

ภาพการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เรื่องการทำงานเป็นทีม
วันพฤหัสบดีที่ 25 พฤษภาคม 2560
เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมเวียงซ้าย
อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษามหาวิชราลงกรณ







ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

“การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่

1. มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน
2. มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน
3. มีผลการทำงาน (Performance)

ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม (Teams vs Groups)

การทำงานแบบกลุ่ม (Work group) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่มีการเชื่อมโยงทรัพยากรและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทางบวกนั้นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไปผลงานที่ออกมามันจะได้เท่ากับที่ใส่เข้าไป หรืออาจจะน้อยกว่าก็ได้ การทำงานแบบทีม (Work teams) เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวกผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกันชนิดของทีมงาน

การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบคือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหาร ซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหานี้ที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน, พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจาก แต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ ข้อควรระวัง : การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการทำงานคนเดียว

ยกตัวอย่างเช่น

- ต้องเพิ่มการติดต่อสื่อสารมากขึ้น
- ต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างกัน
- ต้องมีการจัดการประชุม
- ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

อย่างไรก็ตามในบางกรณีผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานเป็นทีมก็จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำการประเมินว่างานใดควรทำคนเดียว และงานประเภทใดที่ต้องใช้ความร่วมมือของทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

- ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

- คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พูดคุยถึงปัญหาอย่างสบายใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวังความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อย และอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจในเสียใจ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้น เลี้ยงยากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้น เสียหาย หรือดำเนินไปได้อย่างไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

- สาเหตุของความขัดแย้ง ผลประโยชน์ขัดกัน
- ความคิดไม่ตรงกัน หรือ องค์กรขัดแย้งกัน
- ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน
- การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน
- เป้าหมายต่างกัน

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมาย ควรจะมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี เพราะจะนำไปสู่แนวทางแนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุดการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ต้องซักถามคนอื่นหรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเองแต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่นๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมาโดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหามาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงาน อาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อยที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ
2. วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ
3. ตรวจสอบทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย
4. การนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ
5. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญ ในการ

ทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

6. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการ ที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน และทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทราบดีจักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

7. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่างๆของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคนสามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เรื่อง “การทำงานเป็นทีม” กลุ่มที่ 1

1. การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม (ทั้งภายใน – ภายนอก)
2. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร
3. ควรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการดำเนินการแทนกันได้
4. การมอบหมายงานและติดตามงานร่วมกัน รวมถึงการสรุปรายงานเพื่อใช้ครั้งต่อไป
5. มีผู้ควบคุมติดตามและรายงานความก้าวหน้า
6. มีการเช็คลิส รายการ (การปฏิบัติงาน) ติดตามผลงาน
7. มีคณะกรรมการบริหารงานของหน่วยงานทำหน้าที่ประสานงานและแก้ปัญหาเบื้องต้น
8. สร้างจิตสำนึกให้รักองค์กร

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เรื่อง “การทำงานเป็นทีม” กลุ่มที่ 2

1. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน เช่น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน มีการประชุมเพื่อวางแผน ประเมินผล และติดตามงาน
2. มีการจัดการความรู้ภายในให้สามารถทำงานแทนกันได้
3. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล
4. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน
5. ทีมงานต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันและต้องมีทัศนคติเชิงบวก