|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 14 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 10 การทำงานเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้ง |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**ความหมายและความสำคัญของทีมงาน**

1. **ความหมายของทีมงาน**

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช กล่าวว่า (2558 : 273) กลุ่ม (Group) คือ คน 2 คน หรือมีมากกว่า ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีชีวิตประจำวัน เป้าหมายและบุคลิกลักษณะคล้ายกัน ซึ่งจะต่างจากฝูงชนเพราะฝูงชนนั้นไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น กลุ่มคนที่มารวมกัน 10 คน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ในเรื่องของเวลาการท างานและค่าตอบแทน

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช กล่าวว่า (2558 : 273) ทีมงาน (Team) คือ การรวมตัวของคนด้วยข้อตกลงบางอย่างที่มีลักษณะครบถ้วนตามที่กำหนดหน้าที่ มีเป้าหมายการดำเนินงานและสามารถตรวจสอบได้ สิ่งที่สำคัญของการท างานเป็นทีมคือข้อตกลงร่วมกัน เช่น การรวมตัวกันของพนักงาน 2 -10 คน ที่ทำการศึกษาอัตราการจ่ายเงินของอุตสาหกรรม เพื่อนำมาปรับปรุงอัตราการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท

การทำงานเป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group) คือ กลุ่มที่เกิดขึ้นเพื่อทำงานบางอย่างให้องค์การและมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ดูแล อาจอยู่ในลักษณะแผนก ฝ่าย หรือคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะเป็นการแบ่งชั่วคราวหรือแบบถาวร โดยปกติแล้ว บุคคลเหล่านี้จะได้รับมอบหมายงานตามลักษณะทักษะและความต้องการขององค์การ

กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) คือ กลุ่มคนที่เกิดขึ้นจากการแสวงหามนุษย์สัมพันธ์ที่ไม่มีหัวหน้าเป็นทางการ มักจะมาจากการเป็นเพื่อนกันสำหรับกลุ่มแบบไม่เป็นทางการนั้น จะช่วยลดการวางแผนสำหรับกลุ่มเป็นทางการออกไปในขณะที่

กลุ่มแบบเป็นทางการอาจจะช่วยในการสนับสนุนการทำงานให้เกิดความรวดเร็วมากขึ้น แต่ก็อาจจะเกิดการบ่อนท าลายจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการโดยการนินทา อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มแบบไม่เป็นทางการก็สามารถเพิ่มผลผลิตได้เช่นกัน และอาจจะมากกว่ากลุ่มแบบเป็นทางการด้วย

1. **ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรการท างานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการท างานเป็นทีม ซึ่งทีมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยระบบในการท างานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมซึ่งต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในด้านจัดการด้วยตนเองการพึ่งพาตัวเองและขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

การทำงานเป็นทีมนั้นมีผลกระทบต่อองค์การและบุคคลภายในองค์การ จากแนวความคิดของ Dr.Peter Drucker กล่าวว่า ในอนาคตโครงสร้างองค์การจะไม่มีเพียงแต่ลักษณะแนวราบมากขึ้นและขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารนั้น แต่จะขึ้นอยู่กับทำงานเป็นทีม ดังนั้น การท างานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเนื่องจาก (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช,2557 : 273)

• การเพิ่มความเร็ว ในการทำงาน Guidant Corp. เมือง Santa Clara รัฐ Californiaสหรัฐอเมริกา ได้ใช้วิธีการท างานเป็นทีมเพื่อการสร้างสินค้าใหม่สู่ตลาด อย่างรวดเร็วภายใน 4 ปี สามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ลดการลาออกของพนักงาน 2-10%ต่อปี จากเดิม 20 % ต่อปี

• ลดต้นทุน ตัวอย่างเช่น บริษัท Boeing ใช้วิธีการท างานเป็นทีมในการพัฒนาเครื่องบินพาณิชย์ รุ่น 777

• การพัฒนาคุณภาพ เช่น Weatinghouse ใช้การท างานเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพการ
ท างานนอกจากนี้ฝ่ายพลังงานนิวเคลียร์ยังได้รับรางวัล Malcolm Baldrige Quality
Awards

**หลักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

หลักการสร้างทีมงานที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการแสดงออก สมาชิกในทีมเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์และมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันและที่สำคัญทีมต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์

**สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสรางทีมงานั้นประกอบด้วย**

**1. ประสิทธิภาพของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ**

ซึ่งแต่ละบุคคลต้องการเป้าหมายที่วัดได้และต้องการข้อมูลย้อนกลับการประเมินประสิทธิภาพของตนเอง เช่นเดียวกันกับทีมงานดังนั้นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีลักษณะที่เจาะจง สามารถวัดผลได้จากข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้สมาชิกทราบประสิทธิภาพของกลุ่ม

**2. การจูงใจที่สามารถตรวจสอบได้**

หลายคนอาจจะคิดได้ว่าการท างานด้วยตัวเองกับการท างานเป็นกลุ่มนั้น แบบไหนจะเหนื่อยมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม หาเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น มีความชัดเจนที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความสำคัญสมาชิกกลุ่มเชื่อว่าในการสนับสนุนมีความสำคัญและมีความสำคัญและมีความเชื่อว่าจะไม่มีการท าลายกันละกันแล้ว นี่คือวัฒนธรรมที่สนับสนุนการท างานเป็นทีม นอกจากนี้การปฏิบัติของทุกคนสามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก จึงทำให้เกิดความเชื่อใจ และความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งในการจูงใจการท างานเป็นทีม

1. **ขนาด**

มักจะมีการพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบและประสิทธิภาพ ในขณะที่องค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น มักจะประกอบด้วยพนักงานประมาณ 30 หรือมากกว่านั้น ทีมงานจะอยู่ระหว่าง 2-16 คน โดยทั่วไปแล้วจำนวนที่เหมาะสมจะอยู่ระหว่าง 5-12 คน แต่จากการสำรวจความคิดเห็นจากสมาชิกทีมงานจำนวน 400 คนในสหรัฐอเมริกาพบว่า ทีมงานโดยเฉลี่ยมีประมาณ10 คน แต่จำนวน 8 คนเป็นขนาดที่นิยมมากที่สุด ขนาดของทีมงานเล็กกับทีมงานขนาดใหญ่จะมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

1. **ทีมงานขนาดเล็ก**
2. **ทีมงานขนาดใหญ่**
3. **บทบาท**

ความคาดหวังว่าบุคคลนั้นควรจะมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งนั้นในฐานะสมาชิกของทีมงานบทบาทจะช่วยให้ทีมงานบรรลุตามเป้าหมายได้ โดยที่สมาชิกของทีมงานจะมีการปรับปรุงบทบาทของตนเองตามความคาดหวังของทีม องค์การและของตนเองซึ่งบทบาทดังกล่าวมี 2 ประเภท คือ

 บทบาทการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการท างานของทีมให้ประสบความสำเร็จ

 บทบาทความสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

1. **มาตรฐาน**

คือการกำหนดกฎเกณฑ์หรือรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตามถึงแม้ว่าจะเป็นกฎเกณฑ์เหล่านี้จะไม่มีการบันทึกหรือทำการตกลงกันอย่างเป็นทางการแต่จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและองค์การ สาเหตุที่การกำหนดมาตรฐานนี้มีความสำคัญ คือ

• ช่วยให้กลุ่มอยู่รอด โดยที่จะไม่ทำให้สมาชิกเสียกำลังใจ

• ช่วยกำหนดบทบาทสมาชิกแต่คนให้ชัดเจน

• ช่วยให้สมาชิกกลุ่มหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่อาจทำให้ขายหน้า

• ให้ความสำคัญกับค่านิยม และลักษณะพิเศษของสมาชิกในกลุ่ม

1. **การอยู่ร่วมกัน**

ซึ่งผู้บริหารควรจะปล่อยให้มีการเลือกสมาชิกของกลุ่มเอง มีกิจกรรมของกลุ่มและช่วยทุกคนได้รับการยกย่องและชื่นชมกับสมาชิกทุกคน ดังนั้น สิ่งที่ผู้จัดการควรปฏิบัติ คือ

• กำหนดกลุ่มให้มีขนาดเล็ก

• พยายามทำให้ภาพลักษณ์เป็นที่ชื่นชอบต่อทุกคนเพื่อให้มีสถานะภาพและมีชื่อเสียง

• สนับสนุนให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือ

• เน้นในเรื่องบุคลิกภาพ และความสนใจของสมาชิก

• แสดงให้เห็นอุปสรรคจากิ่งแวดล้อม เช่น ความสำเร็จของการแข่งขัน เพื่อกระตุ้นการทำงานของทีมงาน

1. **แนวความคิดของกลุ่ม หรือ Groupthink**

จัดเป็นปัญหาที่สำคัญเกิดขึ้นจากการยึดเหนี่ยวของกลุ่มไปในทิศทางที่ผิด โดยการยับยั้งไม่ให้มีการป้องกันปัญหานี้โดยสังเกตจากสิ่งเสนอแนะจากเสียงข้างน้อยของกลุ่มที่ไม่ยอมรับแนวคิดทิศเดียวกัน อย่างไรก็ตาม มีวิธีการป้องกันปัญหานี้โดยสังเกตจากสิ่งต่างๆ ดังนี้

• การแสดงให้เห็นถึงการรวมตัวอย่างเหนียวแน่นจะไม่มีใครทำลายได้

• เมื่อมีการลงความเห็นเป็นทางเดียวกันแล้วก็จะไม่ยอมรับความคิดเห็นอื่นที่ขัดแย้งกัน

• ใช้วิธีการกดดันกับสมาชิกที่ไม่เห็นด้วยกับมติส่วนรวมโดยตรง เพื่อให้สมาชิกเชื่อมั่นมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อกลุ่ม

• ให้มีการวิเคราะห์ โดยที่สมาชิกทุกคนควรมีการวิเคราะห์ แม้จะมีการแบ่งแยกความคิดเห็นออกเป็นกลุ่มเล็กก็ตาม ควรให้โอกาสสมาชิกทุกเสนอความคิดเห็นหลังจากที่มีการลงมติแล้วก็ควรมีการคิดทบทวนอีกครั้ง

• ควรนำเสนอความคิดเห็นอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ หรือจากสมาชิกทีมงานอื่นๆ

**การบริหารทีมงาน**

การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังนี้

**1. หลักการ**

หลักการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักการดังนี้

1.1 ศึกษาให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ตลอดจนภารกิจของทีมงานให้ชัดเจน

1.2 การมอบหมายงานให้สมาชิกคนใดทำงานต้องยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน

(Put the right man on the right job)

1.3 ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน หมั่นประชุมกันเป็นประจำ เช่น ประชุมวางแผน ประชุมกำหนดภารกิจ ประชุมสอนงาน ประชุมพัฒนาสมาชิก ประชุมแก้ปัญหา

1.4 การดำเนินงานของทีม ให้ใช้วงจรเดมิ่ง นั่นคือ PDCA

1.5 อำนวยความสะดวกในการท างานให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

1.6 พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือพัฒนาวิธีการทำงาน พัฒนาสมาชิก และนำเทคโนโลยีมาใช้

1.7 ประเมินผลงานของทีมงานเป็นระยะ

1.8 ต้องให้สมาชิกทีมงานได้รับประโยชน์ตามที่องค์การมุ่งหวัง

**2. วิธีการบริหารทีมงาน**

วิธีการบริหารทีมงาน ควรใช้หลักการวงจรเดมิ่ง (Deming cycle) มี 4 ขั้นตอน คือ PDCA ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)**

**ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Do)**

**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)**

**ขั้นตอนที่ 4 แก้ไขแล้วปฏิบัติ (Act)**

**การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง**

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งผู้นำทีมต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลและสิ่งที่จะสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทุกทีมงานต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนากระบวนการท างานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง ซึ่งทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity)สามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก

**วิธีการพัฒนาทีมงานหรือ สร้างทีมงานให้เข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2558 : 244)**

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์สามารถทำได้โดย

 หมั่นประชุมหรือปรึกษาหารือกันบ่อยๆ

 มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส เช่น ท่องเที่ยว เล่นกีฬา รับประทานอาหาร เป็นต้น

 มีสัญลักษณ์ของทีม เช่น เครื่องหมาย สี เพลง เป็นต้น

2. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่นทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

3. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น ขัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งอยู่เป็นเวลานานจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เกิดความไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือกันทำงานจะน้อยลง

4. การยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญหรือประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานสำเร็จ

5. พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่องโดยการประชุมสอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามความต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน เป็นต้น

6. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทั่วถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อสารให้รู้ทั่วกันและข้อมูลต้องตรงกัน

7. นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการท างานของทีมงาน

8. ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผลหาข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด