

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ฉัฐิ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรมอาวุโส อ.อ.ก.



การพัฒนาการทำงาน โครงการ ระบบงาน หรือการพัฒนาองค์กร **การทำงานเป็นทีม** ถือว่าเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ เป็นปัจจัยความสำเร็จที่ต้องสร้างและพัฒนาทีมงานนั้น ให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่จะกล่าวถึงนี้ ถือเป็นรูปแบบหนึ่ง ให้พิจารณาถึงการนำไปปรับใช้กับหน่วยงาน หรือองค์กรของเราไม่ว่าจะพัฒนางาน หรือโครงการ หรือระบบอะไรก็ตาม

ขั้นตอน

1. ระบุความจำเป็น องค์กร หรือหน่วยงานของเรามีความจำเป็นต้องการทำงานเป็นทีม หรือไม่ มีงานอะไรบ้างที่ต้องอาศัยหน่วยงานต่างๆ เข้ามาช่วยร่วมมือกันที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องอาศัยทีม เนื่องจาก ต่างคนต่างทำงานที่เป็นอิสระต่อกัน นั้นหมายความว่าทำงานคนเดียวก็สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ก็ไม่มีความจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม **ทำงานแบบขำๆคนเดียวได้**

ในทางกลับกันงานที่ออกแบบมาให้ทำหรือมอบหมายให้ทำนั้น คนเดียวไม่สามารถทำสำเร็จ ต้องใช้คนอื่นมาช่วยไม่ว่าจะเป็นภายในหน่วยงานเดียวกันหรือจากหน่วยงานอื่น ลักษณะแบบนี้ต้องมีการทำงานเป็นทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. ก่อร่างสร้างทีม

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

เปิดหน้าต่างหัวใจ เปิดเผยทั้งเรา และผู้อื่นต่างเข้าใจกัน และกันเป็นอย่างดี การพยายามทำความเข้าใจกับตัวตนของตัวเอง และผู้อื่นให้มาก

การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นทราบ ช่วยให้ผู้อื่นตระหนัก และเริ่มรับรู้ตัวตนของเรามากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ซึ่งกันและกันก็จะขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น พื้นฐานง่ายๆ ดีที่สุดคือ การรู้จักฟังซึ่งกันและกัน และการให้ความสำคัญในความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 ตั้งปณิธาน กำหนดความมุ่งมั่นหรือความปรารถนาร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ให้ทีมมีกรอบแนวความคิด หรือแนวทางปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

การกำหนดปณิธานนั้นกำหนดเป็นตัวอักษรหรือคำพูดแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องนำไปทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะ

การแสดงออกทั้งความเห็น พฤติกรรมของทีมงานนั้นๆ

2.3 ลงมือปฏิบัติเป็นทีม การลงมือทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อบรรลุเป้าหมาย เรื่องสำคัญ **คือความเห็นพ้องต้องกัน** โดยจะต้องพิจารณาทั้งเรื่องงาน และเรื่องคน คือต้องบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย **ของงาน** และ**ความสัมพันธ์ของทีมงาน** ในระดับที่สูง (เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์รักษาความสมดุลบนความแตกต่าง)

นอกเหนือจากนี้ประเด็นที่ต้องคำนึงหรือรายการตรวจสอบของการลงมือทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จก็คือ

- กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน
- กำหนดงานที่ต้องทำให้ให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน
- การมอบหมายงานให้ยึด 5W2H คือ Why What Who When Where How และ How much
- การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นเอกสาร
- การกำหนดวิธีติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จตามทีมมอบหมายนั้น
- การสื่อสารในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถ้วนทั่วทุกคนของสมาชิกในทีมงาน

3. การใช้เครื่องมือ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน และวิธีการทำงานที่ปรากฏอยู่ภายในแผนแล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดวิธีการที่กำหนดไว้ไปสู่เป้าหมายด้วยความรวดเร็ว 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

- สมาชิกทีมงานมีความสุขกับการทำงาน หรือกิจกรรมในทีมนี้ๆ มากน้อยขนาดไหน
- ในความรับผิดชอบนั้นของสมาชิกทีมงานมีส่วนที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จมากน้อยขนาดไหน
- มีการยอมรับกันของสมาชิกกันเองในทีมมากน้อยขนาดไหน
- การยอมรับฟังความคิดเห็นที่ดีๆ ของสมาชิกในทีม
- การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีข้อมูลที่พร้อม ซึ่งง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ

➢ เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งของ สิ่งอำนวยความสะดวกมีพร้อมและเหมาะสมต่อการทำงานในการกิจของทีมที่รับผิดชอบนั้น

➢ สมาชิกในทีมได้รับการยอมรับมากน้อยขนาดไหนเมื่อได้ทำงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

➢ ผลสำเร็จของงานมีการขยายผลต่อออกไปในวงกว้าง ในลักษณะการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) มากน้อยขนาดไหน

วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้กับขั้นตอนการประเมินผล คือ การทำ 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 แต่เป็นในเรื่องของจิตใจ ความรู้สึก เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อทีมผู้บริหารและต่อองค์กร

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำนวนคนที่ทำงานเป็นทีมควรอยู่ระหว่าง 5-9 คน น้อยกว่ามีข้อมูลความคิดเห็นน้อยเกินไป มากกว่านี้ เยอะหาข้อสรุปไม่ค่อยได้

จาก 5 ขั้นตอนของการพัฒนา ทำงานเป็นทีม มีอยู่ 3 สิ่งที่สำคัญคือ **เป้าหมาย วิธีการ และเครื่องมือ** ถ้า 3 สิ่งนี้ดีสำเร็จไปแล้ว 80-90 % ฉะนั้นละเลยไม่ได้ที่ต้องพัฒนาคน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม และเป็นทีมที่พัฒนางาน โครงการ หรือระบบงาน ไม่ว่าจะเป็นระบบ 5ส Lean TPM TQM เพื่อผลสำเร็จตามที่ปรารถนา

ทีมงานที่พัฒนาได้นั้น ต้องมาจากการพัฒนาสมาชิกในทีมงาน

โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)				
A14TD001P	เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน	1 เมษายน 2557	2200	2600
A14LM003P	การบริหารงานเอกสาร	2 เมษายน 2557	2200	2700
A14TD002P	เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	2 เมษายน 2557	3600	4000
A14LM004P	จัดซื้ออย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	22 เมษายน 2557	4200	4700
A14CL014P	หัวหน้างานคิดบวก เพื่อการทำงานเชิงรุก	23 เมษายน 2557	2200	2700
A14LM005P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	24 เมษายน 2557	2300	2800
A14LM006P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	24 เมษายน 2557	2200	2700
A14MP018P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน	24 เมษายน 2557	2200	2700
A14LM007P	เทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชา	25 เมษายน 2557	2200	2700
A14CL015P	จัดระบบความคิดและวางแผนด้วยโปรแกรม iMindMap & Mind Manager	29 เมษายน 2557	2400	2900
A14LM008P	เส้นทางสู่นักจัดซื้อมืออาชีพระดับสากล	30 เมษายน 2557	2200	2700
A14TD011P	การลดต้นทุนและลดความสูญเปล่าในสำนักงาน	30 เมษายน 2557	2200	2600
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)				
C14CL001P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel เบื้องต้น	22 เมษายน 2557	3500	4000
C14CL002P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	23 เมษายน 2557	5000	5700
C14CL005P	ฉลาดใช้ "สารพัดสูตร Excel" อย่างมืออาชีพ	23 เมษายน 2557	5000	5700
C14CL006P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel ระดับ 2	29 เมษายน 2557	4000	4500
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)				
E14TD001P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร	25 เมษายน 2557	4300	4800
E14TD006P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร	25 เมษายน 2557	4300	5000
E14MP003P	การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย	26 เมษายน 2557	2200	2700
E14CL002P	การขับ Forklift (เครื่องยนต์) อย่างถูกวิธี	28 เมษายน 2557	4500	5000
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)				
I14CL001P	การสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม	1 เมษายน 2557	4200	4700
I14CL002P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	3 เมษายน 2557	4000	4500
I14CL003P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบคัมน์น้ำหนักมาตรฐาน	19 เมษายน 2557	4100	4600
I14CL009P	ISO/IEC 17025 : Requirement	19 เมษายน 2557	4000	4500
I14CL010P	การตีความและวิเคราะห์ใบรายงานผลการสอบเทียบ	23 เมษายน 2557	4100	4600
I14CL005P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6	26 เมษายน 2557	3800	4400
I14CL006P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก	26 เมษายน 2557	4100	4600
I14CL011P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	26 เมษายน 2557	2300	2800
I14CL012P	PID Tuning for Process Control Optimization	26 เมษายน 2557	4000	4500
กลุ่มวิชาการบริหารการผลิต (M)				
M14LM001P	กลยุทธ์การตรวจเช็คพัสดุดคงคลังประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับพัสดุดคงคลัง	3 เมษายน 2557	2200	2700
M14CL004P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต	29 เมษายน 2557	2500	3000
M14LM002P	Warehouse Management	29 เมษายน 2557	2200	2700
M14LM003P	การประยุกต์เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques)	29 เมษายน 2557	3900	4300
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาวิผล (P)				
P14MP001P	เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องจักรกลที่ใช้น้ำมันหล่อลื่นน้ำมันไฮดรอลิค	24 เมษายน 2557	2200	2700
P14LM002P	การบำรุงรักษาหม้อแปลงไฟฟ้า	25 เมษายน 2557	3400	3900

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)				
Q14LM001P	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001 : 2008 และการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร	3 เมษายน 2557	2200	2700
Q14LM005P	การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพด้วยวิธีการสถิติขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป Minitab R16	3 เมษายน 2557	4200	4700
Q14TD003P	Statistical Process Control (SPC Workshop for Supervisor)	24 เมษายน 2557	4500	4900
Q14TD004P	การสร้างคุณภาพระดับ 6-ซิกม่า	25 เมษายน 2557	2200	2600
Q14LM002P	การรวมระบบ ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 เป็นหนึ่งเดียว	28 เมษายน 2557	4200	4700
Q13TD156P	การศึกษาความสามารถของกระบวนการ	29 เมษายน 2557	3700	4100
Hot Issue / New Course				
A14AY001D	Project Management Professional Training (for PMP Certification)	1 เมษายน 2557	20000	24000
M14AY001D	การควบคุมกิจกรรมการผลิต: การกำหนดตารางการผลิตและการควบคุม	1 เมษายน 2557	5000	5800
E14AY001E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษน้ำ	3 เมษายน 2557	3500	4200
P14AY002D	การใช้งานเซนเซอร์และทรานสดิวเซอร์ในงานอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ	4 เมษายน 2557	5500	6600
Q14AY001D	การบริหารคุณภาพบริการสุขภาพด้วย TQM ยุคใหม่	22 เมษายน 2557	10000	11500
E14AY002E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบการจัดการมลพิษทางอากาศอุตสาหกรรม	24 เมษายน 2557	3500	4200
เรียนทางไกลและสัมมนาพิเศษ (SANNO)				
A14NT001S	ศาสตร์และศิลป์สำหรับภาวะผู้นำยุคใหม่	9 เมษายน 2557	2000	2300
A14NT002S	ทักษะการจัดการสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมืออาชีพ	22 เมษายน 2557	5800	6300
A14NT003S	ทักษะการบริหารสำหรับหัวหน้างาน	26 เมษายน 2557	2000	2300
M14NT001S	การจัดการอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพ ระดับ 2	26 เมษายน 2557	3400	3800
P14NT001S	การบริหารเพื่อลดและขจัดความสูญเปล่า MUDA	26 เมษายน 2557	2000	2300
กิจกรรมพิเศษ (K)				
K14YW001S	Control Phase	19 เมษายน 2557	4200	5200
K14YW002S	Design for Six Sigma (DFSS)	26 เมษายน 2557	4200	5000
K13JP06QP	Thailand Quality Prize 2014 : รอบชิงชนะเลิศ	2 เมษายน 2557	5600	5600

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