

บทที่ 10

การทำงานเป็นทีม และการบริหารความขัดแย้ง

ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของทีมงานได้
2. อธิบายความสำคัญของทีมงานได้
3. อธิบายกลุ่มหรือทีมงานได้
4. อธิบายหลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้
5. อธิบายการบริหารทีมงานได้
6. อธิบายการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งได้
7. อธิบายการบริหารความขัดแย้งได้
8. อธิบายผลกระทบของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งได้



ความหมายของทีมงาน

การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมี เป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันซึ่งในการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีความสำคัญในทุกองค์การ



ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเนื่องจาก



1. **ทำให้มีการเพิ่มผลผลิต** จากการทำงานเป็นทีม พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานทุก 6 เดือน เพื่อเรียนรู้ผลกระทบที่อาจเกิดจากการทำงาน
2. **การเพิ่มความเร็ว** เช่น การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ของทีมงานสามารถเพิ่มยอดขายได้ 2 เท่า สามารถลดการลาออกของพนักงาน 2-10% ต่อปี จากเดิม 20% ต่อปี (หน่วยงาน : Guidant Corp.)
3. **ลดต้นทุน** เช่น บริษัท Boeing ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาเครื่องบินพาณิชย์

ความสำคัญของทีมงาน

(ต่อ)

การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเนื่องจาก

- 4. การพัฒนาคุณภาพ** เช่น Weatinghouse ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพการทำงานนอกจากนี้ ฝ่ายพลังงานนิวเคลียร์ยังได้รับรางวัล Malcolm Baldrige Quality Awards
- 5. ลดการแข่งขันภายใน** เช่น ร้านขายเสื้อผ้า Men's Wearhouse เป็นร้านขายเสื้อผ้าที่มีสาขาหลายที่ ได้ไล่ที่ปรึกษาที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคนหนึ่งออก เนื่องจากไม่มีการแบ่งลูกค้ากับพนักงานคนอื่น ถึงแม้ว่ายอดขายของเขาจะไม่มีใครสู้ได้ แต่ร้านไม่สามารถ อยู่ได้ด้วยยอดขายของพนักงานเพียงคนเดียว
- 6. การพัฒนาที่ทำงาน** เช่น บ. Microsoft Corp., ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวกับการผลิต ซอฟต์แวร์ ได้มีการแบ่งทีม R&D ออกเป็นกลุ่มเพื่อช่วยในการเพิ่มแรงบันดาลใจ ความพึงพอใจและการร่วมมือกันของสมาชิก

กลุ่มหรือทีมงาน

การทำงานแบบเป็นทีมมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวดังนี้

(เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2557, หน้า 274)



1

ทีมงานแนะนำ (Advice Teams)

การรวมตัวของกลุ่มเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสำหรับการตัดสินใจ

2

ทีมงานผลิต (Production Teams)

ทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงาน วันต่อวัน เช่น พนักงานผลิตรถ ในโรงงาน ของ Toyota Motor

กลุ่มหรือทีมงาน

(ต่อ)

การทำงานแบบเป็นทีมมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวดังนี้

(เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2557, หน้า 274)

3

ทีมงานของโครงการ (Project Teams)

ทีมงานที่ช่วยแก้ไขปัญหาซึ่งมักจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

4

ทีมงานแอ็คชั่น (Action Teams)

เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ :

1. สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรม

การแบ่งประเภททีมงานตามการปฏิบัติงาน



QC

1. ทีมคุณภาพ

(Quality Circle)

“ทีม
แก้ปัญหาคือ”

กลุ่มอาสาสมัคร พนักงาน หรือผู้บริหาร ที่มีการพบปะกันเป็นระยะๆ เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาเรื่องงานและคุณภาพ

2. ทีมจัดการด้วยตนเอง

(Self-Manage Teams)

ทีมสมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานโดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร สมาชิกแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน สามารถเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงาน

ขั้นตอนที่ 1

การรวมตัว (Forming Stage) เป็นการรวบรวมสมาชิกในกลุ่ม **สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ควรจะใช้เวลากับสมาชิกกลุ่มสร้างความคุ้นเคยและสร้างปฏิสัมพันธ์

ขั้นตอนที่ 2

ระดมกำลัง (Storming Stage) ขั้นตอนนี้เป็นช่วงเวลาแห่งการทดสอบนโยบายของผู้นำกลุ่มเพื่อจะได้สรุปว่าตนเองเหมาะสมกับกลุ่มนี้หรือไม่ **สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ** ให้การสนับสนุนสมาชิกกลุ่มในการเสนอแนะความคิด ข้อแตกต่าง



ขั้นตอนการพัฒนากลุ่มและทีมงาน

ขั้นตอนที่ 3

การกำหนดมาตรฐาน (Norming Stage) มีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการทำงานร่วมกัน **สิ่งที่ผู้นำควรทำ คือ** ให้ความสำคัญกับความสามัคคี

ขั้นตอนที่ 4

การปฏิบัติการ สมาชิกกลุ่มมุ่งเน้นเรื่องการแก้ปัญหา และตระหนักถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Performing Stage)
สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ ให้อำนาจอย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในกลุ่ม

ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงาน

ขั้นตอนที่ 5

การสลายตัว เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในกลุ่มสลายตัวหลังจากเสร็จสิ้นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สิ่งที่ผู้นำควรทำ คือ ผู้นำกลุ่มจะช่วยสมาชิกในการสลายตัวโดยการฉลองการบรรลุผลสำเร็จและการเริ่มต้น



หลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย



1. ประสิทธิภาพของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
2. การจูงใจที่สามารถตรวจสอบได้ : การปฏิบัติงานของสามารถตรวจสอบได้
3. ขนาด : ขนาดทีมงาน เล็ก (2- 9 คน) และขนาดใหญ่ (10-16 คน)
4. บทบาท : สมาชิกของทีมงานจะมีการปรับปรุงบทบาทของตนตามความคาดหวัง
5. มาตรฐาน : เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์หรือรูปแบบพฤติกรรมที่สมาชิกยอมรับ
6. การอยู่ร่วมกัน : ผู้บริหารควรจะให้มีการเลือกสมาชิกของกลุ่มเอง มีกิจกรรมของกลุ่มและช่วยทุกคนให้ได้รับการยกย่องและชื่นชมกับสมาชิกทุกคน

การบริหารทีมงาน

การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังนี้

(สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238)

1. หลักการ หลักการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักการดังนี้

1.1

ศึกษาให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

1.2

การมอบหมายงานให้สมาชิกคนใดทำงานต้องยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน

1.3

ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน มีการประชุมกันเป็นประจำ

1.4

การดำเนินงานของทีม ให้ใช้วงจรเดมिंग นั่นคือ PDCA



การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังนี้

(สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238)

1. หลักการ หลักการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักการดังนี้

1.5

อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

1.6

พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือพัฒนาวิธีการทำงาน พัฒนาสมาชิก และนำเทคโนโลยีมาใช้

1.7

ประเมินผลงานของทีมงานเป็นระยะ

1.8

ต้องให้สมาชิกทีมงานได้รับประโยชน์ตามที่องค์การมุ่งหวัง



การบริหารทีมงาน

2. วิธีการบริหารทีมงาน



(ต่อ)



Plan – วางแผน

Do – ลงมือทำ

Check – ตรวจสอบ

Act – แก้ไขแล้วปฏิบัติต่อไป

2. วิธีการบริหารทีมงาน

ขั้นตอนที่ 1 : Plan – วางแผน

วิธีการบริหารทีมงานจะต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการ

วางแผน



การบริหารทีมงาน

(ต่อ)



2. วิธีการบริหารทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 : Do – ลงมือทำ

2.1 ศึกษาเป้าหมาย วิธีทำงานตามแผนที่กำหนดไว้

2.2 การมอบหมายงานให้ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน

2.3 ลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน

2.4 เก็บข้อมูลต่างๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ



2. วิธีการบริหารทีมงาน

ขั้นตอนที่ 3 : Check – ตรวจสอบ

การตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงาน ควรตรวจสอบเป็นระยะแล้วแต่ลักษณะของงาน อาจตรวจสอบทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน เพื่อหาข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ

2. วิธีการบริหารทีมงาน

ขั้นตอนที่ 4 : Act- แก้ไขแล้วปฏิบัติต่อไป

เมื่อตรวจสอบพบข้อบกพร่องให้แก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่ได้แก้ไขแล้ว ในขั้นตอนการแก้ไข

4.1 ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ

4.2 ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้ความผิดนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

4.3 พัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
(Unity) สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้



การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

(ต่อ)

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.

สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

2.

ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม

3.

เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที

4.

การยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส



การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

(ต่อ)



การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.

พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่อง

6.

การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทัดถึง

7.

นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถ

8.

ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้ง



การบริหารความขัดแย้ง

(ต่อ)

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การศึกษาความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 249)

1. **แนวคิดสมัยดั้งเดิม** มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาทให้แก่องค์กร ต้องการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด

2. **แนวคิดเชิงพฤติกรรม** มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในทุกองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดประโยชน์มากกว่าโทษ

3. **แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์** มีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อองค์การเพราะ กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม องค์การไม่มีความขัดแย้งจะทำให้พัฒนาช้า และเฉื่อยชา



2. ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก และโดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

2.1 โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก

แบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท

1.1

ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

1.2

ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล

1.3

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม



2. ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก และโดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

2.2 โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

แบ่งได้ 3 ประเภท

2.1

ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน

2.2

ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน

2.3

ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร



ผลกระทบของความขัดแย้ง

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์การก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 254)

1. ผลเสียต่อองค์การ

1.1

สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

1.2

ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน

1.3

ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ



ผลกระทบของความขัดแย้ง(ต่อ)

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์การก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม,2558,หน้า 254)

1. ผลเสียต่อองค์การ

1.4

เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง

1.5

ทรัพยากรขององค์การเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้น

1.6

ภาพลักษณ์ขององค์การเสียหาย



ผลกระทบของความขัดแย้ง(ต่อ)

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์การก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม,2558,หน้า 254)

2. ผลดีต่อองค์การ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

2.1

ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2

ขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า

2.3

ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง



ผลกระทบของความขัดแย้ง (ต่อ)

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์การก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 254)

2 ผลดีต่อองค์การ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

2.4

ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม

2.5

ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า



การจัดการความขัดแย้ง

1. ประเภทของความขัดแย้ง

สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.1

ความขัดแย้งในด้านลบ (Negative Conflict/Dysfunction Conflict)

หมายถึง ความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การในด้านลบ ซึ่งผู้จัดการต้องการที่จะขจัดความขัดแย้งแบบนี้ออกไปจากองค์การ

1.2

ความขัดแย้งในด้านบวก หรือแบบสร้างสรรค์ (Constructive Conflict/Cooperation Conflict)

หมายถึง เป็นการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งที่มีประโยชน์ต่อองค์การ



2. สาเหตุของความขัดแย้ง

2.1

การแข่งขันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ขาดแคลน จะเกิดขึ้นเมื่อสองกลุ่มมีความต้องการในสิ่งเดียวกัน เช่น เงินลงทุน พื้นที่ของสำนักงาน เครื่องมือพนักงาน เป็นต้น

2.2

ความกดดันจากตารางเวลา ซึ่งการกำหนดระยะเวลาการทำงานแต่ละประเภทนั้นมีประโยชน์ต่อการชักจูงพนักงานให้ทำงาน แต่ในทางกลับกันก็อาจจะสร้างความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ถ้าหากพนักงานคิดว่าการกำหนดเวลานั้นไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3

เป้าหมายและรางวัลตอบแทนไม่สอดคล้องกัน

2. สาเหตุของความขัดแย้ง

2.4

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน

2.5

สถานที่แตกต่างกัน มักจะเกิดกับผู้มีสถานะหรือตำแหน่งงานอยู่
ด้านล่างของโครงสร้างองค์การ

2.6

เกิดปัญหาส่วนตัว โดยปกติแล้วบุคคลิก ค่านิยม ทักษะคติและประสบการณ์
ของแต่ละบุคคลอาจจะมี ความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

การจัดการความขัดแย้ง

(ต่อ)

2. สาเหตุของความขัดแย้ง

2.7

ข้อผิดพลาดในการสื่อสาร



3. วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก

วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก มีดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2557, หน้า 272)

3.1

กระตุ้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน เพราะการแข่งขันเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งที่ช่วยเพิ่มผลงานของพนักงาน

3.2

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและกระบวนการทำงาน



การจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

3. วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก

วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก มีดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2557, หน้า 272)

3.3

การรับคนใหม่เข้ามา หากไม่มีการนำคนใหม่เข้ามา องค์การก็จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

3.4

ใช้โปรแกรมความขัดแย้ง (Devil's Advocacy & The Dialectic Method) ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบเพื่อต้องการรู้ถึงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึก

ขอบคุณแหล่งข้อมูล

<https://www.youtube.com/watch?v=okG9oGLS7tM>

คลิปการทำงานเป็นทีม

The end



Thank you for your attention