

บันทึกสรุปบทเรียน

เรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ชื่อผู้บันทึก นางสาวไรวรรณ ขลิบทอง

ขอบเขตเนื้อหา

- กระบวนการในการสร้างทีม
- การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม
- การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

บันทึกสรุปบทเรียน

ความหมายของทีมงาน

เป็นการยากที่จะหาคำจำกัดความของคำว่าทีมงาน แต่จากการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทีมงานได้ให้คำจำกัดความของทีมงานไว้ดังนี้ “ ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลผู้ซึ่งมีเป้าหมายเดียวกัน และ ต้องการที่จะทำงาน ร่วมกันจนสำเร็จ ” “ ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความ ชำนาญ และทักษะ ของแต่ละคนดำเนินการให้งานบรรลุผล ” “ ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ร่วมกันสร้างและดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ”

“ ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่มีความคิด ความสามารถ ผูกพันกัน ดำเนินการด้วยความเพิลิตเพลินสมานสามัคคี จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน และมีผลงานมีคุณภาพอยู่ในระดับสูง ” โดยสรุป แล้ว ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสนใจร่วมกัน มีทักษะหรือความสามารถที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกันเพื่อการทำงานที่บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และทุกคนต้องมีพันธะสัญญาในการทำงาน ร่วมกันให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม คือ การที่สมาชิกในทีมแต่ละคนดำเนินการด้วย ความรู้ ความสามารถ และความพยายามร่วมกัน เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้การมีส่วนร่วมทางสติปัญญาของสมาชิก ของทีมและผู้นำทีมจะต้องมีบทบาทที่หลากหลาย จึงจะทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากไม่เพียงแต่ทีมงานจะร่วมมือกันทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

หน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

๑) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยคนเพียงคนเดียว
๒) หน่วยงานอาจมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
๓) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายหน่วยงาน
๔) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๕) งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ

๖) หน่วยงานต้องการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น
ทัศนคติในการทำงานเป็นทีม ทัศนคติ คือ ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของเหตุการณ์บุคคล อื่น รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ โดยแบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ

- ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Job Satisfaction) ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ความรู้สึกทางบวกต่อปัจจัยต่างๆ ของงานนั้นๆ เช่น ลักษณะของงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความท้าทายของงาน การเสริมสร้างทักษะ และประสบการณ์ เป็นต้น บุคคลที่มีทัศนคติในทางบวกต่องานที่ทำ ก็จะมี ความพึงพอใจมากต่องานที่ได้รับมอบหมาย ในทำนองเดียวกัน บุคคลที่มีทัศนคติในทางลบต่องาน ก็จะมี ความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย และผลการปฏิบัติงานของ สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจต่องาน

- พันธะสัญญาในทีมงาน (Team Commitment) เป็นความรู้สึกที่บุคคลที่มีต่อทีมและงานที่ได้รับมอบหมายในทีม ทำให้เกิดความเสียสละ และอุทิศตนต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายในทีม ยอมทำงานหนักหรืองานที่ยากลำบาก เพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

- การมีส่วนร่วมในทีม (Involvement) การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีม และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของทีมงาน ทำให้เขาเกิดความจงรักภักดีต่อภารกิจของทีม และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นๆ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของทีมงาน

- มีเป้าหมายเดียวกัน (Common Goals) เหตุผลในการดำรงอยู่ของสมาชิกในทีมคือการมีเป้าหมายของทีมร่วมกันอย่างชัดเจน トラบใดที่ยังคงมีทีมอยู่ トラบนั้นทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ถึงแม้ว่าในระหว่างการดำเนินการอยู่อาจมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายนั้น ผู้นำทีมจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมทุกคน เพื่อให้ทุกคนยังมุ่งไปยังเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน หากเป้าหมายนั้นขาดความชัดเจน สมาชิกในทีมก็จะเกิดความเฉื่อยชาหรือใช้ทีมงานเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนเองเท่านั้น

- ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ทีมต้องการผู้นำ และสมาชิกต้องมีความสามารถที่จะเป็นผู้นำเมื่อถึงคราวจำเป็น ไม่ว่าทีมจะมีผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือภาวะผู้นำที่เกิดจากการมีส่วนร่วมก็ตาม ทีมก็ยังต้องการผู้นำที่เต็มใจและกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีความสามารถในการจูงใจทีมงานแม้ในสถานการณ์ที่ประสบความสำเร็จยากลำบากโดยผู้นำจะสามารถอธิบายเป้าหมายของทีมได้อย่างชัดเจน กระตุ้นทีมงานให้หายจากความเฉื่อยชา ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่น และการตระหนักในศักยภาพของตนเองของทีมงาน ผู้นำทีมงานต้องกระทำตนเสมือนพี่เลี้ยงนักกีฬา (Coach) หรือผู้ที่คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่สมาชิกของทีมงาน มากกว่าจะเป็นผู้ออกคำสั่งหรือควบคุมงานเท่านั้น

- การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของทีมงาน (Interaction and Involvement) ทีมงาน ที่มี ประสิทธิภาพเกิดจากพลังร่วมที่เกิดขึ้นในทีม โดยทีมงานทุกคนคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างแข็งขัน

- ความภาคภูมิใจในตนเองของทีมงาน (Individual Self Esteem) เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทีมงานทุกคน ต้องรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งในที่สุดความภาคภูมิใจในตนเองจะเป็นพลังขับเคลื่อนทีมงานทุกคนให้พร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

- การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) มีการสื่อสารระหว่างกัน อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะโดยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการให้คำแนะนำ แก่สมาชิกอื่นๆ ของทีมงาน และ เพื่อแก้ไขความผิดพลาดในการสื่อสาร สมาชิกของทีมงานต้องการที่จะรู้สึก ว่าพวกเขาสามารถสื่อสาร ได้อย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้นำของทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

- การตัดสินใจร่วมกันของทีม (Team Decisions) การสั่งการให้สมาชิกในทีมไปทำงานอย่างหนึ่ง อย่างใดนั้น ไม่ใช่วิธีการที่จะส่งเสริมให้ผลการทำงานดีขึ้น และไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจขึ้นในทีม หากมีการสร้างให้ เกิดการตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน โดยให้สมาชิกในทีมเสนอเหตุผลของแต่ละคนมาประกอบการ

ตัดสินใจก็จะ ก่อให้เกิดพลังร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน และการทำงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพสูงสุด

- กระบวนการของการปฏิบัติงาน (Process and Content) ความมุ่งมั่นของทีมงาน ๒ ประเด็น ได้แก่ กระบวนการที่จะใช้ในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และการเชื่อมโยงระหว่างการทำงาน ของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งรวมถึงการให้ความสนใจถึงการประสานงานที่ระหว่างหน่วยงานต่างๆ การ วางโครงสร้างการดำเนินงาน และการกระจายงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกฎระเบียบในการ ทำงานร่วมกัน

- ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) สมาชิกในทีมงานควรมีความเชื่อถือ และไว้วางใจในความสามารถและความซื่อตรงของสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งความไว้วางใจต้องใช้เวลายาวนานกว่า จะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ หน่วยงานใดที่ให้ความสำคัญแก่การสื่อสารที่เปิดเผย ความซื่อตรง ของเจ้าหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ จะสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม และมีอิสระในการทำงานอันจะ ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในสมาชิกของทีมงานภายในหน่วยงานนั้น

- ความเคารพต่อความแตกต่าง (Respect for Differences) สมาชิกในทีมงานต้องการมี ความรู้สึกว่าเขาจะมีสิทธิที่จะคิดเห็น แตกต่างจากบุคคลอื่น ผู้นำทีมจึงมีหน้าที่ในการสร้างขอบเขตความ รับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของบุคคลอื่นในทีมงาน

- ยุติความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Resolution) ความขัดแย้งเป็น เรื่องปกติในการทำงานเป็นทีม และเม่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้นำทีมมีบทบาทสำคัญในการนำทีมงานให้ พิจารณาดำเนินการ แก้ไขในเชิงสร้างสรรค์ โดยการสนทนาถึงความขัดแย้งและดำเนินการแก้ไขความขัดแย้ง นั้นโดยเร็วทันที

สำรวจและวิเคราะห์สภาพของทีมงาน ก่อนที่ทีมจะเริ่มปฏิบัติงาน จะต้องมีการสำรวจ และวิเคราะห์สภาพของทีม ซึ่งสมาชิกของทีมงานจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพของทีม โดยใช้เวลาทำความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน ทำความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมงานตลอดจน ปัญหาหรืออุปสรรค ที่จะต้องเผชิญกระบวนการในการสร้างทีม

กระบวนการในการสร้างทีม

การกำหนดเป้าหมายร่วมการกำหนดเป้าหมายร่วมของทีมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการใน การสร้างทีม เนื่องจากคุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้น สมาชิก ทุกคนต้องมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม สำหรับวิธีการกำหนดเป้าหมายของทีมที่นิยมทำกัน คือ การประชุมระดมสมอง สมาชิกของทีมให้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และยังเป็นการตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของทีมงานที่มีต่อเป้าหมายของทีม

กระบวนการพัฒนาทีมงานเพื่อเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบ ๔ ด้าน ที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานประกอบด้วย

- บุคคล (Individual) ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของทีมงาน

- งาน (Task) ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายและกระบวนการการทำงาน ที่เป็นระบบ

- ทีมงาน (Teamwork) ได้แก่ ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทีมงาน การจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ค่านิยม และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึงข้อตกลงต่างๆ ของทีม

- องค์กรหรือหน่วยงาน (Organization) ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ หรือธรรมเนียมปฏิบัติ และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้นๆ จึงสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาทีมงานเป็นแผนภาพได้ดังนี้

หากหน่วยงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด ข้าราชการจำเป็นที่จะต้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีมงานอย่างเหมาะสม รวมถึง ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้ ข้าราชการจะต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการในการสร้างทีม อันประกอบด้วย สำรวจและวิเคราะห์สภาพของทีมงาน กำหนดเป้าหมาย ร่วมเข้าใจกระบวนการพัฒนาทีมงาน และประเมินผลการสร้างทีม ซึ่งต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่ บุคคล งาน ทีมงาน และองค์กรหรือหน่วยงาน โดยจะต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สรุป

นอกจากนี้ ข้าราชการจะต้องพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม อันได้แก่ ในการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การชี้นำทีมงานและการบริหารความขัดแย้ง และหน่วยงานควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
