

การพัฒนาทีมงาน

นำเสนอเมื่อ : 8 ธ.ค. 2552

การพัฒนาทีมงาน

แนวคิดในการพัฒนาทีมงาน

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องทำความเข้าใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพราะการทำสิ่งใหม่ ๆ ย่อมอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น วัสดุ การบริหาร การจัดการ คน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

“คน” มักจะเกิดความเสี่ยงทางอารมณ์ เช่น ความรู้สึกของคน การทำผิดพลาด การถูกวิพากษ์วิจารณ์ ดังนั้น การทำงานจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานของตัวบุคคล ที่พวกเขาจำเป็นต้องรู้วิธีปกป้องคุณค่าของตนเองจากการมองของคนอื่นด้วย โดยผู้ที่จะให้การสนับสนุนและกำลังใจได้ คือ ผู้บริหาร

ปัจจัยที่สำคัญในการทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ คือ “คน” ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มสมาชิก จะราบรื่นเป็นไปในทางสร้างสรรค์มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน ช่วยกันแก้ปัญหา อุปสรรคและขอยุ่ยากให้ทานกันไปได้นั้น เป็นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยศักยภาพของคนในกลุ่ม เพื่อทำงานร่วมกัน คิดรวมกัน วางแผนรวมกันและแก้ปัญหารวมกัน นับว่าเป็นการรวมพลังยอมจะช่วยให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นได้

Joseph M. Putti (อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541: 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนั้น ผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่าผลงานของแต่ละคนที่ทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงานมีอยู่หลายกรณีที่ผลงานออกมาดีกว่าและประหยัดกว่ากลุ่มย่อย จะมีความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมมาก จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะรวมในกิจกรรมกลุ่ม และเมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี และถ้ามุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับงานที่กลุ่มกำลังทำ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรเป็นการสร้างพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมงานได้ โดยต้องอาศัยเทคนิค วิธีการหลายอย่างที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

คำว่า ทีมงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ แต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะรวมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนรวมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามพจนานุกรมไทยได้ให้ความหมาย ทีมงานไว้ ดังนี้

ทีมงาน (Team work) หมายถึง ที่รวมกำลังกันทั้งคณะ

วูดค็อก และฟรานซิส (Wood cock and Francis, 1981 : อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541 : 2)
ให้ความหมายว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2536 : 14, อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541 : 3) ได้ให้คำนิยามทีมงาน คือ
กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 151) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง
ความเข้าใจและความมุ่งมั่นของลูกทีมที่มีให้กับทีม ดังนั้น ทีมทุกทีมจึงหมายถึงกลุ่มและคณะ
แต่กลุ่มทุกกลุ่มอาจไม่ใช่เป็นทีมก็ได้

สุทธิวรรณ ตันติจรนาวงศ์ (2535 : 1, อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541 : 3)
ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ต่าง ๆ
ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม
และรับรู้ตัวตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างที่มีอยู่ในองค์การ
รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

จากความหมายของทีมงานข้างต้น พอสรุปสั้น ๆ ได้ดังนี้

ทีมงาน หมายถึง

การทำงานของกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงาน
ตั้งแผนภูมิข้างล่างนี้

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ
พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น
ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วูดค็อก (Wood cock 1989 : อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541 : 4-6)
ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ

- 1) บทบาทที่สมดุล
- 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน
- 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
- 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง
- 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 9) การพัฒนาตนเอง
- 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

11) การสื่อสารที่ดี

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ

การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในที่ทีมงาน ซึ่งคล้ายพอลคริวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง

ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ

ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

ผู้นำ (leader) ผู้นำก็คือ การตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุมการปฏิบัติงาน เรียกประชุมและมอบหมาย โครงสร้างการทำงาน พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในที่ทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

ผู้เชี่ยวชาญ (expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การงานบรรลุจุดหมาย

นักการทูต (ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรเป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จัก ที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

ผู้พิพากษา (judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรมให้ได้

นักนวัตกรรม (innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

นักการต่างประเทศ (diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน โดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกที่ทีมงานสร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ออกให้เกิดความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

ผู้คล้อยตาม (conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือช่วยประสานงาน และช่วยให้ผู้อื่นในที่ทีมงานโล่งใจ โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในที่ทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทีมงาน

ผู้ผลักดันผลผลิต (output pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้า และเป็นผู้อยู่ทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะ ความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำ คุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่คอยโอ้อวดอ่อนน้อมปรนทอใดนัก

ผู้ควบคุมคุณภาพ (quality controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่งไปสู่ผลผลิต” ของพวกผู้ผลักดันผลผลิต พวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในที่ทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

ผู้สนับสนุน(supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงาน เกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

ผู้ทบทวน (reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

สรุปได้ว่าบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals)

การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ

จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ใดกระทำให้มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะขอแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน่นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ โดยยึด หลักการให้ดังนี้

- 1.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงของเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
- 1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสารนั้น ๆ
- 1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- 1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ
- 1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- 1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

2. การเพิ่มความรู้แห่งตน จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาความเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี

การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงานนักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูด วัตถุประสงค์การพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่ รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust)

การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ

ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การ ส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม

การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงจัง องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือรวมมือรวมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงานแต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคลบุคคลดั่งนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรบริหารที่ดูด้วยตัว ความมีประสิทธิภาพจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในที่มอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ต้นก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเรื่องมีอช่วยให้อาผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คมค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้อย่างนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter – group relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์การทั้งหมด

การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์หอยางมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงาน

ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม
2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่ม นั่นคือวัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์การ
3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
4. ความสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรง และระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล
7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
8. การร่วมมือร่วมใจมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มและการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่มและต่อองค์การ
9. การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ
10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

มโนทัศน์การสร้างทีมงาน

คือ การเพิ่มการเน้นในการช่วยเหลือ ทีมงานให้บรรลุผลการทำงานให้สำเร็จในการทำงานแบบเป็นทีม ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและกระบวนการของงานต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมงาน โดยลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายหรือลำดับขั้น
2. วิเคราะห์หรือจัดหาแนวทางในการทำงาน
3. ตรวจสอบแนวทางการทำงานของกลุ่ม กระบวนการของมัน เช่น บรรทัดฐาน การตัดสินใจ และการสื่อความหมาย
4. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และทรัพยากรที่มีอยู่ และทีมนั้นจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของกลุ่มอยู่เสมอ ด้วยการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะชี้ว่าทีมมีความพร้อมอยู่นั้น มี 3 ประการ คือ

- สมาชิกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีมหรือไม่
- การทำงานเป็นทีม สามารถครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของบุคคลในทีมได้หรือไม่
- องค์การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือไม่

เครื่องมือที่จะช่วยสำรวจความพร้อมในการสร้างทีมนี้ Woodcock และ Francis (1981 : อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541 : 13-16) ได้ทำแบบสำรวจขึ้น เรียกว่า แบบสำรวจความพร้อม (The Instrument Teambuilding Readiness Survey) มีดังนี้

1. การสร้างทีมงานต้องใช้เวลา (Teambuilding takes time)

การสร้างทีม ต้องมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน ต้องมีการประสานงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ถึงเรื่องเหล่านี้ การตัดสินใจใช้เวลาเท่าใดนั้น

ขึ้นอยู่กับข้อตกลงของบุคคลในกลุ่มว่าจะใช้เวลาในการเรียนรู้ซึ่งกันและกันนานเท่าใด

2. งบประมาณ (How much money is available for team building)

การสร้างทีมนี้ ต้องมีงบประมาณค่าใช้จ่ายในโครงการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เพราะอาจต้องใช้ช่วยในเรื่องการทำกิจกรรมที่นาสนใจของกลุ่ม หรือบางทีเป็นค่าใช้จ่ายในการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้กลุ่มทำงาน

3. หัวหน้าทีม (Does the team manager want to undertake team building)

ผู้อาวุโสของทีมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ต่อทีม และดำเนินกิจกรรมของทีมอย่างเปิดเผย

ทีมจะต้องมีข้อตกลงที่เป็นความจำเป็นร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นจริง หัวหน้าทีมเห็นด้วยกับทีมในสิ่งที่ทีมจะร่วมกันทำ หรือภายหลังเมื่อมีเหตุการณ์ใดที่จะไม่เป็นผลดีแก่ทีม ก็อาจจะยกเลิกได้ สมาชิกทีม มองสรรหาหัวหน้าทีมที่จะเป็นผู้นำ และสมาชิกก็พร้อมที่จะเป็นผู้ตามหัวหน้าทีมต้องเป็นคนเปิดเผย มีทัศนคติที่ดี และมองเห็นเป้าหมายสำคัญตั้งใจทำงานให้สำเร็จ

4. การอาสาสมัครของสมาชิก (Voluntary involvement of team members)

ทีมที่ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกทีมที่มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างมีหลักการและเหตุผลร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม และเสนอความต้องการของคนในแก๊งค์เป็นข้อตกลงร่วมกัน

5. การฝึกอบรมทักษะส่วนบุคคล (Training in inter – personal skills)

สมาชิกทีมแต่ละคนจะมีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมนี้ จะเป็นพื้นฐานทำให้ทีมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะการติดต่อสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

6. จุดยืนของหัวหน้าทีม (Standing of team manager)

หัวหน้าจะต้องมีอารมณ์ขัน มีความซื่อสัตย์ เป็นบุคคลที่มีค่าได้รับการยอมรับจากทีม ต้องการพัฒนาทีม และให้การสนับสนุนทีม และหัวหน้าทีมจะต้องตระหนักว่าขอบเขตการทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำอย่างเปิดเผยร่วมกัน บางทีอาจจะเป็นไปได้โดยลำบาก มีการประเมินบทบาทของแต่ละคน สิ่งเหล่านี้ จะทำให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน หัวหน้าจะต้องมีทัศนคติที่ดีรวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการทำให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี อย่างไรก็ตามหัวหน้าทีมจะต้องมีจุดยืน และหลักการที่เข้มแข็งพอที่จะไม่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี เกิดผลเสียหายต่อทีม

7. การทำงานอย่างมีหลักฐาน (Substantial task)

ทีมจะได้รับการยอมรับถึงการทำงานเป็นทีมที่ดี ถ้างานที่ทำนั้นมีความสำคัญ และมีหลักฐานแสดงถึงความสำเร็จ ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะช่วยพัฒนาการทำงานของทีมมากขึ้น

8. ประสบการณ์ของการสร้างทีม (Teambuilding experience)

สมาชิกทีมแต่ละคนจะมีประสบการณ์เดิมที่แตกต่าง ซึ่งประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละคน จะช่วยทำให้ทีมมีการพัฒนาได้เร็วขึ้น ด้วยการกระตุ้นศักยภาพของตนเองและช่วยสนับสนุนสมาชิกอื่น ให้ทำงานอย่างมีระบบขึ้น นั่นคือการมีประสบการณ์ในการสร้างทีมนั่นเอง

9. ความช่วยเหลือในทีม (Competent internal help)

ทีมที่มีความสามารถจะมีขอบเขตการทำงานที่เป็นระบบ สมาชิกแต่ละคนรับบทบาทของตนเองที่จะเป็นผู้สังเกต เป็นตัวเร่งให้เกิดการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาของทีม องค์การที่มั่นคงจะมีบุคคลที่มีความสามารถคอยช่วยเหลือทีม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะมีที่ปรึกษาภายในทีมเพื่อชี้แนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

10. ความช่วยเหลือภายนอกทีม (Competent external help)

ที่ปรึกษาบางคนจะมีความสามารถพิเศษที่เป็นลักษณะเฉพาะ จะช่วยให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา จะเป็นประโยชน์มากต่อทีม ที่จะให้คำปรึกษาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคู่อาวโสในทีม จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับที่ปรึกษานอกทีม ภายนอกทีมไม่มีบุคคลใดเป็นผู้ช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาภายในทีม

ในบางครั้ง ที่ปรึกษานอกทีม จะเป็นประโยชน์ต่อทีมที่จะให้การสนับสนุนการทำงานภายในทีม

ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะภายในทีม

11. การประชุมอย่างสม่ำเสมอ (Regular meetings)

การทำงานเป็นทีม เป็นขบวนการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มที่แบ่งงานกันทำ ถ้าไม่มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ จะไม่มีพื้นฐาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งลักษณะการเจริญเติบโตในการพัฒนา สมาชิกจะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญที่เป็นผลประโยชน์ของทีม คือความมีชีวิตชีวาของกลุ่ม และการพัฒนาบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการสร้างและต้องการประชุมเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานกลุ่ม จากกิจกรรมที่เชื่อมโยงของกลุ่ม จะนำมาเป็นข้อตกลงของทีมที่ประสบความสำเร็จ

12. การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา