

การพัฒนา

การทำงานเป็นทีม

ฉวีทิ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรมอาวุโส อ.ล.อ.



การพัฒนาการทำงาน โครงการ ระบบงาน หรือการพัฒนาองค์กร **การทำงานเป็นทีม** ถือเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ เป็นปัจจัยความสำเร็จที่ต้องสร้างและพัฒนาที่มงานนั้น ให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่จะกล่าวถึงนี้ ถือเป็นรูปแบบหนึ่ง ให้พิจารณาถึงการนำไปปรับใช้กับหน่วยงาน หรือองค์กรของเราไม่ว่าจะพัฒนางาน หรือโครงการ หรือระบบอะไรก็ตาม

ขั้นตอน

1. ระบุความจำเป็น องค์กร หรือหน่วยงานของเรามีความจำเป็นต้องการทำงานเป็นทีม หรือไม่ มีงานอะไรบ้างที่ต้องอาศัยหน่วยงานต่างๆ เข้ามาช่วยร่วมมือกันที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องอาศัยทีม เนื่องจาก ต่างคนต่างทำงานที่เป็นอิสระต่อกัน นั้นหมายความว่าทำงานคนเดียวก็สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ก็ไม่มีความจำเป็นต้องการทำงานเป็นทีม **ทำงานแบบข้ามาคนเดียวได้**

ในทางกลับกันงานที่ออกแบบมาให้ทำหรือมอบหมายให้ทำนั้น คนเดียวไม่สามารถทำสำเร็จ ต้องใช้คนอื่นมาช่วยไม่ว่าจะเป็นภายในหน่วยงานเดียวกันหรือจากหน่วยงานอื่น ลักษณะแบบนี้ต้องมีการทำงานเป็นทีม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. ก่อร่างสร้างทีม

2.1 รู้ เข้าใจซึ่งกันและกัน ในข้อนี้เป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้ รู้ เข้าใจถึงความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน เพราะแต่ละคน จะมีจุดเด่น หรือจุดแข็งที่แตกต่างกัน การที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การดึงความสามารถของแต่ละคนที่เป็นจุดเด่น จุดแข็งออกมาใช้ที่เป็นประโยชน์ต่องาน

เปิดหน้าต่างหัวใจ เปิดเผยทั้งเราและผู้อื่นต่างเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี การพยายามทำความเข้าใจกับตัวตนของตัวเองและผู้อื่นให้มาก

การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นทราบ ช่วยให้ผู้อื่นตระหนักและเริ่มรับรู้ตัวตนของเรามากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ซึ่งกันและกันก็จะขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น พื้นฐานง่ายๆ ดีที่สุดคือ การรู้จักฟังซึ่งกันและกัน และการให้ความสำคัญในความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 ตั้งปณิธาน กำหนดความมุ่งมั่นหรือความปรารถนาาร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ให้ทีมมีกรอบแนวความคิด หรือแนวทางปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

การกำหนดปณิธานนั้นกำหนดเป็นตัวอักษรหรือคำพูดแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการแสดงออกทั้งความเห็น พฤติกรรมของทีมงานนั้นๆ

2.3 ลงมือปฏิบัติเป็นทีม การลงมือทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อบรรลุเป้าหมาย เรื่องสำคัญ คือ**ความเห็นพ้องต้องกัน** โดยจะต้องพิจารณาทั้งเรื่องงาน และเรื่องคน คือต้องบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย**ของงาน** และ**ความสัมพันธ์ของทีมงาน**ในระดับที่สูง (เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์รักษาความสัมพันธ์ความแตกต่าง)

นอกเหนือจากนี้ประเด็นที่ต้องคำนึงหรือรายการตรวจสอบของการลงมือทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จก็คือ

- > กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน
- > กำหนดงานที่ต้องทำให้ให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน

➢ การมอบหมายงานให้ยึด 5W2H คือ Why What Who When Where How และ How much

- การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นเอกสาร
- การกำหนดวิธีติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จตามที่มีมอบหมายนั้น
- การสื่อสารในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถ้วนทั่วทุกคนของสมาชิกในทีมงาน

3. การใช้เครื่องมือ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน และวิธีการทำงานที่ปรากฏอยู่ในแผนแล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นที่จะทำให้วิธีการที่กำหนดไว้ไปสู่เป้าหมายด้วยความรวดเร็ว คือการนำเครื่องมือ (Tools) ที่เกี่ยวข้องมาใช้ เช่น

- SWOT Analysis
- Force Field Analysis
- Gant Chart
- Pareto Chart
- Affinity Diagram
- Tree Diagram
- Pay off Matrix
- Cause & Effect Diagram
- Matrix Diagram
- และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานของทีมนั้นๆ

4. การประเมินผล เป็นการประเมินผลงานของการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาทั้งผลงานหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น และการทำงานเป็นทีมหรือความเหนียวแน่นของทีมงาน

- การประเมินผลนั้น พิจารณาอะไรกันบ้าง
- ตัวอย่างประเด็น หรือรายการที่ต้องพิจารณาคือ

- สมาชิกทีมงานมีความสนุกกับการทำงาน หรือกิจกรรมในทีมนี้ๆ มากน้อยขนาดไหน
- ในความรับผิดชอบนั้นของสมาชิกทีมงานมีส่วนที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จมากน้อยขนาดไหน
- มีการยอมรับกันของสมาชิกกันเองในทีมมากน้อยขนาดไหน
- การยอมรับฟังความคิดเห็นที่ดีๆ ของสมาชิกในทีม
- การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีข้อมูลที่พร้อม ซึ่งง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ
- เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งของ สิ่งอำนวยความสะดวกมีพร้อมและเหมาะสมต่อการทำงานในภารกิจของทีมที่รับผิดชอบนั้น

➢ สมาชิกในทีมได้รับการยอมรับมากน้อยขนาดไหนเมื่อได้ทำงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

➢ ผลสำเร็จของงานมีการขยายผลต่อออกไปในวงกว้าง ในลักษณะการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) มากน้อยขนาดไหน

วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้กับขั้นตอนการประเมินผล คือการทำ After Action Review ซึ่งเป็นวิธีการ เมื่อจบโครงการหรือเสร็จสิ้นงานแต่ละช่วงเวลาแล้ว ก็จะมาสรุปผลการดำเนินงานที่เสร็จสิ้นไปแล้วในช่วงนั้น เพื่อพิจารณาผลที่ได้จากกิจกรรมที่ทำนั้น เป็นไปตามที่คาดหวังประการใด อะไรคือข้อดี ข้อควรปรับปรุง บทเรียนที่ได้จากการทำกิจกรรมหรืองานนั้น

(รายละเอียดของ After Action Review ผมได้เขียนลงใน TPA News แล้วในฉบับเดือนพฤศจิกายน 2556)

5. การฉลองผลสำเร็จ เป็นเรื่องของการจูงใจ เสริมแรง ให้มีพลังในการทำงานต่อไป เป็นการสร้างความรู้สึกที่สร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีผลต่อการสร้างผลผลิต (Productivity) พร้อมกับรักษาสภาพการทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการให้การยอมรับ การให้รางวัลซึ่งไม่จำเป็นจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่มากมายอะไร เช่น

- การชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อให้เขาเห็นความสำคัญของผลการทำงานของพวกเขา
 - การไปทานเลี้ยง ท่องเที่ยวร่วมกัน ฯลฯ
- ข้อสำคัญในเรื่องนี้เรื่องนี้ไม่ใช่ในเรื่องทางด้านวัตถุ แต่เป็นเรื่องของจิตใจ ความรู้สึก เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อทีมผู้บริหาร และต่อองค์กร

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำนวนคนที่ทำงานเป็นทีมควรอยู่ระหว่าง 5-9 คน น้อยกว่ามีข้อมูลความคิดเห็นน้อยเกินไป มากกว่านี้ เยอะหาข้อสรุปไม่ค่อยได้

จาก 5 ขั้นตอนของการพัฒนา ทำงานเป็นทีม มีอยู่ 3 สิ่งที่สำคัญคือ **เป้าหมาย วิธีการ และเครื่องมือ** ถ้า 3 สิ่งนี้สำเร็จไปแล้ว 80-90 % ฉะนั้นจะเลยไม่ได้ที่ต้องพัฒนาคน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม และเป็นทีมที่พัฒนางาน โครงการ หรือระบบงาน ไม่ว่าจะ เป็น ระบบ 5ส Lean TPM TQM เพื่อผลสำเร็จตามที่ปรารถนา

ทีมงานที่พัฒนาได้นั้น ต้องมาจากการพัฒนาสมาชิกในทีมงาน

โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและพัฒนารวม

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)				
A13CN195P	เทคนิคการสำรวจความผูกพันของพนักงานในองค์กร	3 มีนาคม 2557	1800	2100
A13LM324P	จุดประกาย...ระบบงานธุรการสำนักงาน...ให้ก้าวไกล ทันคน ทันงาน ทันเวลา	3 มีนาคม 2557	2000	2400
A13LM325P	การเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อระดับสูง (ภาคปฏิบัติ)	4 มีนาคม 2557	3900	4300
A13LM326P	วิธีการสร้างและพัฒนา Competency ในองค์กร	4 มีนาคม 2557	3600	4100

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
A13CN327P	การพัฒนา Job Description เพื่อการบริหารคน และงานอย่างแท้จริง	5 มีนาคม 2557	2000	2400
A13CN328P	กฎหมายแรงงาน (ใหม่) สำหรับผู้บริหาร และ นักบริหารงานบุคคล	5 มีนาคม 2557	3600	4100
A13LM329P	การบริหารการเปลี่ยนแปลงและเวลาด้วยสมองสองซีก	7 มีนาคม 2557	3400	3900
A13LM330P	การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	10 มีนาคม 2557	2000	2400
A13LM331P	เคล็ดลับลับในงานจัดซื้อ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้องค์การ	10 มีนาคม 2557	3900	4300
A13CN332P	การบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ	11 มีนาคม 2557	7200	7700
A13CN333P	Balanced Scorecard and KPI และเชื่อมโยงสู่การวางแผนกลยุทธ์ปฏิบัติงาน	11 มีนาคม 2557	3600	4100
A13LM258P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	12 มีนาคม 2557	2000	2400
A13MP334P	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	12 มีนาคม 2557	2200	2600
A13CN335P	การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงาน ด้วยวิธีการ 7Q	14 มีนาคม 2557	2000	2400
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)				
C13CL064P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	5 มีนาคม 2557	5000	5700
C13CL067P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel เบื้องต้น	8 มีนาคม 2557	3500	4000
C13CL069P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel ระดับ 2	20 มีนาคม 2557	3500	4000
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)				
E13CN068P	การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยด้วย BBS	6 มีนาคม 2557	2000	2400
E13CN069P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับหัวหน้างาน	7 มีนาคม 2557	3100	3600
E13CN046P	เทคนิคและวิธีการสอบสวนอุบัติเหตุ/อุบัติการณ์ในสถานประกอบการ	8 มีนาคม 2557	1900	2200
E13CN070P	ผู้ควบคุมประจำหม้อน้ำและหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อทำความร้อน	10 มีนาคม 2557	6000	6700
E13CN071P	คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	21 มีนาคม 2557	3100	3600
E13CN072P	การติดตั้งและการเดินสายระบบไฟฟ้า ตามมาตรฐานการติดตั้งทางไฟฟ้า ฉบับใหม่ปี 2556	21 มีนาคม 2557	3600	4100
E13CN051P	จิตสำนึกด้านความปลอดภัย	28 มีนาคม 2557	1800	2100
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)				
I13CL133P	Temperature Measuring Instrument Calibration	7 มีนาคม 2557	4100	4600
I13CL117P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	8 มีนาคม 2557	3800	4400
I13CL119P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบคัมมน้ำหนักมาตรฐาน	8 มีนาคม 2557	4100	4600
I13CL115P	ช่างสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม Part II	13 มีนาคม 2557	9800	10800
I13CL134P	ISO / IEC 17025 : Internal Audit	15 มีนาคม 2557	4000	4500
I13CL124P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6	21 มีนาคม 2557	3600	4100
I13CL127P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียร์ด้วยเกจบล็อก	22 มีนาคม 2557	4100	4600
กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)				
M13LM124P	บัญชีคุมพัสดุคงคลัง และการตรวจนับสินค้าคงคลัง	4 มีนาคม 2557	2000	2400
M13LM125P	การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	4 มีนาคม 2557	3900	4300
M13LM091P	การประยุกต์ใช้ KPI ในการบริหารการผลิต	7 มีนาคม 2557	1800	2100
M13LM126P	Logistics and Supply Chain	7 มีนาคม 2557	2000	2400
M13CL123P	การบริหารพัสดุคงคลัง (ภาคทฤษฎี)	12 มีนาคม 2557	4000	4600
M13LM127P	การประยุกต์ใช้ Excel ในการจัดทำระบบบริหารสินค้าคงคลัง	13 มีนาคม 2557	3900	4300
M13LM074P	ก้าวสู่นักจัดพลาสดิกมืออาชีพ	20 มีนาคม 2557	8500	9500
M13LM101P	การลดเวลาการทำงานและปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค MTM-2	21 มีนาคม 2557	3900	4300

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาทีผล (P)				
P13CL107P	การบำรุงรักษาชิ้นส่วนเครื่องจักรกลในโรงงาน	4 มีนาคม 2557	4100	4600
P13LM108P	เทคนิคการเลือกใช้ Pump ในงานอุตสาหกรรมและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ	6 มีนาคม 2557	3400	3900
P13MP109P	การบำรุงรักษาเครื่องจักร ด้วยวิธีการวัด-วิเคราะห์ การสิ้นสะท้อน (เชิงปฏิบัติ)	13 มีนาคม 2557	4200	4600
P13LM081P	5 ส.กับการเพิ่มผลผลิตภาพ	15 มีนาคม 2557	1800	2100
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)				
Q13LM184P	การออกแบบการทดลอง DOE	4 มีนาคม 2557	3900	4300
Q13MP183P	การแก้ไขและป้องกันข้อร้องเรียนจากลูกค้า สำหรับ ISO 9001 : 2008	5 มีนาคม 2557	2200	2600
Q13LM185P	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเอกสารระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008	8 มีนาคม 2557	2000	2400
Q13LM186P	ข้อกำหนด ISO/TS 16949:2009 มาตรฐานคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์	12 มีนาคม 2557	5000	5700
Hot Issue / New Course				
E13AY022E	ผู้ควบคุมระบบบำบัดมลพิษอากาศ	3 มีนาคม 2557	7200	8400
A13AY073D	สุดยอดหัวหน้างาน	4 มีนาคม 2557	2200	2600
E13AY023E	ผู้ควบคุมก๊าซ สำหรับโรงงานใช้งาน หรือเก็บก๊าซ (ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ไนโตรเจน ออกซิเจน อะเซทิลีน อาร์กอน ฮีเลียม ไฮโดรเจน)	4 มีนาคม 2557	5000	5500
E13AY028D	กฎหมายสิ่งแวดล้อมและเทคนิคการประเมินความสอดคล้องตามข้อกำหนด ISO 14001 : 2004	5 มีนาคม 2557	2200	2600
M13AY029D	การขีดพลาศติกระดับสูง	7 มีนาคม 2557	4900	5900
A13AY065D	5S Trainer	7 มีนาคม 2557	7900	8900
A13AY070D	การจัดการทุนมนุษย์ : กลยุทธ์หลักในการบริหารองค์กรที่ท้าทาย	11 มีนาคม 2557	7900	8900
A13AY072D	พัฒนาศักยภาพ ก้าวสู่...ผู้บริหาร ...	12 มีนาคม 2557	2500	3000
M13AY028D	การปรับปรุงผังโรงงานอย่างง่าย	13 มีนาคม 2557	2200	2600
A13AY066D	360 degree Marketing Communication - NLP	15 มีนาคม 2557	3900	4500
E13AY013J	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร ชาวญี่ปุ่น	20 มีนาคม 2557	8000	8900
A13NB074D	ไม่ยาก...ถ้าต้องการสร้างทีมให้เวิร์ค	25 มีนาคม 2557	7000	7900
เรียนทางไกลและสัมมนาพิเศษ (SANNO)				
RI13PP064R	การออกแบบผังโรงงาน	2 มีนาคม 2557	1900	2200
M13NT019S	การบริหารการผลิตสำหรับหัวหน้างาน	7 มีนาคม 2557	1900	2200
RI13PP059R	สื่อการสอน	9 มีนาคม 2557	1900	2200
A13NT044S	กฎหมายแรงงานที่นายจ้าง/หัวหน้างานควรทราบ	14 มีนาคม 2557	1900	2000
M13NT022S	การบริหารการผลิตขั้นต้น	15 มีนาคม 2557	3400	3800
RI13PP060R	การกำหนดและเตรียมแผนการสอน	16 มีนาคม 2557	1900	2200
RI13PP065R	การจัดสมดุลการผลิต	16 มีนาคม 2557	1900	2200
A13NT046S	ทักษะหัวหน้างาน การบริหารและปฏิบัติการ	18 มีนาคม 2557	3400	3800
M13NT020S	การบริหารการผลิตอย่างมืออาชีพ	20 มีนาคม 2557	3500	4000
A13NT042S	การพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงาน	25 มีนาคม 2557	1900	2000
RI13PP061R	เอกสารในการฝึกสอนและแบบประเมินผล	30 มีนาคม 2557	1900	2200

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม โทร. 0 2717 3000-29 ต่อ 81 หรือ www.tpif.or.th