตั้งขึ้นมาแล้วต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาทีมงานให้ทันสมัยทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์จนสามารถพัฒนาไปสู่ความมีประสิทธิภาพของทีมที่จะร่วมมือกันทำงานได้ทุกเมื่อ ทุกสถานการณ์ เพื่อเป้าหมายอันเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ

## คำถามท้ายบท

1. การจัดตั้งทีมงานในองค์การมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไร อธิบาย
2. ทีมงานที่ดีมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
3. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
4. ทีมงานที่มีปัญหามีลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
5. การพัฒนาทีมงานมีวิธีการอย่างไร อธิบาย

**********

# เอกสารอ้างอิง

จตุพร สังขวรรณ. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเบิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักท์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2549). **ภาวะผู้นำ Leader Ship ฉบับก้าวล้ำยุค**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คลิ้งค์ จำกัด.