

# การทำงานเป็นทีม

## และการบริหารความขัดแย้ง

ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์



# วัตถุประสงค์การเรียนรู้

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



# ความหมายของทีมงาน



การทำงานเป็นทีม นั้นเป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิก  
ที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมี

เป้าหมายเดียวกัน

จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงาน  
ร่วมกันซึ่งในการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีความสำคัญในทุกองค์การ

# ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเนื่องจาก

1. การเพิ่มผลผลิต
2. การเพิ่มความเร็วในการทำงาน
3. ลดต้นทุน



# ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเนื่องจาก

4. การพัฒนาคุณภาพ

5. ลดการแข่งขันภายใน

6. การพัฒนาที่ทำงาน



# กลุ่มหรือทีมงาน(ต่อ)

การทำงานแบบเป็นทีมมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวดังนี้  
(เบญจมาภรณ์ อิศรเดช,2557,หน้า 274)

1

## ทีมงานแนะนำ (Advice Teams)

การรวมตัวของกลุ่มเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสำหรับการตัดสินใจ

2

## ทีมงานผลิต (Production Teams)

ทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานวันต่อวัน



# กลุ่มหรือทีมงาน(ต่อ)

การทำงานแบบเป็นทีมมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวดังนี้  
(เบญจมาภรณ์ อิศรเดช,2557,หน้า 274)

3

## ทีมงานของโครงการ (Project Teams)

ทีมงานที่ช่วยแก้ไขปัญหาซึ่งมักจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

4

## ทีมงานแอ็คชั่น (Action Teams)

เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรม

# การแบ่งทีมประเภททีมงานตามการปฏิบัติงาน



## 1. ทีมคุณภาพ

(Quality Circle/Quality Circles)

กลุ่มอาสาสมัคร พนักงาน หรือ  
ผู้บริหาร ที่มีการพบปะกันเป็น  
ระยะๆ เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับ  
ปัญหาเรื่องงานและคุณภาพ

## 2. ทีมจัดการด้วยตนเอง

(Self-Manage Teams)

กลุ่มพนักงานที่ได้รับมอบหมาย  
ให้ดูแลความผิดพลาดในหน้าที่  
หลักของตนเอง มักจะเกี่ยวข้อง  
กับการวางแผน การจัดการ  
ตารางเวลาและการควบคุม



# ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงาน

## ขั้นตอนที่ 1

### การรวมตัว (Forming Stage)

สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ ควรจะใช้เวลาสมาชิกกลุ่มสร้างความคุ้นเคยและสร้างมนุษยสัมพันธ์

## ขั้นตอนที่ 2

### การระดมกำลัง (Storming Stage)

สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ ให้การสนับสนุนสมาชิกกลุ่มในการเสนอแนะความคิด ข้อแตกต่างและข้อหรือไม

# ขั้นตอนการพัฒนาในกลุ่มและทีมงาน

## ขั้นตอนที่ 3

### การกำหนดมาตรฐาน (Norming Stage)

สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ ให้ความสำคัญกับความสามัคคี

การสลายตัว

## ขั้นตอนที่ 5

สิ่งที่ผู้นำควรทำคือ ผู้นำกลุ่มจะช่วยสมาชิกในการสลายตัว โดยการฉลองการบรรลุผลสำเร็จและการเริ่มต้นใหม่

# หลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ(ต่อ)

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
2. การจูงใจที่สามารถตรวจสอบได้
3. ขนาด
4. บทบาท
5. มาตรฐาน
6. การอยู่ร่วมกัน



# การบริหารทีมงาน

## การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังนี้

(สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238)

### 1. หลักการ หลักการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักการดังนี้

1.1

ศึกษาให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

1.2

การมอบหมายงานให้สมาชิกคนใดทำงานต้องยึดหลัก  
ความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน

1.3

ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน มีการประชุมกันเป็นประจำ

1.4

การดำเนินงานของทีม ให้ใช้วงจรเดมิง นั่นคือ PDCA



# การบริหารทีมงาน(ต่อ)

## 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(ต่อ)

## 2. วิธีการบริหารทีมงาน



Plan - วางแผน

Do - ลงมือทำ

Check - ตรวจสอบ

Act - แก้ไขแล้วปฏิบัติต่อไป



# การบริหารทีมงาน(ต่อ)

## 2. วิธีการบริหารทีมงาน

### ขั้นตอนที่ 1 : Plan - วางแผน

วิธีการบริหารทีมงานจะต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน



# การบริหารทีมงาน(ต่อ)



## 2. วิธีการบริหารทีมงาน

### ขั้นตอนที่ 2 : Do - ลงมือทำ

2.1 ศึกษาเป้าหมาย วิธีทำงานตามแผนที่กำหนดไว้

2.2 การมอบหมายงานให้ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน

2.3 ลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน

2.4 เก็บข้อมูลต่างๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ



# การบริหารทีมงาน(ต่อ)

## 2. วิธีการบริหารทีมงาน

### ขั้นตอนที่ 3 : Check - ตรวจสอบ

การตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงาน

ควรตรวจสอบเป็นระยะแล้วแต่ลักษณะของงาน

อาจตรวจสอบทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน

เพื่อหาข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ



# การบริหารทีมงาน(ต่อ)

## 2. วิธีการบริหารทีมงาน

### ขั้นตอนที่ 4 : Act- แก้ไขแล้วปฏิบัติต่อไป

เมื่อตรวจสอบพบข้อบกพร่องให้แก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่ได้แก้ไขแล้ว ในขั้นตอนการแก้ไข

4.1 ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ

4.2 ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้ความผิดนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

4.3 พัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น

# การบริหารทีมงาน(ต่อ)

## 2. วิธีการบริหารทีมงาน

### สรุป

สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางที่ถูกต้อง

ผลักดันให้สมาชิกทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

➡ ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงาน  
เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) สามารถทำให้งานบรรลุ  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้



# การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง(ต่อ)

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.

สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

2.

ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม

3.

เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที

4.

การยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส



# การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง(ต่อ)

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.

พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่อง

6.

การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทั่วถึง

7.

นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถ

8.

ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ



# การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง(ต่อ)

สรุป

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลและสิ่งที่จะสร้าง

ทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทุกทีมงานต้อง

ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้

ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ



# การบริหารความขัดแย้ง

➔ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ

เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้ง





# การบริหารความขัดแย้ง(ต่อ)

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

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

### 1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม

### 2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม

### 3.แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์



# การบริหารความขัดแย้ง(ต่อ)

## 2. ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก และโดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

### 1. โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก

แบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท

1.1

ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

1.2

ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล

1.3

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม



# การบริหารความขัดแย้ง(ต่อ)

## 2. ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก และโดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

### 2.โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

แบ่งได้ 3 ประเภท

2.1

ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน

2.2

ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน

2.3

ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร



# การบริหารความขัดแย้ง(ต่อ)

สรุป

ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้น

แรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้ง

เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะ

ช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา



# 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

ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อ

องค์การ ดังต่อไปนี้

2.1

ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2

ขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า

2.3

ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง



# ผลกระทบของความขัดแย้ง(ต่อ)

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์การก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม,2558,หน้า 254)

## 2 ผลดีต่อองค์การ

องค์การ ดังต่อไปนี้

ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อ

2.4

ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม

2.5

ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า





# ผลกระทบของความขัดแย้ง(ต่อ)

สรุป

ผลกระทบของความขัดแย้งนั้นจะมีผลในด้านลบ

ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองทั้งความพยายามและทรัพยากรในการ

จัดการแก้ไข หากปล่อยให้ยาวนานเกินไปเป็นเกิดผลเสียต่อองค์กร



# การจัดการความขัดแย้ง

## 1. ประเภทของความขัดแย้ง

สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.1

### ความขัดแย้งในด้านลบ (Negative Conflict/Dysfunction Conflict)

หมายถึง ความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรในด้านลบ ซึ่งผู้จัดการต้องการที่จะขจัดความขัดแย้งแบบนี้ออกไปจากองค์กร

1.2

### ความขัดแย้งในด้านบวก หรือแบบสร้างสรรค์ (Constructive Conflict/Cooperation Conflict)

หมายถึง เป็นการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

# การจัดการความขัดแย้ง(ต่อ)

## 2. สาเหตุของความขัดแย้ง

2.1

การแข่งขันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ขาดแคลน จะเกิดขึ้นเมื่อสองกลุ่มมีความต้องการในสิ่งเดียวกัน

2.2

ความกดดันจากตารางเวลา ซึ่งการกำหนดระยะเวลาการทำงาน

2.3

เป้าหมายและรางวัลตอบแทนไม่สอดคล้องกัน



# การจัดการความขัดแย้ง(ต่อ)

## 2. สาเหตุของความขัดแย้ง

2.4

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน

2.5

สถานที่แตกต่างกัน มักจะเกิดกับผู้มีสถานะหรือตำแหน่งงานอยู่  
ด้านล่างของโครงสร้างองค์การ

2.6

เกิดปัญหาส่วนตัว โดยปกติแล้วบุคลิก ค่านิยม ทัศนคติและ  
ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอาจจะมี ความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

# การจัดการความขัดแย้ง(ต่อ)

## 2. สาเหตุของความขัดแย้ง

2.7

ข้อผิดพลาดในการสื่อสาร



# การจัดการความขัดแย้ง(ต่อ)

## 3. วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก

วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก มีดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช,2557,หน้า 272)

3.1

กระตุ้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน เพราะการแข่งขันเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งที่ช่วยเพิ่มผลงานของพนักงาน

3.2

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงาน



# การจัดการความขัดแย้ง(ต่อ)

## 3. วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก

วิธีการสร้างความขัดแย้งในด้านบวก มีดังนี้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช,2557,หน้า 272)

3.3

การรับคนใหม่เข้ามา หากไม่มีการนำคนใหม่เข้ามา องค์กรก็จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

3.4

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

## การจัดการความขัดแย้ง(ต่อ)

สรุป

การสร้างความขัดแย้งในด้านบวก ช่วยเพิ่มผลงาน  
ของพนักงาน โดยองค์การอาจจะใช้โบนัสและรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ  
พนักงานในองค์การ