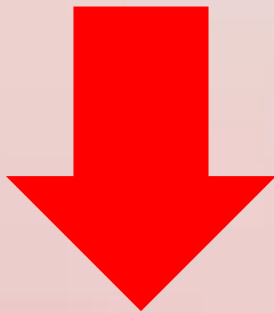


นายแพทย์ยงยศ ภัทรสุวรรณรงค์
ดร.สุพิชชา วงศ์จันทร์
นางชุลีกร ลิ่งไธสง
นางสาวกชนันท์ นาครรัตน์
นางสาวแพรวพราว โพธิ์คำ
กลุ่มงานพัฒนาวิจัยและนวัตกรรม
สถาบันพัฒนาสุขภาพะเขตเมือง

การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานในสมัยปัจจุบัน หรือ การบริหารงานแนวใหม่นี้ จะทำแบบ “เข้ามาคนเดียว” หรือ “one man show” หรือ “ศิลปินเดี่ยว” หรือ “อัครวิณมาฆา” หรืออื่นๆ ดูจะเป็นไปได้ยากการทำงานเป็น ทีม "TEAM"



ทีม " TEAM " หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่มกล่าวคือเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

ทีมงาน (TEAM WORK) หมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

" การทำงานเป็นทีม " เป็นความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ (3 P) ได้แก่



มีวัตถุประสงค์ Purpose
ต้องชัดเจน



มีการจัดลำดับความสำคัญ
(Priority) ในการทำงาน



มีผลการทำงาน
Performance

ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีม และ กลุ่ม (Team vs Groups)



การทำงานแบบกลุ่ม (Work Groups) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วม เพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้นในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกันดังนั้นจึงไม่มีการเชื่อมโยงทรัพยากรและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทางบวก

”นั่นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไปในผลงานที่ออกรวมกันแล้วจะได้เท่ากับที่ใส่เข้าไปหรืออาจน้อยกว่าก็ได้”

การทำงานแบบ ทีม (Work Teams)

เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก

" ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะ
มากกว่า ผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน"



ชนิดของ ทีมงาน
การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภทตาม
วัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ



1 . ทีม แก้ ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีม

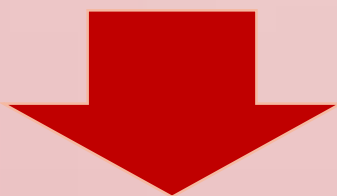
2. ทีมบริหารตนเอง Self - Managed Teams

หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน



3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน

Cross Function Teamsเป็นการประสานประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกัน จากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง



4. ทีมเสมือนจริง Virtual Teams

ลักษณะการทำงานจะเป็นทีมแต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ

ข้อควรระวัง

ต้องเพิ่มการ
ติดต่อสื่อสารมากขึ้น

ต้องบริหารความขัดแย้ง
ระหว่างกัน

การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการ
แก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็น
ทีม ต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการ
ทำงานคนเดียว

ต้องมีการจัดการประชุม

ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

คำถาม 3 ข้อ เพื่อดูว่าควรใช้
วิธีการทำงานเป็นทีมในการ
ทำงานหรือไม่

1. งานนั้นสามารถทำ
ได้ดีหรือไม่ หากใช้คน
มากกว่า หนึ่งคน

2. งานนั้นมี
วัตถุประสงค์เพื่อทุกคน
ในกลุ่ม หรือ เพื่อคนใด
คนหนึ่ง

3. การเลือกใช้
ประเภทของทีมให้
เหมาะสมกับ
สถานการณ์



การทำงานเป็นทีมมี ประสิทธิภาพ

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และ วัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกัน และ การเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา



เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ

สมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกรวมถึงความสนใจนิสัยใจคอ



3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื้องมาภายหลังสามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น

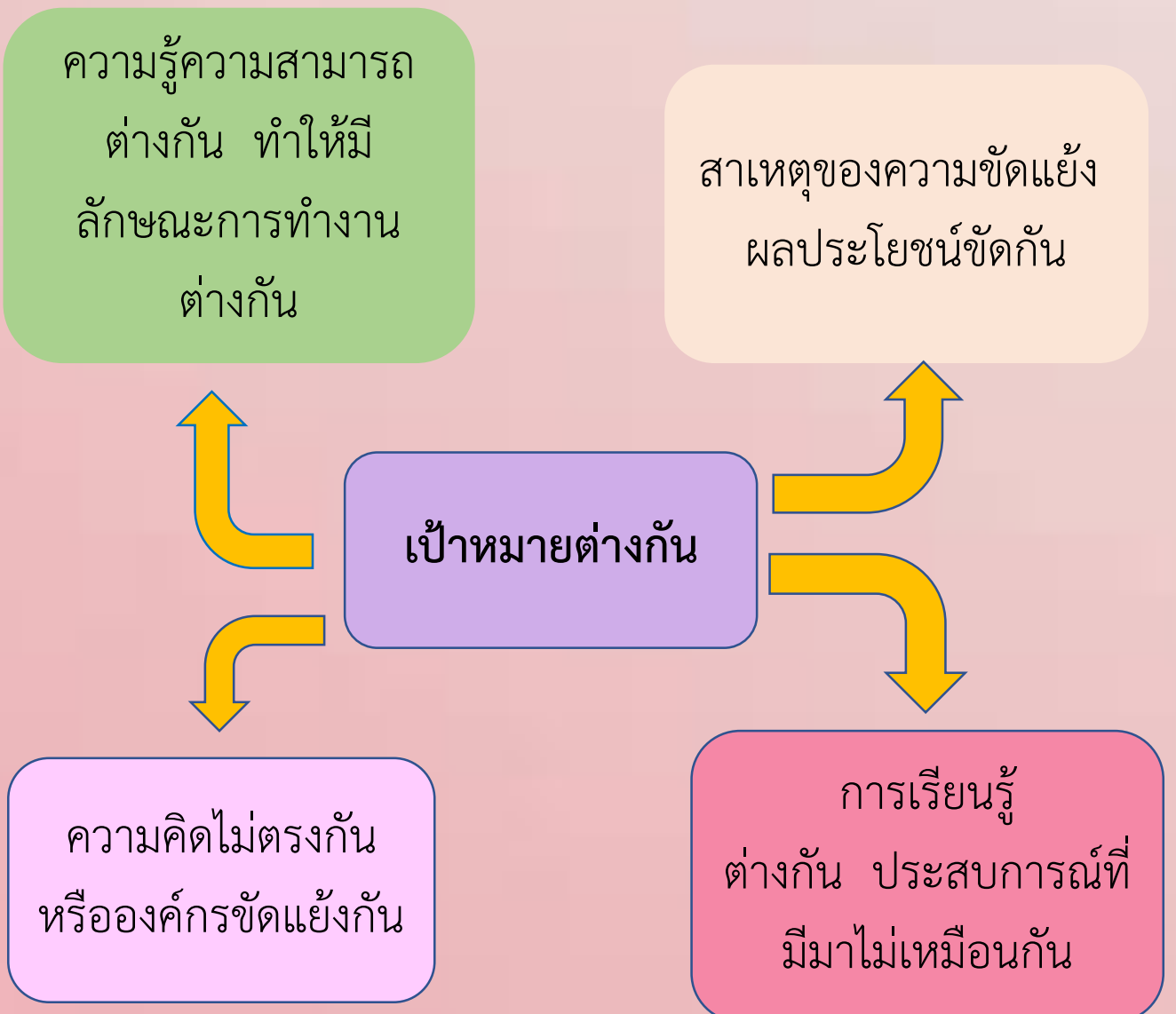


ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า

สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

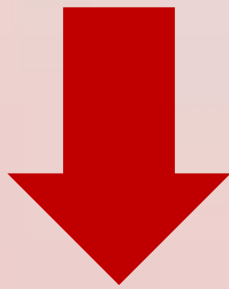
4.2 การขัดแย้ง

หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง



4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง

การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูด



ในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือ การพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการทำงาน และการ ตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม



งานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน

ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้ จุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจน และ สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดีเพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้ดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน

1.ทำความเข้าใจอย่าง
ชัดเจนในเหตุผล
สำหรับการตัดสินใจ

2.วิเคราะห์
ลักษณะของ
ปัญหาที่จะ
ตัดสินใจ

3.ตรวจสอบทางเลือก
ต่างๆ ในการแก้ปัญหา
โดยพิจารณาถึงผลที่
อาจเกิดตามมาด้วย

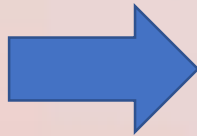
4.การนำเองผลการ
ตัดสินใจไปปฏิบัติ

ขั้นตอนในการ
ตัดสินใจที่มี
ประสิทธิภาพ
ประกอบด้วยขั้นตอนที่
สำคัญ 4 ขั้นตอน

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีม ควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญ

ในการทำงานตาม
บทบาทของผู้นำ คือการ
แบ่งงานกระจายงานให้
สมาชิกทุกกลุ่มตาม
ความรู้

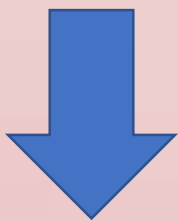
ความสามารถสำหรับ
สมาชิกของทีมงานที่
ได้รับการคัดเลือกให้เป็น
ผู้นำ



ต้องพร้อมที่จะทำ
หน้าที่ให้เหมาะสมกับ
งานที่ได้รับมอบหมาย
โดยการให้การสนับสนุน
นำทีมให้ประสบ
ผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มี
บรรยากาศที่ดีในการ
ทำงานเป็นทีม มีการ
พัฒนาบุคลากรและ
ทีมงาน

7. การตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีใน การทำงาน

ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม
และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น
แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน



แนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จัก
คิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
ของแต่ละคน หรือ ของทีม

8. การพัฒนาตนเอง

การทำงานเป็นทีมที่มี
ประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวม
ทักษะต่างๆของแต่ละคน การ
พัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะ
มองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละ
คนมีอยู่แล้ว



ก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้
มีความสามารถสูงขึ้นอันจะมี
ผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น
ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้
ในการบริหารคน สามารถสอน
พัฒนาคน
ให้มีลักษณะที่ดีขึ้น