

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงาน

ความยึดมั่นของกลุ่ม

รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่ม

ลักษณะของทีมงานที่ดี

ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหา



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน



ทีมงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ
ในความสำเร็จขององค์กร หน่วยงาน
ที่มีทีมงานที่ดีในการประกอบ
ภารกิจต่าง ๆ

ทีมงาน เกิดขึ้นจากการรวมกันของ
สมาชิกในกลุ่ม แนวคิดของจิตวิทยา
ให้ความหมายไว้ว่ากลุ่มคือระบบสังคม
ย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของ
บุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม



George Homan และ Edgar H. Schein
กล่าวว่า กลุ่มในแง่จิตวิทยา หมายถึง
บุคคลจำนวนหนึ่งปฏิบัติต่อกัน
(Interaction) มีความรู้สึกทางจิตใจต่อ
กัน (Sentimental) และมีการรับรู้ถึง
การรวมกันเป็นกลุ่ม

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีม



TEAMWORK

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่ โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน

การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

- 1. การ**เป็นผู้ฟังที่ดี**มีส่วนช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความขัดแย้ง ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น
- 2. ควร**มีอารมณ์ขัน**ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 3. ให้ความสำคัญและ**เห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของผู้อื่น**

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน



1. จำนวนทีมที่มีสมาชิกโต้ตอบระหว่างกันเกี่ยวกับความคิดและการทำงาน

2. เทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งปฏิบัติการในกลุ่มเพื่อกำหนดและแก้ปัญหารวมทั้งทำการเปลี่ยนแปลง

3. ความพยายามของฝ่ายจัดการที่จะพัฒนากลุ่มงานให้มีประสิทธิผลภายในองค์กร

4. การเข้ามาช่วยเหลือกลุ่มงานให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มงาน

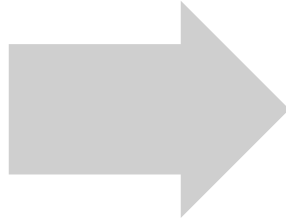
6. การที่สมาชิกของกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันบุคคลหนึ่งเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกคิดและทำงาน



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

การยึดมั่นของกลุ่ม

- คือ การยึดมั่นของสมาชิกที่มีต่อกลุ่มและพลังสมาชิกทำให้ยับยั้งไม่ให้เกิดการทิ้งจากกลุ่มไป



ปัจจัยในการกำหนดความสามัคคีของกลุ่ม

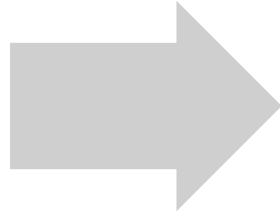
- ได้แก่ ขนาดของกลุ่ม ผู้นำ การสื่อสาร ภาวะในกลุ่ม สถานภาพของกลุ่ม เป้าหมายของกลุ่มที่สอดคล้องกันจะทำให้สมาชิกมีความยึดมั่นในกลุ่มไม่ละทิ้งกลุ่มไป



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ลักษณะที่จำเป็นของการรวมกลุ่ม

- คือ การรวมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความสัมพันธ์ ตอบ โต้กัน มีความสนใจ มีเป้าหมายแบบเดียวกัน มีการกำหนดแบบแผนของกลุ่ม เช่น การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ



ผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม

- ผู้นำกลุ่มแบบ **รูปนัย** หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการ จะไม่มีอำนาจเหมือนผู้นำกลุ่ม **รูปนัย** หรือผู้นำกลุ่มแบบทางการ
- แต่ผู้นำกลุ่มแบบรูปนัยสามารถเข้ากันได้ดีกับสมาชิกของกลุ่ม



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ทีมงาน (Team)

ทีมงาน (Team)

ประกอบด้วยกลุ่มทำงานที่ถูกนำมาใช้
อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดการ
ประสานงานของกิจกรรมให้มีการแสดง
ความคิดเห็นร่วมกัน การแก้ปัญหา
ร่วมกัน และแบ่งหน้าที่การทำงาน
ร่วมกัน



พฤติกรรมการทำงานกลุ่ม (Work Group behavior)

พฤติกรรมการทำงานกลุ่ม (Work Group behavior)

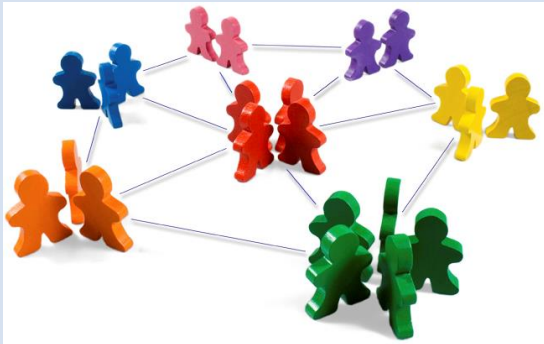
โดยทั่วไป กลุ่มทำงานจะมีส่วนร่วมมือ
ทำกิจกรรมที่ถูกกำหนดโครงสร้างโดย
ฝ่ายบริหารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่
เป็นทางการ



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่ม

กลุ่มทำงาน



คณะทำงาน



คณะกรรมการ



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่ม

การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกระบวนการที่นิยมในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในปริมาณที่มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร นอกจากการปฏิบัติภารกิจในแต่ละวันด้วยตนเองแล้ว การสร้างทีมงานก็เป็นอีกภาระหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยอาศัยความสามารถและความเต็มใจของผู้อื่น การสร้างทีมงาน (Team – Building) นับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารและต่อองค์กรในการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่ม

การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคลต่าง ๆ การร่วมมือกันในการทำงานดังองค์ประกอบของคำว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ดังนี้



T = Trust

ความไว้วางใจเชื่อใจกัน

E = Empathy

ความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

A = Agreement

การมีความเห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

M = Mutual Benefit

การมีผลประโยชน์ร่วมกัน

W = Willingness

ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ

O = Opportunity

การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ

R = Recognition

การยอมรับซึ่งกันและกันการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ

K = Knowledge

การใช้ความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน

Team Spirit หมายถึง การแสดงออกของผู้ร่วมทีมงานในการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน การเสียสละ การมีน้ำใจ ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจในการทำงาน การยอมรับข้อผิดพลาดบกพร่องของตนเองที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

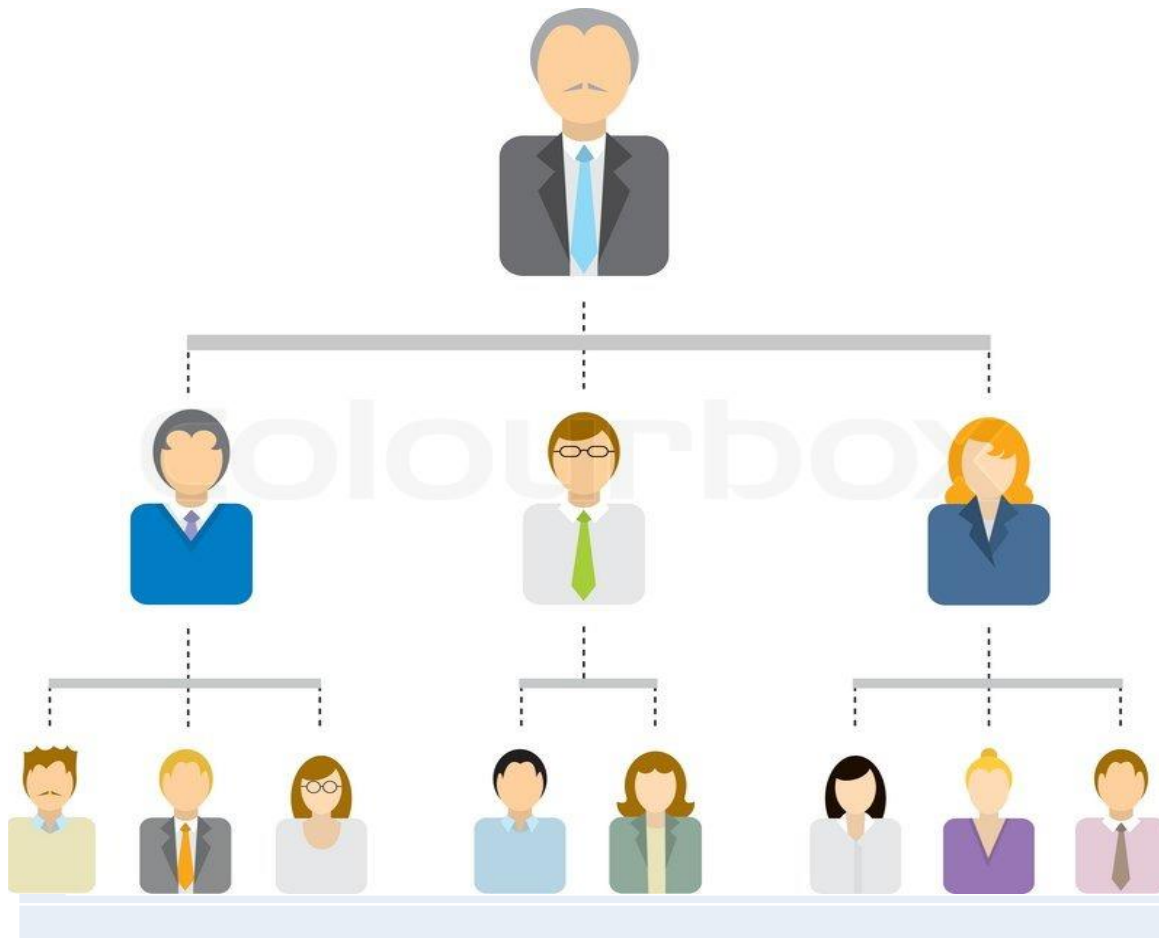
ลักษณะของทีมงานที่ดี

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องรับรู้ นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
4. การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจที่ตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนล่าง หรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอ
7. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะสาเหตุมาจากอะไรก็ตาม
8. ต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในทุกขณะ



บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ชนิดของทีมแบ่งได้เป็น 3 ชนิดดังนี้



1. ทีมงานตามหน้าที่

หมายถึง ทีมงานที่ทำ
หน้าที่บังคับบัญชาตาม
สายงาน

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ชนิดของทีมแบ่งได้เป็น 3 ชนิดดังนี้



2. ทีมงานระหว่าง หน้าที่

หมายถึง ทีมงานที่มาจาก
การรวมกันของ
สมาชิก ที่มาจาก
แผนงานหน้าที่ที่แตกต่าง
กันมาทำงานร่วมกัน

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ชนิดของทีมแบ่งได้เป็น 3 ชนิดดังนี้



3. ทีมงานควบคุมตนเอง (Self-Managed Teams)

หมายถึง ทีมงานที่มีทักษะในการ
ทำงานสูง ประสานกันได้ดี มีการ
ควบคุมการทำงานเอง วางแผนการ
ทำงานเอง ตัดสินใจเอง แก้ไข
ปัญหาเอง อาศัยการบังคับบัญชา
น้อยมาก

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหา



1. การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การทำงานที่ไม่มีทิศทาง
2. มีการร้องทุกข์ หรือแสดงความพอใจไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกิริยาอาการ หรือคำพูด
3. เกิดความขัดแย้งกัน ไม่สามารถตกลงกันได้

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหา



5. เกิดความสับสนในการทำงาน

ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน

6. การทำงานผิดพลาดบ่อย เกิดความเสียเวลา
หรือล่าช้าโดยไม่น่าเกิดขึ้น

7. พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกใน
ทีมงานเริ่มมีการต่อต้าน

8. ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิต่อว่าจาก
ผู้เกี่ยวข้อง

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งมักเกิดปัญหาจากหลายฝ่าย

1.ปัญหาด้านผู้บริหาร ได้แก่



- 1.ขาดนโยบายเป้าหมายที่แน่นอน ขาดทิศทางในการทำงาน
- 2.ขาดภาวะผู้นำ ขาดการตัดสินใจที่ดี ขาดคุณสมบัติ
- 3.คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งมักเกิดปัญหาจากหลายฝ่ายซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



4. การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพ

5. ขาดการสื่อสารที่ดี

6. การบริหารเวลาผิดพลาด ขาดการควบคุมเวลาที่ดี

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งมักเกิดปัญหาจากหลายฝ่ายซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



7.ขาดเทคนิคในการจูงใจ

8.ขาดการวางแผนการณ้ล่วงหน้า ขาดการมองการณ้ไกล

ทำงานเพียงระยะสั้น

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งมักเกิดปัญหาจากหลายฝ่ายซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



9. ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน (รับฟังเฉพาะบางคน)
10. ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน ขาดความเป็นธรรม
11. ขาดความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งมักเกิดปัญหาจากหลายฝ่ายซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



12. ขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

13. ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน

14. ขาดการควบคุม กำกับดูแล และติดตามผล

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

2. ปัญหาด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ปัญหาต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้



1. ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
2. ขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
3. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
4. ไม่ให้ความร่วมมือ
5. ขาดความเข้าใจในการทำงาน

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ปัญหาด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ปัญหาต่าง ๆ
สรุปได้ดังนี้



6.ขาดความรับผิดชอบ

7.ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

8.ขาดความสามัคคี ขาดความไว้วางใจ
ในการทำงาน

9.ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน

10.ขาดทัศนคติที่ดีต่อทีมงานและต่อ
องค์กร

บทที่ 6 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ซึ่งเป็นปัญหาทาง**ด้านตัวบุคคล** ได้แก่ ด้านผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากปัญหาในด้านตัวบุคคล

อาจมีอุปสรรคจากปัญหาด้านปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัญหาทาง**โครงสร้างขององค์กรที่สลับซับซ้อน** บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย เช่น ขาดอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน

ด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความผูกพัน ความจงรักภักดี ต่อองค์กร ขาดการประสานงาน

