

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์กับการพัฒนาทีมงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทีมงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นการสร้างทีม และการพัฒนาให้กับองค์กร ทำให้บุคคลากรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ความหมายของกลุ่มสัมพันธ์

ทิสนา แคมมณี (2545, หน้า 78) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่ม (group process) หรือ กลุ่มสัมพันธ์ (group dynamics) ทั้ง 2 คำนี้ มีความหมายใกล้เคียงกัน และเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ กลุ่มสัมพันธ์จะหมายถึง เนื้อหา ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของกลุ่มคนที่มีการกระทบต่อกันและกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกัน การศึกษาเรื่องกลุ่มสัมพันธ์ จึงเป็นการศึกษาความรู้ที่จะช่วยให้คนสามารถที่จะทำงานร่วมกัน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนกระบวนการกลุ่มจะหมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน และ

ปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ซึ่งหากบุคคลมีความรู้ความเข้าใจเรื่องกลุ่มสัมพันธ์ อย่างดีแล้ว ย่อมแสดงพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยให้กลุ่มเกิดกระบวนการที่ดี ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

กาญจนา ไชยพันธุ์ (2549, หน้า 56) ได้กล่าวถึง ความหมายของคำว่า กลุ่ม-สัมพันธ์ และกระบวนการกลุ่มไว้เช่นเดียวกัน ดังนี้ กลุ่มสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ศึกษา เกี่ยวกับการมีปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม อิทธิพลต่าง ๆ ที่มีต่อ กลุ่ม ลักษณะของสมาชิก ผู้นำ ผู้ตาม ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่ม ว่ามีเทคนิค หรือวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างไร ส่วนคำว่ากระบวนการกลุ่ม หมายถึง การใช้กลุ่ม ในการแก้ปัญหาหรือกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน โดยการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน และสมาชิก ในกลุ่มซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น

สำนักส่งเสริมและพัฒนานันทนาการ, กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2551) ได้ให้ความหมายของกลุ่มสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่ให้กลุ่มได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคติ และการเข้าใจคน
2. เป็นกิจกรรมที่ให้กลุ่มรู้วิธีแก้ไขปัญหา ยอมรับพัฒนาตน และรับรู้อัตนเอง
3. เป็นการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม กระตุ้นบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่ในสังคม

4. เป็นการใช้กระบวนการกลุ่ม ให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า กลุ่มสัมพันธ์เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันของบุคคลภายในกลุ่มทั้งกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง และบรรยากาศภายในกลุ่ม ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัว ปรับความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันเสมอ กลุ่มสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับสาเหตุเบื้องหลังของพฤติกรรมในกลุ่ม จะช่วยอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม ศึกษาถึงพลังหรือเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับธรรมชาติ และพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกัน โดยส่วนรวมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และถ่ายทอดวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์

ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ มีผู้ศึกษาไว้อย่างกว้างขวาง ไพพรรณ เกียรติโชติชัย (2548, หน้า 181) สรุปทฤษฎีต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (interaction theory) เป็นแนวคิดของ Bales Homas and Whyte พื้นฐานของทฤษฎี ได้แก่

1.1 กลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์โดยการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (activity)

1.2 ปฏิสัมพันธ์จะเป็นปฏิสัมพันธ์ทุก ๆ ด้าน คือ

1.2.1 ปฏิสัมพันธ์ทางร่างกาย (physical interaction)

1.2.2 ปฏิสัมพันธ์ทางวาจา (verbal interaction)

1.2.3 ปฏิสัมพันธ์ทางจิตใจ (emotional interaction)

1.3 กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์นี้ จะก่อให้เกิดอารมณ์ความรู้สึก (sentiment) ขึ้น

2. ทฤษฎีสถาน (field theory) เป็นแนวคิดของ Kurt Lewin พื้นฐานของทฤษฎีนี้ ได้แก่

2.1 พฤติกรรมจะเป็นผลมาจากพลังความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

2.2 โครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน

2.3 การรวมกลุ่มแต่ละครั้ง จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ในรูปการกระทำ (act) ความรู้สึก (feel) และความคิด (think)

2.4 องค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวไว้ในข้อ 3 จะก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มแต่ละครั้ง ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม

2.5 สมาชิกในแต่ละกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากัน และพยายามช่วยกันทำงาน ซึ่งการที่บุคคลพยายามปรับบุคลิกภาพของตนที่มีความแตกต่างกันนี้ จะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดี

3. ทฤษฎีสังคมมิติ (sociometric orientation) เป็นแนวคิดของ Morano พื้นฐานของทฤษฎีนี้ ได้แก่

3.1 การกระทำ และจริยธรรมหรือขอบเขตการกระทำของกลุ่ม จะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะศึกษาได้โดยให้สมาชิกเลือกสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน (interpersonal)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ คือ การแสดงบทบาทจำลอง (role playing) หรือการใช้เครื่องมือวัดการเลือกทางสังคม (sociometric test)

4. ทฤษฎีวิเคราะห์ (psychoanalytic orientation) แนวคิดของ Sigmund Freud พื้นฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่

4.1 เมื่อบุคคลอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มจะต้องอาศัยความจูงใจ (motivation process) ซึ่งอาจเป็นรางวัลหรือผลจากการทำงานในกลุ่ม

4.2 ในการรวมกลุ่มบุคคลจะมีโอกาสแสดงตนอย่างเปิดเผยหรือพยายามป้องกันปิดบังตนเองโดยวิธีต่าง ๆ (defense mechanism) การใช้แนวคิดนี้ในการวิเคราะห์กลุ่ม โดยให้บุคคลแสดงออกตามความเป็นจริง โดยใช้วิธีการบำบัดทางจิต (therapy) ก็จะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น

5. ทฤษฎีจิตวิทยาทั่วไป (general psychology) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการใช้หลักจิตวิทยาต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับรู้ การเรียนรู้ ความคิด ความเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจ ฯลฯ จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในแง่การรวบรวมข้อมูล

6. ทฤษฎีระบบ (system theory) ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 66) กล่าวว่าทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่สำคัญ คือ

6.1 กลุ่มจะประกอบด้วยโครงสร้างหรือระบบ ซึ่งจะมีการแสดงบทบาท และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก อันถือว่าเป็น การลงทุน (input) เพื่อให้ได้ผล (output) อย่างใดอย่างหนึ่ง

6.2 การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก จะกระทำได้โดยการสื่อสารระหว่างกัน (communication) และจากการเปิดเผยตัวเองในกลุ่ม (open system)

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงการปฏิสัมพันธ์ เพื่อหาวิธีให้บุคคลได้อยู่ร่วมกัน ทำงานหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยสามารถร่วมมือ ร่วมใจ ซึ่งกันและกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันที่ต้องอาศัยแรงจูงใจ หลักจิตวิทยา และบทบาทต่าง ๆ อันจะส่งผลให้ประกอบภารกิจสำเร็จลุล่วง

วิธีการจัดกลุ่มสัมพันธ์

การจัดกลุ่มสัมพันธ์ควรจัดเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ นิรันดร จุลทรัพย์ (2542, หน้า 96) ได้นำเสนอการดำเนินการดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ วิทยากรต้องศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมการสัมมนา เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน้าที่การงาน ความสนใจ และจำนวน เป็นต้น แล้วกำหนดจุดหมาย และขอข่ายว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้รับอะไรบ้าง เช่น ให้ความรู้ความเข้าใจ ให้รู้จักกัน รู้จักบทบาทหน้าที่หรือให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม จากนั้น จะกำหนดเนื้อหา รูปแบบ และวิธีการในการถ่ายทอด

2. ขั้นดำเนินกิจกรรม นำเข้าสู่กิจกรรม โดยการสร้างสิ่งเร้า เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาอยากรู้ อยากเห็น อยากทำ และต้องการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อม และเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน การระดมความคิดอย่างเสรีก็จะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง อันจะนำไปสู่เป้าหมายของการสัมมนาได้อย่างสมบูรณ์

3. ขั้นประเมินผล เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินกิจกรรมแล้ว วิทยากรต้องทำการประเมินผลดูว่า ได้ผลตามจุดหมายหรือไม่อย่างไร โดยอาจใช้วิธีการประเมินผลรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสังเกต การสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ไพพรรณ เกียรติโชติชัย (2548, หน้า 181) กล่าวไว้ดังนี้

1. ความต้องการ และความสนใจ วิทยากรต้องคำนึงถึงความต้องการ และความสนใจของผู้เข้าร่วมการสัมมนาเป็นหลัก โดยผู้จัดจะมีการสำรวจความต้องการ และความสนใจจากกลุ่มก่อน โดยอาจใช้การพูดคุย ชักถาม สังเกตหรือคาดหมาย

2. อายุ วิทยากรสามารถที่จะคาดคะเนความสนใจของผู้เข้าร่วมการสัมมนา จากอายุ โดยหาความรู้เรื่องพัฒนาการของมนุษย์ เช่น วัยเด็กเป็นวัยซุกซน ไม่ชอบอยู่นิ่ง ชอบเล่นกับเพื่อน อยากรู้ อยากเห็น ดังนั้น การเล่นเกมก็ใช้กิจกรรมประเภทเกม ละคร บทบาทสมมุติ การเล่นเป็นกลุ่ม และการแข่งขัน เป็นต้น หรือวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ซึ่งเป็นช่วงที่ปรับตัวจากวัยรุ่น ชอบแสวงหา ทำทาย ทดลอง และอาศัยความคิดอย่างมี



เหตุผล รูปแบบของกิจกรรมควรเป็นประเภทสถานการณ์ กรณีตัวอย่าง การแข่งขัน และการระดมสมอง เป็นต้น

3. เพศ เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพราะบุคลิกภาพ และความสนใจของเพศหญิงและชาย มีความแตกต่างกัน ถ้าเพศหญิง ควรจัดกิจกรรมที่สนุกสนาน มีการร้องรำทำเพลง มีการเคลื่อนไหว ถ้าเป็นเพศชาย รูปแบบกิจกรรมจะเป็น ประเภทใช้ความคิด เน้นการแข่งขัน เป็นต้น ในการจัดการสัมมนาโดยทั่วไปเราไม่สามารถคัดเลือกได้ว่า ต้องเป็นเพศหญิงล้วนหรือชายล้วน การพิจารณาจัดกิจกรรมขึ้นอยู่กับวิทยากรว่า มีกลุ่มของเพศใดอยู่มากกว่า ดังนั้น กิจกรรมที่ออกมาควรจะต้องคล้องกับจำนวนเพศที่มีมากกว่า

4. ประสบการณ์ เป็นข้อมูลพื้นฐานอีกตัวหนึ่งที่วิทยากรควรสำรวจก่อน ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดกิจกรรมกลุ่มนั้น วิทยากรจะต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้นำ ประสบการณ์ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน

5. ขนาดของกลุ่ม การเลือกกิจกรรมต้องคำนึงถึงขนาดของกลุ่มด้วย ถ้าเป็น กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติหรือการฝึกทักษะก็จะเหมาะกับกลุ่มที่มีขนาดเล็ก แต่ถ้าเป็นกลุ่ม ใหญ่ก็ต้องใช้การแบ่งกลุ่มย่อย และหาวิทยากรมาประจำกลุ่มอย่างเพียงพอ

6. ระดับการศึกษา สภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่วิทยากร ต้องศึกษาวิเคราะห์ดูว่าผู้เข้าร่วมการสัมมนามีการศึกษามากหรือน้อย ระดับเดียวกัน หรือไม่ ถ้ามีความหลากหลาย วิทยากรควรใช้กิจกรรมที่ทำให้มีการเปิดเผยตัวเอง ไม่มี การแบ่งกลุ่ม แต่ใช้แบบคละคล้ากันไป

7. ระยะเวลา ในการกำหนดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการสัมมนา ส่วนใหญ่จะจัด ไว้ในชั่วโมงแรก และช่วงพักกลางวันแรก ๆ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความคุ้นเคย และแนะนำให้ สมาชิกได้รู้จักกัน รูปแบบของกิจกรรมที่จะใช้เป็นลักษณะของเกม และการแบ่งกลุ่ม

8. เครื่องมืออำนวยความสะดวก ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาประกอบเกม เครื่อง เล่นเทป เครื่องบันทึกเสียง แผ่นใส ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับเป็นองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงการเตรียมตัว และความพร้อมของวิทยากร นอกจากนั้น ยังช่วยผ่อนแรงในการจัดหรือในวิทยากรบางคนที่ขาดพรสวรรค์ในเชิงการพูด การสร้างอารมณ์ขัน หาก พัฒนาเครื่องมือให้ดีก็สามารถช่วยในการจัดกิจกรรมได้มาก

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดแห่งชาติ	
วันที่	31 มี.ค. 2555
เลขทะเบียน	246635
เลขเรียกหนังสือ	

9. รูปแบบกิจกรรม วิทยากรต้องเลือกรูปแบบของกิจกรรมให้สอดคล้องเหมาะสม กับกลุ่มของผู้เข้าร่วมการสัมมนา ลักษณะของกิจกรรมกลุ่มที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง
- 2) มีความหลากหลาย และกระชับ
- 3) มีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์
- 4) ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แสดงออก
- 5) มีความสนุกสนานพอเหมาะ
- 6) ได้แนวคิด และสาระจากกิจกรรม
- 7) มีความท้าทาย

รูปแบบการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่นิยมใช้ประกอบในการจัดการสัมมนา ไพพรรณ เกียรติโชติชัย (2548, หน้า 103) กล่าวว่า เกม (game) เป็นวิธีหนึ่งซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสอนได้ดี โดยสร้างสถานการณ์สมมุติขึ้นให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเล่นด้วยตัวเอง ภายใต้ข้อตกลงหรือกติกาบางอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้เล่นจะต้องตัดสินใจทำอย่างไรอย่างหนึ่ง อันจะมีผลออกมาในรูปของการแพ้ การชนะ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา ได้วิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยให้ผู้เล่นเกิดความสนุกสนานในการสัมมนาด้วย

เกมนับเป็นกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเกมเป็นกิจกรรมที่ทุกเพศ ทุกวัย สามารถมีส่วนร่วมได้ วิธีเล่นไม่ยุ่งยาก ใช้เวลาเล่นช่วงสั้น ๆ และอุปกรณ์ที่ใช้ก็หาได้ง่าย เกมที่นิยมใช้ในการสัมมนามี 3 ประเภท คือ

1. เกมที่ใช้เพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลินแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ละลายพฤติกรรม สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง
2. เกมที่ใช้นำเข้าสู่เนื้อหาเพื่อช่วยเตรียมความพร้อม
3. เกมที่ใช้เพื่อจุดประสงค์ของการสัมมนาโดยตรง

กิจกรรมกลุ่ม เป็นวิธีการที่ใช้กับกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกระทำกิจกรรมร่วมกันหรือมีการแสดงออกร่วมกันภายใต้จุดมุ่งหมายบาง-

ประการ เช่น ฝึกทักษะมนุษยสัมพันธ์ ฝึกการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำความเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น เป็นต้น ลักษณะของกิจกรรมส่วนใหญ่ จะเป็นการเสริมสร้างความรู้สึก สร้างสรรค์ประสบการณ์ และสร้างทัศนคติที่ดีงามต่อกัน โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกเรียนรู้ด้วยการกระทำ และขั้นสุดท้ายของกิจกรรมจำเป็นจะต้องมีการติชม (feed back) เพื่อให้สมาชิกเกิดการหยั่งรู้ (insight) ด้วยตนเอง

การจัดกิจกรรมกลุ่มสามารถทำได้หลายวิธี แล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์ นิรันดร จุลทรัพย์ (2542, หน้า124) กล่าวไว้ดังนี้

1. การแสดงบทบาทสมมติ (role-playing) เป็นวิธีการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อการฝึกอบรม โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เหมือนในชีวิตจริง โดยวิทยากรจะกำหนดโครงเรื่องที่สมมุติขึ้นมา แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมสวมบทบาทนั้น ๆ และแสดงออกตามความรู้สึกของตนเองที่เป็นไปตามธรรมชาติ ในบุคลิกภาพของตนมากที่สุด วิธีการนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นการพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งอาจจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ด้วยการแสดงบทบาทนี้

2. กรณีตัวอย่าง (case study) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเรื่องราว ซึ่งได้รวบรวมไว้จากเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างความเข้าใจ และฝึกฝนหาทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด วิธีการนี้เหมาะที่จะใช้กับขนาดของกลุ่มที่ไม่ใหญ่นัก เพราะสมาชิกจะได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างทั่วถึง และเรื่องที่มอบหมายให้ศึกษานั้น ต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะช่วยให้สมาชิกมองเห็นจุดสำคัญของปัญหา และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาได้ วิธีการนี้นอกจากจะเป็นการฝึกให้สมาชิกได้รู้จักวิเคราะห์ อภิปราย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันแล้ว ยังเป็นการช่วยให้สมาชิกได้รู้จักคิด และพิจารณาข้อมูลที่ตนได้รับ อย่างถี่ถ้วน และอย่างมีเหตุผล

3. สถานการณ์จำลอง (simulation) เป็นวิธีการที่วิทยากรได้จำลองสถานการณ์จริงหรือสร้างเสริมสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง และมีปฏิกริยาโต้ตอบซึ่งกันและกัน วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีโอกาสทดลองแสดงพฤติกรรม

ต่าง ๆ ได้มากที่สุด เพื่อจะได้เข้าใจถึงที่มาของพฤติกรรมแต่ละบุคคล และทำให้คนเรามีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

4. ละครสั้น (skit or dramatization) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองแสดงบทบาท ตามบทที่เขียนหรือกำหนดไว้ให้ โดยผู้แสดงจะต้องพยายามแสดงให้สมตามบทที่กำหนดไว้โดยไม่นำเอาบุคลิกภาพ และความรู้สึกนึกคิดของตนเองเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง อันจะมีส่วนทำให้เกิดผลเสียต่อการแสดงบทบาทนั้น วิธีการนี้เป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีประสบการณ์ ในการที่จะเข้าใจในความรู้สึก เหตุผล และพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งความเข้าใจนี้มีส่วนเสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจกัน นอกจากนี้ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแสดงละครร่วมกัน เป็นการช่วยฝึกให้เกิดความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกัน และได้ฝึกการทำงานร่วมกันด้วย

5. การระดมสมอง (brain storming) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ในระดับเดียวกัน มีความสนใจหรือปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน มาร่วมกันแสดงความคิดเห็นในเรื่องเดียวกัน โดยวิทยากรจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ (creative) โดยไม่คำนึงถึงว่าความคิดเห็นนั้นจะเป็นอย่างไร ถูกต้องหรือไม่ ความคิดทุกอย่างจะต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มทั้งสิ้น สุดท้ายจึงค่อยสรุปผล

การจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมกระชับความสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จัก และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย นิรันดร จุลทรัพย์ (2542, หน้า 125-127) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือเรียกว่า “การละลายพฤติกรรม” ซึ่งมีอยู่หลายกิจกรรม วิทยากรสามารถเลือกใช้ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าเคยรู้จักมาก่อนหรือไม่ มาจากหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน กิจกรรมสร้างความรู้จักคุ้นเคย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดกิจกรรมกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป เพราะสมาชิกจะเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม มีความยึดมั่นในกลุ่ม มีความอบอุ่นมั่นใจ ปรับตัวได้ในเวลารวดเร็ว และมีความผูกมัดที่จะทำกิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของการเรียนรู้ตามที่คาดหวังต่อไป

กิจกรรมกลุ่มเพื่อการเข้าใจตนเองและผู้อื่น ที่กล่าวว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม (social animal) หรือสัตว์เมือง เป็นความจริงที่ไม่มีใครปฏิเสธ เพราะมนุษย์มี สัญชาตญาณที่จะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันนั้นก็เกิดเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็จะอยู่ร่วมกันด้วยความอบอุ่น แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นมา ปัญหาต่าง ๆ ก็จะตามมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มักเกิดจากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน และไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วบุคคลใดที่มีความสับสนในตนเอง ไม่เข้าใจตนเอง ก็มักจะมีความรู้สึก เช่นนี้กับผู้อื่น สามารถที่จะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ของบุคคลที่อยู่ร่วมในองค์กรเดียวกันได้

อุปสรรคประการหนึ่งที่ทำให้คนส่วนใหญ่ไม่มีความสุข และไม่พบความสำเร็จ คือ การไม่รู้จักรู้หรือไม่เข้าใจตนเอง อาจมีบางคนแย้งว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะไม่รู้จักรู้ตนเอง หรือมีแต่คนเสียสติเท่านั้นที่จะไม่รู้จักรู้ตนเอง นั่นเป็นคำโต้แย้งที่ต้องถกเถียงอีกนาน ท่านเคยเป็นหรือเคยพบคนที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้บ้างหรือไม่ “คนที่คิดอย่างเดียวว่าตัวเองเรียนไม่เก่ง ทำให้ขาดความมั่นใจ ไม่กล้าตอบคำถาม ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้ารายงานหน้าชั้น ทั้ง ๆ ที่เขามีความสามารถในตัวเองอีกหลายอย่าง” ตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นว่าคนเราอาจมีความเข้าใจตนเองไม่ถูกต้อง และความเข้าใจตนเองมีผลต่อพฤติกรรม ซึ่งจะขออธิบายการเข้าใจตนเองโดย ปนัดดา ญวนกระโทก (2551) ได้กล่าวไว้ดังนี้

ตัวตนหรืออัตตา ตรงกับคำภาษาอังกฤษ คือ คำว่า “Self” หมายความว่า ความรู้สึกนึกคิดว่าเป็นตัวเรา ของเรา ด้วยเหตุนี้ คนทุกคนจึงมี “ตัวตนหรืออัตตา” ด้วยกันทุกคน ต่างกันเพียงว่า ตัวตนของใครจะได้รับการขัดเกลาหรือยกระดับให้สูงขึ้น จนเข้าใจธรรมชาติของทุกสิ่งในโลกมากกว่ากัน หาก “ตัวตน” ไม่ได้รับการขัดเกลาหรือยกระดับให้สูงขึ้น ผู้ที่เป็นเจ้าของตัวตนนั้นก็จะเป็นคนประเภท “หลงตัวเอง” หรือ “เห็นแก่ตัว” ซึ่งคนประเภทนี้ย่อมยากที่จะพัฒนาตนเองให้ไปสู่ความสุขความสำเร็จตามที่ใฝ่หา

1. ทฤษฎีตัวตน คาร์ล แรนซัม โรเจอร์ส (Carl Ransom Rogers, 1902-1987) นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม (Humanistic Psychology) ผู้ที่ศึกษาบุคลิกภาพของมนุษย์

จากส่วนที่เป็นประสบการณ์เฉพาะตัวของบุคคล ซึ่งรวมความรู้สึก และเจตคติของบุคคล ต่อโลก ต่อชีวิต ต่อตนเอง และต่อสังคมแวดล้อม โดยมุ่งให้ความสำคัญที่ตัวเอง และความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลนั้น (I หรือ Me หรือ Self) ทฤษฎีของโรเจอร์ส จึงมีชื่อว่า ทฤษฎีตัวตน (self theory) Rogers อธิบายว่ามนุษย์ทุกคนมีตัวตน 3 แบบ คือ

1.1 คนที่ตนมองเห็น (perceived self หรือ self concept) คนที่ตนมองเห็น คือ ภาพของคนที่เห็นตนเองว่า ตนเป็นคนอย่างไร คือใคร มีความรู้ ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตนอย่างไร โดยทั่วไปบุคคลรับรู้ มองเห็นตนเองหลายแง่หลายมุม อาจไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือภาพที่คนอื่นเห็น เช่น คนที่ชอบเอาर्डเอาเปรียบผู้อื่น อาจไม่นึกเลยว่าตนเองเป็นบุคคลประเภทนั้น

1.2 คนตามที่เป็นจริง (real self) คนตามที่เป็นจริง คือ ลักษณะตัวตนที่เป็นไปตามข้อเท็จจริง บ่อยครั้งที่ตนเองมองไม่เห็น ข้อเท็จจริงของตน เพราะเป็นกรณีที่ทำให้รู้สึกเสียใจ เสรีใจ ไม่เทียบหน้าเทียบตากับบุคคลอื่น ๆ รู้สึกผิด เป็นบาป เป็นต้น

1.3 คนตามอุดมคติ (ideal self) คนตามอุดมคติ คือ ตัวตนที่อยากมี อยากเป็น แต่ยังไม่เป็น ไม่เป็นในสภาวะปัจจุบัน เช่น นาย ก. เป็นคนขี้อายรับจ้าง แต่นึกฝันอยากจะเป็นเศรษฐีมีคนขับรถให้หนึ่ง นางสาว ข. เป็นคนชอบเห็นแก่ตัว แต่นึกอยากเป็นคนเก่งของสังคม เข้ากับคนง่าย เป็นต้น

ถ้าคนที่ตนมองเห็นกับคนตามที่เป็นจริง มีความแตกต่างกันมากหรือมีข้อขัดแย้งกันมาก บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่ก่อปัญหาให้แก่ตัวเองและผู้อื่น

ผลดีของคนที่ตนมองเห็นตรงกับคนตามที่เป็นจริง มักมองเห็นคนตามอุดมคติที่ค่อนข้างเป็นไปได้ ทำให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีความหวัง กระตือรือร้น และสนใจหวังอยู่เสมอ จึงมีความพอใจตนเองอยู่มาก ซึ่งมักจะนำไปสู่ความพอใจในบุคคลอื่นอีกด้วย ตรงข้ามกับบุคคลที่สร้างภาพของตนตามอุดมคติห่างไกลคนตามที่เป็นจริง มักประสบความผิดหวังในตนเองและผู้อื่น ทำให้มองตนเองและผู้อื่นในแง่ลบ มีเพื่อนน้อย คบหาสมาคมกับใคร ๆ ยาก ทำให้มีข้อสับสน และขัดแย้งในตนเองและผู้อื่น

2. ความเข้าใจตนเองหรืออัตมโนทัศน์ (self concept) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเอง ความเข้าใจตนเองเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม หรือกล่าวได้ว่าความเข้าใจตนเองเป็นแกนกลางของบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่กำหนดคุณภาพ

ของพฤติกรรมที่เราแสดงออกกับคนอื่น และกับสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้คนที่มีความเข้าใจตนเองต่างกัน ก็ย่อมจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ความเข้าใจตนเองของแต่ละบุคคล จะพัฒนาขึ้นมาอย่างค่อยเป็นค่อยไป และแตกต่างกันมากขึ้น เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะมากขึ้น และเมื่อบุคคลได้พัฒนา และเข้าใจคุณค่าของตนเองแล้ว ความเข้าใจตนเองก็จะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

3. จุดกำเนิดของความเข้าใจ ความเข้าใจตนเองไม่ได้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของตัวเองเราเองเท่านั้น หากแต่ถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลอื่นด้วย เช่น พ่อแม่ สมาชิกในครอบครัว ครู เพื่อน และบุคคลที่อยู่แวดล้อม เป็นต้น ความเข้าใจตนเองจึงถูกกำหนดโดยผ่านคำพูด และการกระทำของคนอื่นที่เขาปฏิบัติต่อเรา ทำให้เรารู้ว่าเราเป็นคนดีหรือไม่ดี น่ารักหรือไม่น่ารัก มีคุณค่าหรือไม่ีคุณค่า จากปฏิกริยาต่าง ๆ เหล่านั้น

ดังนั้น คนที่มีความเข้าใจตนเองในทางดี จะมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อตนเอง และจะมีพฤติกรรมในทางบวก เช่น ประเมินตนเองในทางบวก เชื่อมั่นในตนเอง มองเห็นศักดิ์ศรี และคุณค่าในตนเอง นับถือตนเอง และยอมรับตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับคนที่มีความเข้าใจตนเองในทางไม่ดี ก็จะมีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่ดีต่อตนเอง และจะมีพฤติกรรมในทางลบ เช่น ประเมินตนเองในทางลบ มองตนเองต่ำ ไร้คุณค่า ไม่ยอมรับตนเอง คิดว่าตนไม่เป็นที่ต้องการของคนอื่น

4. วิธีที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตนเอง วิธีที่จะทำให้รู้จัก และเข้าใจตนเอง มีอยู่หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์ตนเองโดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์สัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตอบแบบสำรวจบุคลิกภาพ การตอบแบบสอบถาม การสังเกตตนเอง และการรับฟังคำวิจารณ์ของคนอื่น เป็นต้น

บุคคลจะรู้จักและเข้าใจตนเองอย่างถูกต้องได้ ถ้าเขาพิจารณาตัวเองตามที่เป็นจริง วิเคราะห์ และวิจารณ์ตนเอง ตลอดจนยอมรับคำวิจารณ์ของคนอื่น โดยไม่หลอกตัวเอง และไม่เข้าข้างตนเอง

5. คุณค่าของการเข้าใจตนเอง การเข้าใจตนเองของบุคคลย่อมก่อให้เกิดคุณค่าต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ทำให้สามารถควบคุมตนเองได้ดีขึ้น

5.2 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีขึ้น

5.3 ช่วยให้เห็นพฤติกรรม และเหตุจูงใจของพฤติกรรมของตนเองชัดเจนขึ้น

5.4 ช่วยให้เห็นสามารถตั้งเป้าหมาย และวางแผน ตลอดจนทำงานได้อย่างดี ตามความสามารถที่มีอยู่

5.5 ช่วยให้อ่าน และเข้าใจคนอื่นดีขึ้น

5.6 ช่วยทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น

6. การปรับปรุงแก้ไขตนเอง หลังจากที่ถูกคุณครูชี้แจง เข้าใจ และยอมรับตนเองตามที่เป็นจริงแล้ว ก็จะต้องตั้งเป้าหมาย และวางแผนที่จะปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง ที่คิดว่ามีความสำคัญ และเป็นความจำเป็นในลำดับต้น ดังนั้นถ้าจะเริ่มต้นลงมือปรับปรุงแก้ไขตนเองแล้ว การเขียนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของเราที่มีต่อเป้าหมายนั้นควรเขียนให้ชัดเจน แล้วจึงเริ่มต้นลงมือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ ซึ่งอาจเป็นทุก ๆ วันหรือทุก 3 วัน 7 วันก็ได้ ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าจะแก้ไขได้สำเร็จตามเป้าหมาย

กิจกรรมกลุ่มเพื่อการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดข่าวสาร และความเข้าใจจากคนหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน การที่เราจะทราบได้ว่าการติดต่อสื่อสารสำเร็จหรือไม่ เราสามารถทดสอบได้ว่าเกิดความเข้าใจข่าวสารนั้นหรือไม่ ถ้าข่าวสารเป็นที่เข้าใจ การติดต่อสื่อสารก็ประสบความสำเร็จ

แต่ถ้าข่าวสารไม่เป็นที่เข้าใจ การติดต่อสื่อสารก็ล้มเหลว

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลายประการ คือ (การสื่อสารภายในองค์กร, 2553)

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจในเนื้องาน และผลงาน ฯลฯ

2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้ความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และพนักงานโดยรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้ว จะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4. การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงาน ทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างสอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 371) กล่าวว่า ผู้บริหารสมัยใหม่ควรเรียนรู้แนวคิดของ (Transactional Analysis--TA) ซึ่งจะลงรายละเอียดที่ลึกซึ้งซึ่งมากกว่าเนื้อหาของการติดต่อสื่อสารแบบเดิม ๆ ที่ตำราบางเล่มได้นำเสนอไว้ ประโยชน์ของ TA ถ้าฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารแบบ TA จนชำนาญ จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวบุคคล และองค์กร ดังนี้

1. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารคน เพราะจะรู้จักใช้การติดต่อสื่อสารแบบที่เปิดเผย และมีความจริงใจ

2. ทำให้เข้าใจพื้นฐานที่มาของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของบุคคล เพื่อจะได้นำมาปรับคำพูดให้เกิดความเหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (ต้องวิเคราะห์หรือคิดก่อนเสมอ)

3. สร้างบรรยากาศความเป็นมิตรภายในองค์กร ทำให้ทุกคนมีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจต่อองค์กร

กิจกรรมกลุ่มเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มนุษย์ทุกเพศทุกวัยต่างก็ประสบ "ปัญหา" ด้วยกันทุกคนไม่ว่าเวลาใดก็เวลาหนึ่ง จึงดูเหมือนว่าปัญหากับมนุษย์เป็นของคู่กัน ปัญหาส่วนใหญ่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาเพื่อนร่วมงาน ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งปัญหาจากสิ่งแวดล้อม

Barnard (1938, p. 119) ให้ความหมายการตัดสินใจ (decision making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือ ประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน

ลักษณะของการตัดสินใจ Loomba (1978, pp. 100-103) ได้สรุปลักษณะของการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยที่ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด
2. การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่จำเป็น เพราะทรัพยากรมีจำกัด และมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับประโยชน์ และความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร อาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงินการบัญชี ฝ่ายการบริหารงานบุคคล แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม
4. กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สอง เป็นการเลือกทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์
5. การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และลักษณะของปัญหา เช่น อาจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจตามลำดับขั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ตารางการทำงาน เป็นต้น และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เช่น ตั้งคณะใหม่หรือขยายโรงงานใหม่ เป็นต้น

ชนิดของการตัดสินใจ Simon (1960, pp. 5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจ ออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (programmed decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลาภิจ ลาบวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะว่าเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (nonprogrammed decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยง และความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจนำเงินไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนหรือผลกำไรในธุรกิจ การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

Plunkett and Attner (1994, p. 162) กระบวนการตัดสินใจ (process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกไป จนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล และมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจ โดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการ ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหา (define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากคุณภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่าการที่ยอดขายลดลง เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้อง

แก้ไข ได้แก่ การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

2. การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาการผลิตสินค้าไม่เพียงพอ ที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

3. การพัฒนาทางเลือก (develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพ และมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์กรประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ 4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้น เมื่อผนวกพร้อมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์ทางเลือก (analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดี และข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ 1) ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื้ออะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าโควตาปกติในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่องต่อเดือน แต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายใน

สิ้นเดือนนี้ โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนขององค์กรว่าจะจ่ายค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10,000 บาทเท่านั้น ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยการจ้างพนักงานทำงานล่วงเวลาในวันหยุด และเวลากลางคืน แต่เมื่อประเมินได้แล้ว พบว่าวิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาท ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุน อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรก็อาจทำให้เกิดผลต่อเรื่องที่ไม่ว่าเพียงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่งของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

6. การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การสร้างระบบควบคุม และประเมินผล (establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุม และการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

รูปแบบของการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในหน่วยงาน การตัดสินใจอาจกระทำโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่มบุคคลแล้วแต่ความเหมาะสมของกรณี รูปแบบของการตัดสินใจโดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์สามารถจำแนกออกได้ 2 รูปแบบ (Plunkett and Attner, 1994, p. 169) ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (individual decision making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่าย ๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วหรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษากับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (group decision making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับ การตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่ยากซับซ้อนหรือเรื่อง que ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นที่กำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคล ดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้ในลักษณะต่าง ๆ

2.1 การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกินครึ่งหนึ่งหรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ

2.2 การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์คือการที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่มีความขัดแย้ง

2.3 สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเอง

กิจกรรมกลุ่มเพื่อการเป็นผู้นำ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำที่มี

ความสามารถนั้น ไม่ได้เป็นคุณสมบัติที่ส่งมาจากพันธุกรรม แต่ความสามารถที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์ ซึ่งต้องเรียนรู้ และเป็นศิลปะ ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และถ้ามีพรสวรรค์เป็นเครื่องเสริมเพียงเล็กน้อย ก็จะทำให้ได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กนกวรรณ แก้วฟ้า (2551) กล่าวถึง เทคนิคบันไดสู่การเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องรู้จักตนเอง รู้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังอะไร และคิดอย่างไรกับตนเอง ผู้นำที่พยายามสอบถามข้อมูลป้อนกลับในการทำงานของตน จากแหล่งต่างๆจะเป็นผู้ที่เข้าใจ และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมต่าง ๆ ของตนเอง และจะกลายเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในที่สุด
2. พัฒนาจิตใจให้เข้มแข็ง ผู้นำที่ดีต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง เมื่อทำผิดหรือเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ต้องยอมรับในความเป็นจริง เพราะแม้แต่ผู้นำที่ดีที่สุดก็เคยทำผิดพลาด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำที่ดีจะเผชิญหน้ากับความผิดพลาดในครั้งนั้น และแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นโดยเร็วที่สุดพร้อมกับหาหนทางป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดซ้ำขึ้นอีก
3. ต้องใจกว้าง และไม่เห็นแก่ตัว การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องรู้จักใช้อำนาจอย่างถูกวิธี รู้วิธีการกระจายอำนาจของตนให้แก่ผู้อื่นรวมถึงให้เวลาในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองด้วย
4. ฟังให้เป็น เป็นผู้ฟังที่ดี โดยปกติแล้วผู้นำส่วนใหญ่มักจะคิดว่า “ตนจะพูดอะไรต่อไป” มากกว่า “ตั้งใจฟังอย่างจดจ่อ (deep listening)” ซึ่งนั่นจะทำให้ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดี และมีศักยภาพได้ เพราะ “การฟัง” แตกต่างจาก “การได้ยิน” ดังนั้น ทักษะที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำคือ ฟังอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำจะต้องพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ฟังจับประเด็น ในสิ่งที่ฟังให้ดี และให้ถูกจุด นอกจากนั้น ต้องไม่ขัดจังหวะในขณะที่ผู้อื่นกำลังพูดอยู่
5. เชื่อในสัญชาตญาณของตน เมื่อผู้นำรู้สึกถึงความไม่ชอบมาพากลหรือมีอะไรทำให้รู้สึกไม่สบายใจเกี่ยวกับโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ ผู้นำต้องเชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง หยุดแล้วลองย้อนกลับมาดูในเรื่องที่กังวลนั้นอย่างใส่ใจเพื่อความสมบูรณ์ถูกต้อง สัญชาตญาณของผู้นำนับเป็นสิ่งพิเศษที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่าง

ประสบการณ์ และทักษะความรู้ของตัวผู้นำ ซึ่งหลายต่อหลายครั้งที่สัญชาตญาณของผู้นำช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตไปได้

6. เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด ผู้นำที่ดีต้องเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่ายึดติดกับความสำเร็จของคนในอดีต เพราะนี่คือ สิ่งที่ผู้นำควรต้องเรียนรู้เพื่อไม่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ

7. รู้จักเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ผู้นำจะต้องเปิดรับผู้ที่เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร เพราะแนวคิดของคนเหล่านี้จะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างแท้จริง ในปัจจุบันสิ่งที่องค์กรต้องการคือ ความคิดดี ๆ จากพนักงาน มีคนเคยกล่าวไว้ว่าใน 50 ความคิด ถ้ามีเพียง 1 ความคิดที่สามารถนำมาต่อยอดเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้ก็นับได้ว่าคุ้มค่าที่สุดแล้ว

8. ต้องมีความเด็ดขาด และเด็ดเดี่ยว โดยปกติผู้นำในระดับสูงที่มีศักยภาพที่ดีต้องการข้อมูลที่จำเป็น และสำคัญเพียงแค่ 60% เท่านั้น ก็เพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างรอบคอบของเขา ดังนั้นการตัดสินใจโดยที่ต้องใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจมากเกินไปไม่ได้หมายความว่า เป็นการตัดสินใจที่ดี และถูกต้องเสมอไป ซึ่งในทางกลับกันนั้นอาจจะทำให้การตัดสินใจล่าช้า และไม่ทันการณ์ก็เป็นได้

9. กล่าวหาญ มีผู้นำมากมายที่ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือควรทำ ไม่กล้าแม้แต่จะคัดค้านผู้อื่นในสิ่งที่รู้ว่าผิด ผู้นำที่มีศักยภาพต้องมีความกล้า กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ต้องเป็นคนนำเสนอแนวคิด และกระตุ้นให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาแสดงความคิด รวมทั้งกล้าจะรับผิด และกล้าที่จะลงโทษผู้กระทำผิด

10. ยินห์ยัตรับคำวิจารณ์ ต้องยอมรับคำวิจารณ์ ผู้นำต้องเข้าใจว่า คำวิจารณ์เป็นเรื่องธรรมชาติ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กร เกยหน้ารับคำวิจารณ์ และหลีกเลี่ยงการต่อต้านหรือปกป้องตนเองจากคำวิจารณ์เหล่านั้น ต้องไม่คิดเครียดแค้น หรือแก้แค้นเพื่อตอบโต้กับผู้ที่มาวิจารณ์ เพราะจะส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานทางที่ดี ควรปรับทัศนคติโดยคิดว่าคำวิจารณ์เหล่านั้น เป็นการดีเพื่อก่อนแล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

11. ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องตั้งเป้าหมายในระยะยาว เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานหรือองค์กรของตน เพราะไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคนทำงานในระดับใดย่อมต้องการที่จะทราบว่าพวกเขา กำลังทำอะไร กำลังเดินไปในทิศทางใด และทำไปเพื่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ใด

12. อย่าทำให้ผู้อื่นเสียเวลาโดยไร้ประโยชน์ โดยปกติแล้วสิ่งที่ผู้นำควรใส่ใจเป็นอันดับต้น ๆ คือ ต้องคำนึงว่านโยบายที่ออกมาจากผู้นำนั้นต้องไม่เป็นที่ทำให้ขั้นตอนการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่ากับสิ่งที่ลงมือไป ดังนั้นในระหว่างการทำงานผู้นำควรใส่ใจที่จะถามคำถามกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่า “มีนโยบายหรือขั้นตอนที่ ผม/ดิฉัน กำหนดมาแล้วทำให้พวกคุณเสียเวลาหรือทำงานล่าช้าลงไปหรือไม่” ซึ่งแน่นอนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คงไม่กล้าที่จะตอบคำถามนี้ แต่หากมีเพียงสักคนที่ตอบคำถามด้วยความจริงใจ นั่นจะเป็นเสมือนแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเรียนรู้ และเติบโตเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีได้ต่อไป

13. ให้ความสำคัญกับทุกคนที่ทำงานเพื่อเรา ผู้นำจำเป็นต้องให้ความใส่ใจกับทีมงานทุกคน ต้องรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดบ้างที่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น และเลือกที่จะยกย่องชื่นชมพวกเขาอย่างจริงจัง อย่าละเลยคนที่ทำงานปิดทองหลังพระ

14. อย่าส่งสัญญาณว่า “กำลังไม่ไว้ใจ” ผู้นำที่ขอบพูดว่า “ผม/ดิฉัน ไม่ต้องการเรื่องเซอร์ไพรส์” หรือ “แจ้งให้ ผม/ดิฉัน ทราบก่อนที่คุณจะลงมือทำอะไร” หรือ “ในช่วงที่ ผม/ดิฉัน ไปพักร้อน ผม/ดิฉัน จะโทรหาคุณทุกเช้าเพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวของงานที่คุณทำ” คำพูดต่าง ๆ เหล่านี้ กำลังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณรู้สึกว้าว “ผู้นำกำลังไม่ไว้ใจในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่” ข้อความเหล่านี้ อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้พวกเขากังวล ขาดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และอาจส่งผลให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

15. ใส่ใจกับความล้มเหลว ผู้นำส่วนใหญ่จะพยายามพูดถึงแต่ผลงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกดีใจ และชื่นชม ในขณะที่พยายามซ่อนหรือ

ปกปิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นการกระทำเหล่านี้ไม่ใช่พฤติกรรมที่ถูกต้องในการเป็นผู้นำที่ดี เพราะการซ่อนหรือปกปิดปัญหาอาจทำให้เกิดข้อขัดแย้งที่รุนแรงและนำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหารงานในอนาคตได้

16. พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้แข็งแกร่ง คุณไม่ควรหยุดการพัฒนาแม้แต่วันที่เดียว การหยุดพัฒนาเปรียบเสมือนการก้าวถอยหลัง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรที่จะพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ รวมถึงทักษะการจัดการ และการบริหารงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น คุณต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาได้ดี ต้องมีความรอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดแม่นยำ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

17. ทำความเข้าใจกันระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำที่ดีคุณต้องเข้าใจสไตล์ที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน พร้อมทั้งปรับสไตล์ของตนเองให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละสไตล์ ในทางกลับกัน คุณต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ และเข้าใจในตัวตนของคุณด้วยเช่นกัน คุณต้องบอกพวกเขาในสิ่งสำคัญที่คุณเป็น รวมทั้งชี้แจงในสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้คุณชอบหรือไม่ชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องเข้าใจ และรู้จักตัวตนของผู้นำตั้งแต่เริ่มต้น

18. ต้องไม่มุ่งเน้นแต่เรื่องของผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว ผลลัพธ์ที่ดีถือเป็นเรื่องสำคัญก็จริง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ไม่ใส่ใจกับระบบขั้นตอนต่าง ๆ หรือแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างทางเลย อาจจะนำมาซึ่งความผิดพลาดอันใหญ่หลวงได้ ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรจะให้ความสำคัญกับขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการในระหว่างทางอย่างสม่ำเสมอ หากเกิดปัญหาขึ้นจะได้สามารถแก้ไขได้ทันการณ์ ซึ่งแนวทาง และขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ที่ดีให้อีกในอนาคต แล้วทีมงานของคุณจะรักในความจริงใจ และความตรงไปตรงมาของคุณ

19. ปล่อยวาง มีผู้นำมากมายที่กังวลมากเกินไป และเคร่งเครียดตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้ได้ผลงานที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา พวกเขาไม่เคยคิดที่จะปล่อยวาง ซึ่งสิ่งนี้มักจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ตึงเครียดซึ่งจะส่งผลโดยตรงไปยังบุคคลรอบข้าง และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีสามารถแสดงความโกรธ และ

ความเครียดได้บ้างเป็นครั้งคราว แต่ในขณะที่เดียวกันพวกเขาก็ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตน และปล่อยวางบ้างในเรื่องที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ และความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้

20. ระวังเรื่องของการ “การชู” ผู้นำที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการชูจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ไม่ว่าผู้นำจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตามการเป็นผู้นำที่ดีย่อมต้องสัมพันธ์กับการเป็นนักวางแผน นักการบริหาร นักจิตวิทยา และในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นผู้สนับสนุน และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีด้วย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้นำต้องหมั่นฝึกฝน และรู้จักพัฒนาตนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายใน เพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคตของคุณ

กิจกรรมกลุ่มเพื่อความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงาน กลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน การทำงานคนเดียวนั้น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมทำได้ แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดย Davis (1993, p.125) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมทำงาน ประกอบด้วย

1. การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือ การทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2. การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยินหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3. การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนการพัฒนาทีมนั้น จะต้องใช้เวลา ความอดทน ยินหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา และพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำทีม

ที่ดีด้วย

ประโยชน์และอุปสรรคของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีทั้งประโยชน์ต่อผู้ร่วมกิจกรรม และก็อาจเกิดอุปสรรคในด้านการจัดกิจกรรมทำให้ส่งผลในทางลบได้ด้วยเช่นกัน

ประโยชน์ของทีมงาน การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ (กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, 2552)

1. สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะปรับระบบการประเมิน และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมหรือที่เรียกว่า “one for all, all for one” ทำให้บุคคลทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (roles) อย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม

การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์นั้นมีประโยชน์ในการพัฒนาทีมงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งได้กล่าวไว้ดังนี้ (กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, 2552)

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเต็มที่
2. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้จากกิจกรรม จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม รู้จัก และสนใจตัวเองดียิ่งขึ้น
3. เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และการรู้จักแก้ปัญหาทั้งส่วนตน และ ส่วนรวม
4. ช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความเข้าใจ เห็นใจกัน ลดการขัดแย้ง
5. ช่วยส่งเสริมให้การทำงานรวมพลังกันเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย และได้มาตรฐาน เป็นการเสริมสร้างพลัง ขององค์กร โดยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
7. ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และผ่อนคลาย ความตึงเครียดต่าง ๆ

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม อุปสรรค 9 ประการของทีมงาน ความแตกต่าง ระหว่างบุคลิก (personality differences) ความแตกต่างระหว่างบุคคล อาจจะเป็นปัญหา ที่สำคัญต่อการประสานงาน และการทำงานร่วมกันได้ เพราะเราแต่ละคนอาจจะมีอคติ (bias) ต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างหรือทำให้เราไม่ชอบใจ ทำให้เราไม่อยากติดต่อสื่อสารหรือทำงานด้วย (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543, หน้า 76)

1. การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม (unequal contributions) จะมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน และความสามัคคีของทีม ผู้บริหารก็ต้องยอมรับว่าไม่มี ความเสมอภาคอย่างแท้จริงในสังคม ดังนั้นถึงสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมทำงาน ไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากัน แต่เขาก็ควรจะแสดงความตั้งใจ และเต็มใจใน การเป็นสมาชิก ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าทีม ที่จะต้องกำหนด และจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม

2. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม (no sense of belonging) ทีมในองค์กรต่าง ๆ อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็น ที่จะต้องทำงานร่วมกันตามที่ ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพัน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทีม จึงไม่ทุ่มเท และมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่

3. ความล้มเหลวในการประเมิน (failure of evaluation) เพื่อความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ รายละเอียด และได้รับข้อมูลจากการทำงานเพื่อกำหนดปัญหา และแนวทางแก้ไขในอนาคต ซึ่งจะอาศัยความสามารถในการตั้งคำถามให้ตรงประเด็น และค้นหาข้อมูลได้อย่างเจาะลึก โดยเฉพาะกับหัวหน้าทีม

4. อำนาจของผู้นำ (power of the leader) อาจเกิดขึ้นจากการยอมรับของสมาชิก หรือการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเขาจะต้องรู้จังหวะในการใช้พระเดชพระคุณให้เหมาะสม มิเช่นนั้นจะสร้างปัญหาการไม่ยอมรับ และขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ

5. การขาดแคลนทางเลือก (to be of alternative) ทีมงานที่มีสมาชิกน้อยเกินไป หรือทีมงานที่มีเอกภาพสูง อาจจะมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจจำกัด ดังนั้น เมื่อสมาชิกในทีมต่างรู้สึกพอใจกับแผนงานที่มีอยู่ และต้องการดำเนินงานให้เสร็จตามแผนโดยเร็ว ทำให้ไม่สนใจข้อมูลอื่น ๆ และมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่น ๆ ทำให้การปฏิบัติงานอาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด

6. การปิดบัง (concealment) ทีมงานมักประสบความล้มเหลว หากสมาชิกไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกัน อย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา โดยสมาชิกจะเก็บงำข้อมูลสำคัญ และไม่ยอมเปิดเผยรายละเอียดเต็มที่แก่ทีมงาน ทำให้กลุ่มตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งการปิดบังข้อมูลของสมาชิกมักจะมาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 เกรงว่าจะเป็นการทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่นหรือเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้งระหว่างกันในอนาคต

ประการที่ 2 เกิดความรู้สึกที่ว่าหากเงียบไว้จะปลอดภัยหรือพูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง ทำให้สมาชิกไม่กล้าเปิดเผยข้อมูล และแสดงความคิดเห็น เพราะเกรงว่าจะเป็นที่สนใจจากบุคคลอื่น และอาจสร้างศัตรูโดยไม่จำเป็น

ประการที่ 3 สมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วม และไม่สนใจในทีม จึงไม่ใส่ใจที่จะติดตาม และแสดงความคิดเห็น โดยเขาจะปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมาย แต่ไม่สนใจหรือใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือกับกลุ่ม

7. ขาดการวินิจฉัยทีมงาน (short of teamwork diagnosis) ในทางปฏิบัติ ทีมงานส่วนใหญ่ต่างมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตน โดยละเลยการวิเคราะห์ และตรวจสอบตนเอง ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ค่อย ๆ ก่อตัว และขยายตัวลุกลามขึ้นอย่างช้า ๆ เมื่อทีมงานเริ่มรู้ตัวว่ามีปัญหาก็อาจจะสายเกินไป

8. ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง (lack of spreading news to lower level) นอกจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว การสื่อสารภายในทีม และกับสิ่งแวดล้อม จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของทีม ดังนั้น ทีมงานควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบ และทำความเข้าใจ สรุปได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่สร้างความล้มเหลวให้กับทีมงาน มักจะเกิดขึ้นจากปัญหาภายในทีม และเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นทั้งผู้บริหาร และสมาชิกในทีมจึงต้องหมั่นติดตามตรวจสอบ และแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้น โดยมีระบบเตือนภัยขั้นต้น (early warning system) อย่าปล่อยให้เรื่องเล็กน้อยลุกลามจนกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อน และยากแก่การแก้ไข

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทีมงานมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กร และสร้างการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ตัวอย่างกิจกรรมพัฒนาทีมงาน มีดังนี้

กิจกรรมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

กิจกรรมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีความสุข ด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน ประกอบด้วยกิจกรรมตัวอย่าง ดังนี้

1. กิจกรรมหน้าต่างชีวิต การเขียนข้อมูลส่วนตัว และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
2. กิจกรรมหัวใจแห่งรัก การสร้างสรรค์ผลงานกลุ่ม จากความร่วมมือ และการเสียสละของสมาชิกกลุ่ม

การเสริมสร้างความสัมพันธ์

ขบวนการกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม เปิดโอกาสให้มีการทำความรู้จัก และแนะนำตัวซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยขบวนการ กิจกรรมตัวอย่าง ดังนี้

1. กิจกรรมเช็กแฮนด์ซูลมุน เป็นการทักทายในรูปแบบต่าง ๆ
2. กิจกรรมจับคู่ปะทะวาจา เป็นการโต้วาที่ตามข้อที่กำหนด
3. กิจกรรมรวมกันเราอยู่ เป็นการรวมกลุ่มประเภทต่าง ๆ
4. กิจกรรมไปไหนไปด้วยกัน เป็นการเคลื่อนย้ายกลุ่มในทิศทางต่าง ๆ

กิจกรรมการสร้างพลังกลุ่ม

กิจกรรมที่ดำเนินการจัดสรรผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่มย่อยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ในการปฏิบัติกิจกรรม มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างจุดศูนย์รวมในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม ด้วยวิธีดำเนินกิจกรรม ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มตามที่ปฏิบัติงานจริงหรือเฉลี่ย ชาย-หญิง
2. เชียร์กลุ่ม เป็นการแข่งขันเรียกชื่อกลุ่ม

กิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

กิจกรรมการสร้างความเข้าใจ และเรียนรู้ร่วมกันในบทบาทหน้าที่ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีกิจกรรมตัวอย่าง ดังนี้

1. กิจกรรมสี่เหลี่ยมดวงตา การหาจำนวนรูปสี่เหลี่ยมที่สลับซับซ้อน ในแง่มุม ความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคล และการเปรียบเทียบการทำงานเพียงลำพังบุคคลกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างความเชื่อพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม
2. กิจกรรมสะพานนิ้ว การเคลื่อนที่หลอดกาแฟด้วยปลายนิ้วของสมาชิกกลุ่มจากการควบคุมการทำงานโดยผู้นำ เป็นกิจกรรมง่าย ๆ แต่ยากในการปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อของผู้นำที่มีใช้มีอำนาจเพียงการสั่งการอย่างเดียว หากต้องมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานของทีม
3. กิจกรรมนักข่าวหัวเห็ด การแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อการแข่งขัน ค้นหาข้อความในหนังสือพิมพ์ ตามที่กำหนดอย่างรวดเร็ว

4. กิจกรรมโมเดลปริศนา การต่อรูปโมเดลจากการบันทึกข้อมูลของแต่ละบุคคล โดยอาศัยความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกภายในทีม และการยอมรับในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล

5. กิจกรรมจรรยาจรจลาจล การเคลื่อนย้ายตำแหน่งของสมาชิกแต่ละบุคคล ตามเงื่อนไขที่กำหนด เพื่อสลับสับเปลี่ยนฝั่งในการยื่น โดยอาศัยการสื่อสาร และการตัดสินใจ อันจะก่อให้เกิดการประสานงานภายในกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

โลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูงในทุก ๆ ด้าน ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ดังนั้น ทุก ๆ องค์กรจึงให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และก่อประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นหลักการที่สำคัญสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 166) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (2540, หน้า 296) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม ให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต

ดนัย เทียนพูน (2543, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อใช้การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรสำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ เพื่อให้อุปกรณ์ที่คนรับผิดชอบได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงต่อไป

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญขององค์กร เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ผลประโยชน์ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2540, หน้า 83) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ไม่เพียงแต่ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543, หน้า 7-11) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กร และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญในสองประเด็น คือ ต่อองค์กร และต่อบุคลากรเอง ดังนี้

1. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่มีต่อองค์กร

1.1 ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการจ้างพนักงานทั้งภายใน และภายนอกประเทศ เนื่องจากธุรกิจปัจจุบันสามารถติดต่อ และขยายกิจการได้อย่างแพร่หลายทั่วโลก

1.2 ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้ เพราะได้เตรียมฝึกบุคลากรไว้สำหรับการปฏิบัติงาน และทดแทนบุคลากรที่ออกไป

1.3 ในด้านการจัดหาบุคลากรขององค์กร โดยองค์กรพยายามจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้ แต่อาจเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก แม้ว่าองค์กรจะมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง และมีการบริหารดีเพียงใดก็ตาม เนื่องจากกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการพอสมควร ตลอดจนมีค่าใช้จ่าย รวมทั้งองค์กรต้องดำเนินการตามเงื่อนไขของสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัย สิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอีกด้วย

1.4 ในด้านการใช้บุคลากรขององค์กร โดยองค์กรรู้จักใช้บุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และไม่หยุดชะงัก

1.5 ในด้านการรักษาบุคลากรขององค์กร โดยองค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ และมีแบบแผน มีแผนงาน สวัสดิการ และขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับระบบคุณธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

1.6 องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร โดยการพัฒนาบุคลากรที่ดี จะต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน และจัดหาเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

1.7 องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคน ส่งผลให้ประเทศก้าวหน้า เป็นประเทศพัฒนาในทุก ๆ ด้าน

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่มีต่อบุคลากรขององค์กร

2.1 ทำให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มระดับความสามารถของบุคลากร ตลอดจนเป็นการจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

2.2 ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน

2.3 เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานที่องค์กรได้วางไว้

2.4 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อผู้บังคับบัญชาของตน

2.5 บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และหน้าที่ และทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2.6 เป็นการเพิ่มคุณค่าในตัวของบุคลากร ภายหลังจากได้รับการพัฒนา

2.7 ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

2.8 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาในองค์กร

2.9 ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ ระเบียบข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น

2.10 ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ เมื่อได้ผ่านการพัฒนามาแล้ว

2.11 โครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และจำเป็นต่อทุก ๆ หน่วยงาน ทุกหน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น บุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีการพัฒนาความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากร และสังคม การพัฒนาบุคลากร ต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีความปรารถนาต้องการพัฒนาตนเองเป็นหลักจึงจะประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542, หน้า 7) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมีเป้าหมายสูงสุด คือ การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความชำนาญงาน (skill) และทัศนคติ (attitude) ของบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งจะมีผลดีต่อทั้งสองฝ่ายคือ ทั้งองค์กร และต่อตัวบุคคลเอง

Pace, Smith, and Mills (1991, p. 71) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ด้านต่าง ๆ ของบุคลากรให้ดีขึ้น เพื่อจะนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อเพิ่มพูนฝีมือหรือทักษะ (skill) ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับฝีมือหรือทักษะที่สำคัญควรมี คือ

- 2.1 ฝีมือหรือทักษะทางวิชาการ (technical skill) หมายถึง ความสามารถที่จะนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่แต่มีความรู้ในด้านทฤษฎีหรือตามตำรา แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลดีได้ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่น่าหนักใจ การปฏิบัติโดยนำหลักการหรือทฤษฎีมาใช้อย่างได้ผลดี ไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความรู้ แต่ปฏิบัติไม่ได้

- 2.2 ฝีมือหรือทักษะในการเข้ากับคน (human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้ดี โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถสร้างความร่วมมือ และประสานงานกับบุคลากรอื่นได้เป็นอย่างดี

- 2.3 ฝีมือหรือทักษะในการจัดการ และมองการณ์ไกล (management skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เช่น มีความสามารถในการสอน การวางแผน การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ และแก้ปัญหาเป็นต้น

- 2.4 ฝีมือหรือทักษะในการคิดอย่างลึกซึ้ง และมองการณ์ไกล (conceptual skill) หมายถึง มีความสามารถในการคิดอย่างมีหลักการ และมองการณ์ไกล ทั้งนี้เพื่อจะชี้แนะ

และนำหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. เพื่อพัฒนาทัศนคติ (attitude) ค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) และบรรทัดฐานทางสังคม (social norms) ทั้งนี้ โดยมีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีความรัก และผูกพันกับหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่ดี และมีความประพฤติที่เหมาะสม

4. เพื่อสร้างตัวสำรองในการทำงาน และเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในอาชีพ (promotion) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความต้องการจะเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพ และมีขีดความสามารถดีขึ้น จึงทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นได้อย่างจริงจัง

5. เพื่อสร้างความมั่นใจ และบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน (morale) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง รวมทั้งมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความกล้าที่จะตัดสินใจ และเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีความมานะ อดทน เสียสละ และทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้านของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543, หน้า 18-22) เสนอแนะว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ควรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร การพิจารณา และวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากร เนื่องจากในปัจจุบันองค์กร และธุรกิจต่างมีการแข่งขันสูง เพื่อต้องการ

ให้องค์กร และธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีความได้เปรียบคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการเพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ และสามารถนำรายได้เข้าสู่องค์กรหรือธุรกิจของตนมากกว่าคู่แข่ง การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความต้องการที่แท้จริง โดยทำการวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่อง คือ

- 1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมที่องค์กรต้องการให้มีการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 การวิเคราะห์งาน
- 1.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม เป้าหมาย และมาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาบุคลากร
3. การจัดหา และเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็นระดับ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยปกติมักแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ
 - 3.1 วิธีพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งบริหารในระดับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการ เนื่องจากผู้บริหารระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารทางการเงิน การบริหารงานบุคคลหรือทางด้านวิศวกรรม ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ควรพิจารณาให้ผู้บริหารมีการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ การริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร เพื่อประสานงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร
 - 3.2 วิธีพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น การพัฒนาบุคลากรระดับนี้ มุ่งเน้นผู้อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน และหัวหน้าแผนก รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เพื่อช่วยในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง และเป็นการเตรียมคนให้พร้อมรับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
 - 3.3 วิธีพัฒนาผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการหรือคนงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ถ้าหากขาดผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้ ย่อมทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักได้ หรือในกรณีการรวมตัวกันในรูปแบบของสหภาพแรงงาน กลุ่มผู้ใช้แรงงานย่อมมีอิทธิพลต่อ

การบริหารงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ ได้มีการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบงานในหน้าที่ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และผู้บริหาร

4. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาตามแผน และเป้าหมายที่กำหนด

5. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินผลการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ในข้อ 1-4 ให้ทราบผลการดำเนินงานว่าประสบความสำเร็จในระดับใด เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคนำไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป รวมถึงการประเมินผลการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 4-8) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจ และกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ก็คือ สิ่งที่องค์กรต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้น เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ ปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นปัญหาซึ่งสามารถจัดการได้

ขั้นที่ 2 วางแผนการพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ วิธีการ และระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ดี ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร อาจมีมากเกินไปกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรร และบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ขั้นที่ 3 การคัดเลือกออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้คือ การพิจารณาว่า โครงการพัฒนาบุคลากรควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่น ๆ การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์

ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างดีที่สุด

ขั้นที่ 4 การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่สุดท้ายของการพัฒนาบุคลากร คือ การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ถึงในสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรระวังในการดำเนินงานต่อไป

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 135-152) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมาย และบทบาทในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายในการพัฒนาตัวบุคคลจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบสถาบันแห่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 วางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อได้กำหนดเป้าหมาย และบทบาทในการที่จะดำเนินงานในด้านการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นต่อไป ก็คือการวางโครงการที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา อันได้มาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรที่เรามีอยู่

ขั้นตอนที่ 3 การจัดโครงการ และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดจะต้องมุ่งผลที่จะก่อให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่า แผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร ประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ ทั้งเฉพาะบุคคลหรือระบบขององค์กร

ดังนั้น สามารถสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินโครงการ การดำเนินงาน และการประเมินผล หากองค์กรมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ จะส่งผลต่อผลการดำเนินการขององค์กรให้เป็นที่ไปในทางที่ดียิ่งขึ้น

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

จันทราณี สงวนนาม (2544, หน้า 25-30) กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น เพราะพนักงานมีฝีมือ และความชัดเจนในงานมากขึ้น
2. ลดข้อผิดพลาดให้น้อยลง ประหยัดเวลา วัสดุอุปกรณ์ และต้นทุนการผลิต
3. ช่วยให้มีระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
5. ช่วยให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต
6. เพื่อให้องค์กรก้าวทันกับความเจริญด้านต่าง ๆ
7. ช่วยแบ่งเบาภาระการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา
8. บุคคลมีคุณภาพสูงขึ้น ทั้งด้านฝีมือ ทักษะ ทักษะ และบุคลิกภาพ
9. เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน
10. สร้างความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน
11. สร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีในผู้ร่วมงาน
12. สร้างความรู้สึกรักผูกพันให้บุคคลมีต่อองค์กร
13. สร้างวินัยอันดีให้กำบุคคลขององค์กร
14. ลดอัตราการเข้า-ออกจากงาน
15. ลดอัตราการขาดงาน และการมาสาย
16. ลดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
17. ลดเรื่องราวการร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542, หน้า 7) สรุปประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
ทั้งต่อองค์กร และบุคลากรไว้ ดังตาราง 1

ตาราง 1

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับ	ประโยชน์ที่บุคคลในองค์กรได้รับ
1. ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น เพราะพนักงานมีฝีมือ และมีความชัดเจนในงานมากขึ้น	1. บุคคลมีคุณภาพสูงขึ้น ทั้งด้านฝีมือ ทักษะ ทักษะ บุคลิกภาพ
2. ลดข้อผิดพลาดให้น้อยลง ประหยัดเวลา วัสดุอุปกรณ์ และต้นทุนการผลิต	2. เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น	3. สร้างความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน
4. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน	4. สร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีในหมู่คนงาน
5. ช่วยให้มีคนนำเอาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต เพื่อให้องค์กรก้าวทันกับความเจริญในด้านต่าง ๆ	5. สร้างความรู้สึกรักผูกพันให้บุคคลมีต่อองค์กร
6. ช่วยแบ่งเบาภาระการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา	6. สร้างวินัยอันดีให้กับบุคคลขององค์กร
	7. ลดอัตราการเข้า-ออกจากงาน
	8. ลดอัตราการขาดงาน และการมาสาย
	9. ลดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
	10. ลดเรื่องราวการร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์

ที่มา. จาก การบริการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ (หน้า 7), โดย ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2542, กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคล โดยองค์กร สามารถเพิ่มผลผลิตจากการพัฒนาบุคลากร ลดข้อผิดพลาด ลดความขัดแย้ง ย่นระยะเวลาในการเรียนรู้งานให้สั้น และมีระบบ สร้างขวัญ และกำลังใจพร้อมทัศนคติที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทีมงาน

ความหมายของทีมงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 347-350) ให้ความหมายว่า ทีมงาน (work team) เป็นการเชื่อมโยง และใช้ทรัพยากร ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้เกิดผลจากการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลรวมกัน ซึ่งจะมีระดับของผลงานสูงกว่าผลรวมของปัจเจกนำเข้าของแต่ละบุคคลหรือหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดความ- ยึดหยุ่นในองค์กรหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

สมคิด บางโม (2550, หน้า 247-249) กล่าวว่า ทีม (team) หมายถึงกลุ่มของคน ที่ทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน ในคณะรัฐมนตรีย่อมมีทีมเศรษฐกิจ ทีมความมั่นคง ทีมการเมือง ในบริษัทที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมย่อมมีทีมการตลาด ทีมการผลิต ทีมการเงิน และทีมการบริหาร ดังนั้นทีมงานจึงเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่รวมตัวกันอย่างจริงจังเพื่อทำงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ในองค์กรต่าง ๆ ที่มีขนาดใหญ่ งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้จะต้องมีทีมงานหรือมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าที่ทุกคนจะทำงานไปตามลำพัง

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 185) ทีมงาน (work team) หมายถึง กลุ่มคนสองคน หรือมากกว่า ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interact) และมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อทำงานให้เป็นผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความรับรู้ว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร

Woodcock (1989, p. 245) ให้ความหมายคำว่า ทีม ไว้ว่า ทีมคือ กลุ่มของบุคคล ผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะทำงานร่วมกันจนสำเร็จ

Francis and Young (1979, p. 325) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีความคิดความสามารถผูกพันกัน ดำเนินการด้วยความเพิดเพลิน สมานสามัคคีจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน และผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง

Harris (1989, p. 69) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่สมาชิกแต่ละคน ดำเนินการด้วยความรู้ ความสามารถ และความพยายามร่วมกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้การมีส่วนร่วมทางปัญญาของสมาชิกทีม และผู้นำทีม ต้องมีบทบาทที่หลากหลายจึงจะทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามารับผิดชอบร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนมีพื้นฐานแนวความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาในทีมงาน ผู้บริหาร และหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยเริ่มที่ตนเอง โดยวิธีการพัฒนาบุคคลิก และลักษณะสำรวจตัวเอง โดยใช้หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกัน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามทำให้ทีมสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ประเภท และองค์ประกอบของทีมงาน

การแบ่งประเภทของทีมนั้นมีหลายประเภท เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 78) แบ่งทีมงานเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทีมงานตามหน้าที่ (functional teams) คือ ทีมงานที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาตามสายงาน
2. ทีมงานระหว่างหน้าที่ (cross-functional teams) คือ ทีมงานที่มาจากกรรวมตัวของสมาชิกที่มาจากแผนกงานหน้าที่ที่แตกต่างกันมาร่วมประสานงานระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกัน
3. ทีมงานควบคุมตนเอง (self-managed teams) คือ ทีมงานที่มีทักษะใน

การทำงานสูงประสานกัน ได้ดี มีการควบคุมการทำงานของตัวเอง วางแผนการทำงานด้วยตัวเอง อาศัยการบังคับบัญชาน้อยมาก แต่มีผู้นำทีมที่ดีสามารถทำงานให้สำเร็จด้วยมวลสมาชิก

ชนิดของทีมงาน (types of teams) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2550, หน้า 348-350) ได้มีการแบ่งทีมในองค์กร โดยสามารถที่จะแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์ (products) กระบวนการ (processes) คุณภาพ (quality) หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาคำแนะนำที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากความเห็นชอบของฝ่ายบริหารได้ องค์กรจำนวนมากจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหาคำขึ้นเป็นอันดับแรกเพื่อเอื้อประโยชน์ และสนับสนุนความร่วมมือของพนักงานให้เพิ่มขึ้น

ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) สมาชิกจะแสดงความคิดหรือเสนอข้อแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และวิธีการทำงาน แต่ทีมเหล่านี้จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ

ทีมชนิดหนึ่งที่รู้จักกันดีในเรื่องทีมแก้ปัญหาในช่วงระหว่างปี 1980 คือ ทีมที่เรียกว่า ทีมควบคุมคุณภาพ (quality circles) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นทั้งพนักงาน และหัวหน้างาน จำนวน 5-12 คน จะมาประชุมกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง และแลกเปลี่ยนข้อบ่งชี้ของความรับผิดชอบ และอภิปรายถึงปัญหาทางด้านคุณภาพ การผลิต ประสิทธิภาพ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สืบหาสาเหตุของปัญหา สรุป ให้ข้อเสนอแนะ และแก้ไขให้ถูกต้อง

2. ทีมบริหารตนเอง (self-managed work teams) เป็นกลุ่มงานที่มีความรับผิดชอบสำหรับงานหนึ่ง ๆ โดยไม่มีการควบคุมบังคับบัญชา และมีอำนาจควบคุมสมาชิกในกลุ่ม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือหมายถึงทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเอง

จะปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นอิสระปราศจากผู้บังคับบัญชา สมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 10-15 คน ซึ่งเคยมีประสบการณ์ในการควบคุมการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งงาน และการตรวจสอบให้เป็นไปตามนโยบาย ทีมบริหารตนเองสามารถจะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นจะลดบทบาทความสำคัญลง และอาจจะถูกยกเลิกไปได้

3. ทีมข้ามหน้าที่ (cross-functional teams) เป็นการประสานประสานข้ามหน้าที่การทำงาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง (differentiation capabilities) เป็นการนำเอาพนักงานระดับเดียวกันจากต่างหน่วยงานมารวมกัน เพื่อทำงานด้วยกัน หลายบริษัทได้สร้างงานโดยการใช้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ ในบริษัทมาทำงานร่วมกันเพื่อสร้างระบบที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงขึ้น โดยใช้กำลังแรงงาน (task force) ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราว ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (committees) ประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกต่าง ๆ เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

4. ทีมเสมือน (virtual teams) ตามปกติทีมต่าง ๆ จะทำงานในลักษณะต้องเผชิญหน้ากันในการทำงานร่วมกัน แต่ทีมเสมือนจะใช้คอมพิวเตอร์ในการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้การติดต่อแบบเชื่อมต่อตรงเป็นลักษณะเครือข่าย ใช้การประชุม โดยวิดีโอหรืออาจใช้อีเมล (e-mail) ทีมเสมือนสามารถทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดได้เช่นเดียวกับทีมชนิดอื่น ๆ จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การตัดสินใจ และการทำให้งานเสร็จสมบูรณ์ได้เช่นเดียวกัน ทีมเสมือนอาจจะเชื่อมโยงสมาชิกจากองค์กรเดียวกันหรืออาจเชื่อมโยงกับสมาชิกจากองค์กรอื่นด้วย เช่น จากบริษัทที่เป็นหุ้นส่วน และผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตมีปัจจัย 3 ประการ ซึ่งทีมเสมือนแตกต่างจากทีมแบบเผชิญหน้า คือ (1) การขาดการติดต่อโดยการใช้ภาษาพูดที่แสดงความรู้สึกด้วยน้ำเสียง และจังหวะในการพูด การใช้ภาษาที่แสดงความรู้สึก (2) การขาดการติดต่อทางสังคม (3) ความสามารถในการเอาชนะด้านเวลา และความเครียด

ทีมงานในองค์กร แบ่งเป็น 5 ประเภท คือ (ขงยุทธ เกษสาคร, 2548, หน้า 96)

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด จุดมุ่งหมายนโยบาย และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร เพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้างจึง ต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กร บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิก ชั่วคราวที่มาร่วมทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กรโดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความ- เชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมงานระดับสูงมี ดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม และกำหนดทิศทางของ องค์กรประเมินการแข่งขัน และระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จาก ความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างชัดในค่านิยม กำหนดว่าองค์กรเป็นตัวแทนของอะไรสิ่ง ที่ ถูกต้องคืออะไร สิ่งที่เกิดคืออะไร รักษาวัฒนธรรมสำนึกขององค์กร และกำหนด หลักการ-จูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกทีมงานให้เป็นรูปธรรม

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็น หน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่ง และติดตาม ความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์กร และเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัล และแก้ปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคล หรือองค์กรจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญ และมีหลักประกันว่าองค์กรมีสภาพที่ เหมาะสม และสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล และกำหนดนโยบายขององค์กร

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะทีมงานบริหารระดับกลาง เป็นผู้จัดวาง จุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก ทำหน้าที่ประสานงาน และควบคุม การทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ที่ เป็นกลจักรสำคัญในองค์กร จัดหาทรัพยากร และวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ การพัฒนา และการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงานหรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่ง สินค้า หรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ภัตตาคาร บนรถทัวร์ รถไฟหรือบนเครื่องบิน

บุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

4. ทีมงานเชิงเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์กร อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ โดยเน้นเกณฑ์วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้นมากเท่าใด ความต้องการมาตรฐานยิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมงานเชิงเทคนิคจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมนางดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกการไหลของงานตามปกติในองค์กร หน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อม นับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์การสร้างทีมงาน การสร้างทีมงานในองค์กรให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งนั้น ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ 10 ประการคือ

1. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จะช่วยสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน

2. มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันเพื่อสมาชิกจะได้รู้ว่าต้องทำขั้นตอนอย่างไร

3. เข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร โดยพยายามช่วยทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล

4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด และเพื่อให้ติดต่อองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถของบุคคลเพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน และให้สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง

6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันหาทางแก้ไขการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

7. จัดให้กลุ่มคนที่มีความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และมีอารมณ์เหมือน ๆ กัน อยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง

8. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ทีมงานจะอยู่รอดยากถ้าคนไม่มีคุณภาพ
9. สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน ได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะทำงานเพื่อความพอใจหรือความมั่นคง อันเป็นความสำเร็จแห่งชีวิต
10. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ เพื่อจะได้มีความสามัคคีกันนอกกลุ่ม

องค์ประกอบของทีมงาน

องค์ประกอบของทีมงาน (team's composition) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล สมาชิกในทีมงานควรจะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ซึ่ง พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 189-190) กล่าวไว้ดังนี้

1. ความสามารถของสมาชิก (abilities of members) การทำงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ ทีมงานจะต้องมีทักษะ 3 อย่างที่สำคัญ คือ
 - 1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (technical expertise)
 - 1.2 ผู้มีทักษะทางการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ (people with the problem-solving and decision-making skills)
 - 1.3 ผู้มีความสามารถด้านการฟัง การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ดี (interpersonal skills)
2. บุคลิกภาพ (personality) เนื่องจากบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่จะทำให้ทีมงานเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ พิจารณาจาก “Big Five Personality Model” ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพ “ชอบออกสังคม” (extroversion) “พวกโอนอ่อนผ่อนตาม” (agreeableness) “พวกมีความมั่นคงทางอารมณ์” (emotional stability) และ “พวกมีความสุจริตรอบคอบ” (conscientiousness) เป็นต้น
3. การจัดสรรบทบาทที่หลากหลาย (allocating roles and diversity) เนื่องจากทีมงานมีความต้องการบุคคลที่มีบทบาทที่หลากหลาย ดังนั้นการเลือกบุคคลเข้าทำงานร่วมกันในทีม จึงควรที่จะจัดให้ได้ตามความต้องการ จึงจะทำให้ทีมงานเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละบุคคล เพื่อเข้าร่วม

ทีมงาน จะต้องเลือกสมาชิกโดยพิจารณาถึงจุดแข็งของเขา และมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับแบบสไตล์ที่เขาชอบ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการตามบทบาทที่ทีมงานต้องการ ทีมงานก็จะสามารถทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี

4. ขนาดของทีมงาน (size of teams) กล่าวกันว่าขนาดของทีมงานที่เหมาะสมที่สุดนั้น ควรอยู่ระหว่าง 7-9 คน หลักฐานการวิจัยยืนยันในคำกล่าวนี้หรือกล่าวโดยทั่วไป ทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และได้ผลที่สุด ควรมีน้อยกว่า 10 คน ส่วนผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ใช้จำนวนคนน้อยที่สุดที่สามารถทำงานได้นั้นแหละดีที่สุด เหตุผล เพราะว่าเมื่อทีมงานมีจำนวนคนมากเกินไปแรงยึดเหนี่ยวผูกพันกันในกลุ่ม (cohesiveness) และความรับผิดชอบร่วมกัน (mutual accountability) จะลดลง และปัญหาการละเลยต่อภาระหน้าที่ (social loafing) จะเพิ่มขึ้น ผลงานก็จะเสีย ดังนั้น การกำหนดขนาดของทีมงานที่เหมาะสม ควรจะพยายามให้น้อยกว่า 10 คน แต่ถ้าหากเป็นงานใหญ่มาก ก็ควรพิจารณาแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย ๆ จะดีกว่า

5. ความยืดหยุ่นของสมาชิก (member flexibility) การมีทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่สามารถทำงานทดแทนช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ จะเป็นผลดีต่อทีมงานในการปรับตัวไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกบางคนซึ่งขาดไม่ได้ เพราะสามารถทำงานนั้นได้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการฝึกอบรมให้สมาชิกทำงานได้หลายอย่าง (cross-training) จะทำให้ความสามารถในการทำงานของทีมงานสูงขึ้น

6. ความชอบที่จะร่วมทีมของสมาชิก (member preferences) พนักงานทุกคนเชื่อว่าทุกคนจะชอบทำงานเป็นทีมก็หาไม่ บางคนหากมีทางเลือกได้ก็จะขอไม่เข้าร่วมทีมงานมากกว่า ในกรณีที่บางคนชอบทำงานลำพังคนเดียว แต่ถูกบังคับให้ร่วมทีมจะมีผลกระทบต่อขวัญของทีมงานอย่างมาก รวมทั้งความพอใจของสมาชิกผู้นั้นด้วย ดังนั้นในการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นทีมจึงควรพิจารณาถึงความชอบที่จะทำงานเป็นทีมด้วยจึงจะเกิดผลดีที่สุด ไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และทักษะของเขาเท่านั้น

นอกจากนี้ ینگุทท เกษสาคร (2548, หน้า 57) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ผู้นำทีม (team leader) ผู้นำทีมที่ดี ต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกด้วยความจริงใจ
- 2) เป็นคนเปิดเผย และจริงใจ ซื่อสัตย์
- 3) ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำทีม
- 4) มีความสามารถด้านการสื่อสาร
- 5) มีเทคนิคการจูงใจ และเสริมแรงด้านความสำเร็จสูง
- 6) มีเทคนิคการเผชิญกับความขัดแย้ง

บทบาทของผู้นำทีมควรมีดังนี้ คือ

- 1) แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2) กำหนดเป้าหมายแนวทาง และขั้นตอนการดำเนินงาน
- 3) มอบหมายภารกิจให้สมาชิกในทีม
- 4) สร้างแรงจูงใจ เสริมแรง และให้กำลังใจสมาชิก
- 5) อำนวยความสะดวกเหลือสนับสนุน ชี้นำ และประเมินผลการทำงาน

ผู้นำทีม (leader) หรือหัวหน้าทีม (head) มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของทีมงาน สมคิด บางโม (2550, หน้า 254) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทีมควรมี ดังนี้

- 1) รู้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของทีมงาน
- 2) ยอมรับความสามารถ และให้เกียรติสมาชิกทุกคน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
- 3) จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ และทรัพยากรให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างเหมาะสม
- 4) ติดตาม และอำนวยความสะดวกในการทำงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
- 5) เป็นผู้นำที่ดี และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น ทำงานหนัก ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ เสียสละ และมีการพัฒนาตนเอง เป็นต้น
- 6) เอาใจใส่สมาชิกอย่างทั่วถึง สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
- 7) เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งภายในทีมงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องรีบขจัดความขัดแย้งทันที
- 8) ประเมินผลงานของสมาชิกด้วยความเป็นธรรม สามารถเป็นกระจกสะท้อนภาพการทำงานของสมาชิกได้

9) พัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

2. สมาชิกของทีม (team member) สมาชิกทีมงานที่ดี ต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความตั้งใจรับผิดชอบในภารกิจ
- 2) มีความรู้ความชำนาญ และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
- 3) ยึดมั่นมติของทีมงาน
- 4) เป็นผู้เสียสละ รับผิดชอบต่อทำงานทุกด้าน

บทบาทของสมาชิกประจำทีมงานควรมีดังนี้ คือ

- 1) รับมอบหมายงานจากผู้นำทีมงาน
- 2) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมงาน
- 3) รับบทบาทเป็นผู้ตามที่ดี
- 4) ตระหนักถึงผลสำเร็จของภารกิจขององค์กร

สมาชิกทุกคนของทีมงานมีความสำคัญ ความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกทุกคน บทบาท (role) คือ ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสิ่งที่อยากให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติทั้งเรื่องส่วนตัว และการทำงานบทบาทของสมาชิกทีมงานควรมีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2550, หน้า 253)

- 1) ศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของทีมงานให้เข้าใจชัดเจน
- 2) ให้ความร่วมมือกับทีมงานในทุกด้านด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือเพื่อน

สมาชิกเมื่อมีโอกาส

- 3) ยอมรับความสามารถ และให้เกียรติเพื่อนสมาชิก
- 4) หาโอกาสแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์
- 5) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด และบรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบสูง
- 6) มีความไว้วางใจเพื่อนสมาชิกด้วยกัน
- 7) ยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติของทีมงานด้วยความเต็มใจ
- 8) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เพื่อจะได้ช่วยสร้าง

ความแข็งแกร่งให้แก่ทีมงาน

3. เลขานุการทีม (team secretary)

- 1) จัดประเด็นการประชุมปรึกษาหารือของทีมงาน

2) สรุปผลการประชุม และจัดทำรายงานการประชุมให้สมาชิกได้รับทราบ

3) นำเสนอ/อธิบายแผนผัง ข้อความ ได้กระชับความ

4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกของทีมงาน

บทบาทของเลขานุการทีมงานควรมีดังนี้ คือ

1) รับคำสั่งจากผู้นำทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

2) ประสานงาน ระหว่างผู้นำทีม และถ่ายทอดสิ่งที่สมาชิกในทีมนำเสนอ

3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์กับสมาชิกของทีมที่ดี ทั้งในสภาพแวดล้อม

ในที่ทำงาน และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ทีมงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน นั่นคือ ผู้นำทีม สมาชิกทีม และผู้ประสานงานของทีมหรือเลขานุการทีม หากทีมงานขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแล้ว การพัฒนาทีมไปสู่ความสำเร็จจะไม่เกิดขึ้นเลย

การพัฒนาทักษะผู้นำ

ทักษะความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหาร เป็นที่ชัดเจนว่าผู้จัดการที่ดีต้องเป็นผู้นำด้วย และผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้จัดการเช่นกัน แต่อย่างไรคุณจึงจะเป็นผู้นำอย่างนั้นได้ ซึ่งสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดชัยภูมิ, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2553) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. กำหนดงาน งาน หมายถึง สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ คนในทีมหรือองค์กรจะรู้ดีว่าต้องทำอะไรบ้าง ผู้นำควรจะเข้าใจ และมีความสามารถเชื่อมโยง “วัตถุประสงค์ของทีม” เข้ากับจุดหมาย และ “เป้าประสงค์” ที่กว้างกว่าขององค์กร

2. วางแผน ประเด็นสำคัญ คือ ผู้นำจะต้องวางแผนเองอย่างน้อยแค่ไหนหรือควรแบ่งหน้าที่วางแผนให้ทีม เมื่องานเริ่มไปตามแผนอาจจำเป็นต้องทบทวนหรือปรับเปลี่ยนตามที่สถานการณ์เงื่อนไขกำหนด โดยสรุปแล้วการวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับทีมหรือองค์กร

3. การอธิบายงาน สามารถนำสาระในสามวงกลมมาใช้ได้อย่างมีคุณค่า นั่นคือ การเชื่อมโยงแนวคิดทั่วไปเข้ากับสิ่งที่กำลังทำอยู่ อาจจะเน้นที่การทำงานร่วมกันเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีม เป็นการสื่อสารวัตถุประสงค์ และแผนให้ทีมรับทราบ

4. การควบคุมงาน ผู้นำต้องอาศัยการควบคุมตัวเองหรือมีวินัยในตนเองของผู้อื่นเป็นอย่างมาก เมื่อทีม และถูกทีมแต่ละคนตีมากเพียงใด คุณก็จะมั่นใจได้มากขึ้น นี่เป็นทางเดียวที่จะทั้งมีวินัยหรืออยู่ใต้การควบคุมไปพร้อมกัน “ความมีอิสระ” การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ท่ามกลางคนที่เป็นอิสระ และเท่าเทียมกันเท่านั้น

5. การประเมินงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า เราบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความก้าวหน้ามากน้อยแค่ไหน เป็นวิธีหลักในการสร้างหรือพัฒนาทีม

6. การจงใจในฐานะผู้นำคุณต้องเข้าใจความต้องการของแต่ละคน แนวคิดใหม่ ๆ เสนอกว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการจงใจตัวเอง คือ ความต้องการข้างใน ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

7. การจัดระบบ หมายความว่ารวมถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และการบริหารเวลา เป็นกระบวนการหรือวิธีที่ลำดับหรือมีโครงสร้างในการทำสิ่งต่าง ๆ ทุกระบบจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพ

8. การให้ตัวอย่าง ผู้นำไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่นได้ ถ้าคุณนำอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำตนเป็นตัวอย่างมากพอ ๆ กับที่ใช้วิธีการอื่น ๆ อย่างน้อยที่สุดคุณจะต้องสุภาพอ่อนน้อม และอาจจะต้องมีความถ่อมตัว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หายากยิ่งในการเป็นผู้นำ

แก้วตา ไทรงาม (2548, หน้า 56) กล่าวถึง 7 วิธีการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. พัฒนากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ กุญแจเพื่อบรรลุความสำเร็จ คือ ความเป็นเลิศในการเป็นผู้นำทั้งสามระดับ คือ ผู้นำระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ และระดับทีม จำเป็นต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเหมือนหนึ่งเป็นผู้นำขององค์กร

2. เลือกสรร ผู้นำสามารถฝึกฝนหรือพัฒนาขึ้นมาได้ ต้องมีวิธีการที่จะเลือกสรรผู้ที่มีศักยภาพสูงพอที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรเติบโตมากกว่าที่จะเพียงแค่บริหารงานเท่านั้น

3. ฝึกรอบรมเพื่อการเป็นผู้นำ การมอบบทบาทผู้นำแก่ใคร โดยไม่มีการอบรมถือเป็นความผิดพลาดต่อบุคคลผู้นั้น และผิดต่อผู้ที่ต้องทำงานกับคนนั้น เราไม่มั่นใจที่จะส่งลูกของเราขึ้นรถที่คนขับไม่ได้รับการฝึกรอบรม แล้วทำไมเราจึงส่งพนักงานให้ไปอยู่ภายใต้ผู้นำที่ขาดการฝึกรอบรม

4. พัฒนาอาชีพ เคล็ดลับคือให้งานที่เหมาะสมแก่คนในเวลาที่เหมาะสม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าหนึ่งสาขา

5. ผู้จัดการสายงานในฐานะนักพัฒนาการเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีเป็นครูด้วย ผู้นำทุกคนเป็น “ผู้นำของผู้นำ” ผู้นำที่ดีมักใช้โอกาสพูดคุยตัวต่อตัวไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ เป็นวิธีการของผู้ฝึกงานที่จะเรียนรู้การเป็นผู้นำ

6. วัฒนธรรม เป็นค่านิยมที่ร่วมกันกำหนดจริยธรรมพื้นฐานขององค์กร ต้องมั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรให้คุณค่าความสำคัญอย่างสูงแก่ “ผู้นำที่ดีและผู้นำตลอดกาล” ที่ายที่สุดแล้ววัฒนธรรมจะเป็นตัวสร้างผู้นำ

7. หัวหน้าผู้บริหาร บทบาทของหัวหน้าผู้บริหาร คือ หน้าที่สร้างผู้นำ ต้องแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าผู้บริหารให้การส่งเสริม และใส่ใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ซึ่งทำให้องค์กรใส่ใจเรื่องดังกล่าวด้วย

ประเด็นหลักที่ต้องจำเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ในองค์กรทั้งหมดแม้แต่องค์กรที่เล็กที่สุดบทบาทนั้นใหญ่เกินไปที่คน ๆ หนึ่งจะทำได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องมอบหมายงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อคุณจะได้เหลือเวลาคิด และมีเวลาให้คนอื่น คุณอาจจะต้องแบ่งเบาภาระหน้าที่นี้ให้คนอื่น จำเป็นต้องสร้างทีมผู้นำเชิงกลยุทธ์ขึ้น รวมถึงหัวหน้าระดับปฏิบัติการอาวุโส เพื่อให้มั่นใจว่าคุณจะเอาชนะความท้าทายได้

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องตอบคำถามว่า ทำไม ไปพร้อมกับ อะไร ผู้เป็นนายจะบอกให้ทำอะไร ได้อย่างชัดเจน แต่ผู้นำจะต้องอธิบายหรือชักจูงว่า ทำไม ก่อนในขั้นตอนแรก และเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจจากลูกน้อง

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะเกิดขึ้นหรือเป็นผลสำเร็จ มีความเข้าใจตรงกัน เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกัน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2546, หน้า 34) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย

ผู้ส่ง (sender) หมายถึง ผู้พูด ผู้เขียน ผู้แสดงมีข่าวสาร ความคิดเห็น หรือ ความหมายที่ต้องการส่งไป การใส่รหัส (encoding) ผู้ส่งพยายามเรียบเรียงความคิดนั้น ๆ ออกมาเป็นคำพูด สัญลักษณ์ การแสดง ซึ่งการใส่รหัสเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะข่าวสารจะส่งผ่านไปถึงผู้อื่นได้ด้วยการมีสื่อ ถ้าผู้ส่งสารใช้สื่อได้ถูกต้อง และง่ายก็จะสะดวกต่อผู้รับสาร

ข่าวสาร (message) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข่าวสารที่เป็นคำพูด
2. ข่าวสาร โดยไม่ใช่คำพูด ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อ

ช่องทางการสื่อสาร (channel) เป็นการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับข่าวสารที่ส่งไป

ผู้รับ (receiver) ผู้รับข่าวสารได้ดี ต้องสอดคล้องกับสื่อ ถ้าสื่อด้วยคำพูด ผู้รับต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ถ้าสื่อด้วยการเขียน ผู้รับต้องอ่าน และจับใจความให้ได้

การถอดรหัส (decoding) เป็นกระบวนการตีความหมายของผู้รับ ซึ่งมีผลขึ้นกับประสบการณ์ และการประเมินผลของผู้รับ

สิ่งรบกวน (noise) เป็นสิ่งที่จะทำให้การส่งสารเกิดความผิดพลาด เข้าใจผิด และตีความหมายผิดไป อาจหมายถึงอุปสรรคต่าง ๆ เช่น ความไม่ตั้งใจฟัง สื่อที่ขาดประสิทธิภาพ เสียงไม่ชัดเจน ฯลฯ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในช่วงของการใส่รหัส และถอดรหัส

ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นการกลับของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ถึงความรู้สึกรับสาร และผู้รับสารจะกลายเป็นผู้ส่งสาร ตามกระบวนการเช่นเดิมต่อไป

ปัญหา และอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร การทำงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความเข้าใจ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา และอุปสรรคขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดการเข้าใจผิด และส่งผลให้เกิดการทำงานผิดพลาดได้

จากความสำคัญขององค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่ง อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท (2546, หน้า 39) ได้กล่าวไว้คือ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร และผู้รับสาร อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารไม่บรรลุผลนั้น มาจากองค์ประกอบ 3 ประการนี้เช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ด้านผู้ส่งสาร

- 1.1 มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสารหรือข่าวสารนั้น ๆ
- 1.2 มีความรู้ ความเข้าใจในข่าวสารไม่เพียงพอหรือไม่ชัดเจน
- 1.3 มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการส่งสาร ไม่เพียงพอ
- 1.4 ขาดการวางแผนหรือขั้นตอนการส่งสารที่เหมาะสม
- 1.5 ภาษาที่ใช้ในการส่งสารทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทางไม่ตรงหรือไม่

เหมาะสมกับผู้รับสาร

- 1.6 ใช้วิธีการส่งสารที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล และไม่เหมาะสมกับกาลเทศะ
- 1.7 ขาดเทคนิคในการส่งสาร เช่น การสร้างบรรยากาศหรือความสัมพันธ์

กับผู้รับ

- 1.8 มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับการรับสาร เช่น เหน็ดเหนื่อยมีอาการ

เจ็บป่วย

- 1.9 ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะส่งสารอย่างสมบูรณ์หรือรีบเร่งจนเกินไป
- 1.10 มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนไม่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการส่งสาร

2. ด้านผู้รับสาร

- 2.1 มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ส่งสารหรือข่าวสาร
- 2.2 มีพื้นฐานของความเข้าใจในข่าวสารนั้นน้อยเกินไป
- 2.3 ไม่ใช่เทคนิคการช่วยจำ เช่น การจดบันทึกเพิ่มเติม

2.4 ขาดความสามารถ และความชำนาญในการรับข่าวสาร

2.5 ไม่ยอมรับข่าวสารนั้น เนื่องจากมีประสบการณ์หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับข่าวสารนั้น

2.6 สรุปข่าวสารที่ได้รับด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผลหรือข้อเท็จจริง

2.7 ข่าวสารมีมากเกินไปจนเกินความสามารถที่จะรับได้

2.8 ร่างกายอยู่ในสภาพไม่พร้อมที่จะรับข่าวสาร

2.9 เวลาไม่เพียงพอที่จะรับข่าวสารอย่างสมบูรณ์

3. ด้านข่าวสาร

3.1 ข่าวสารนั้นสั้นหรือน้อยเกินไป จนไม่สามารถแปลความหมายได้

3.2 ข่าวสารนั้นยากหรือสูงเกินความสามารถของผู้สื่อสาร

3.4 ข่าวสารมีภาษาเฉพาะหรือใช้ศัพท์เทคนิคเกินความสามารถ

3.5 ข่าวสารนั้นกำกวมหรือมีความหมายหลายทาง

3.6 ข่าวสารนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ซึ่ง อรวรรณ บิลันธนโธวาท (2546, หน้า 54) ได้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประสาน และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. เพื่อกระตุ้น และจูงใจ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของพนักงานในองค์กรจะได้รับการจูงใจ และการกระตุ้นจากการสื่อสาร องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว

3. เพื่อประเมินผลการทำงาน ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพ และสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง

4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารกับผู้บริหาร พนักงานกับพนักงานทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ก็จะเกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำให้องค์กรดำรงอยู่ และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์

5. เพื่อวินิจฉัยสั่งการ หน้าตัวอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ก็คือ การออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร การออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นนอน และถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานดำเนินการได้เลย

สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญยิ่งในการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมก็ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน และนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร

การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ทั้งนี้เพราะการแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทีมงานหลายทีมขึ้นรองรับภารกิจขององค์กร เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า119) กล่าวถึง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

Team Work	จำแนกตัวอักษร ได้ดังนี้
T-Trust	ความไว้วางใจ
E-Empathy	ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล
A-Agreement	การมีความเห็นร่วมกันในทิศทางเดียวกัน
M-Mutual Benefit	การมีผลประโยชน์ร่วมกัน
W-Willingness	ความเต็มใจในการทำงาน
O-Opportunity	การให้โอกาสแสดงความสามารถ
R-Recognition	การให้การยอมรับ และตระหนักในหน้าที่
K-Knowledge	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีแนวทางการสร้างทีมงานตามแนวของ Katzenbach and Smith (1994, p. 119) ดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีม ซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะ และศักยภาพที่เขามีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตน ได้พูดแล้วด้วย

4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนักกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุน คือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมาย และความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น

Woodcock (1989, p. 75) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืน และบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพ และปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะ และความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

ผู้นำ (leader) เป็นผู้ที่จัดตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุมการปฏิบัติงาน เรียกประชุม และมอบหมาย โครงสร้างการทำงาน พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

ผู้เชี่ยวชาญ (expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การทำงานเพื่อบรรลุจุดหมาย

นักการทูต (ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรเป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขาย และเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จัก ที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

ผู้พิพากษา (judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุล และค้นหาความยุติธรรมให้ได้

นักนวัตกรรม (innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติ คิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็จัดปัญหา และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

นักการต่างประเทศ (diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่แก้ปัญหาทิศทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน โดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายใน และภายนอกทีมงานสร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ก่อให้เกิด ความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

ผู้คล้อยตาม (conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือ ประสานงาน และช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจ โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน

ผู้ผลักดันผลผลิต (output pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็่นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้า และเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะ ความผูกพันกับงานสูงมาก และกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำ คุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก

ผู้ควบคุมคุณภาพ (quality controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่งไปสู่ผลผลิต” ของพวกผู้ผลักดันผลผลิต พวกนี้จะเป็่นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็่นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

ผู้สนับสนุน (supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจ และสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุซ และความพอใจ ในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้ความสนับสนุน และส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

ผู้ทบทวน (reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวน คือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคต โดยการมองย้อนกลับ ไปดูอดีต

สรุปได้ว่าบทบาทที่สมควรเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่าง ของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึก ในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจาร์ณ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว เครื่องหมาย ที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผย และกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์กรถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติ และพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะ ได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสาร และข้อมูลย้อนกลับ โดยยึดหลักการให้ดังนี้

3.1.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงของเวลาที่จำเป็นหรือ ต้องการ

3.1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมิน ข่าวสารนั้น ๆ

3.1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้

3.1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ

3.1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์

3.1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

3.2 การเพิ่มความรู้แห่งตน จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาความเปิดเผย และ กล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3.3 การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้อง และอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

3.4 การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติ และความรู้สึกของผู้พูด ว่าต้องการพูดอะไรออกมาสนใจ และกระตือรือร้นในสิ่งที่ รับฟัง และรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุน และการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุน โดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหา และประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับ และให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) การบริหารงานในองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความ ขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่ไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงาน และทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของบริหารที่จะต้องสร้าง และพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงาน และผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคลหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ใน

การปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงาน และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใดจึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะล้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้ให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กร ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาต่างก็ต้องการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนากุศลกรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของ

บุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ทีม เราอาจประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2550, หน้า 248)

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงาน และเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10-12 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมเรือแข่งอาจมี 20 หรือ 40 คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมเศรษฐกิจของ รัฐบาลอาจมี 4-5 คน ทีมงานขายของบริษัทอาจมี 10-20 คน เป็นต้น ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไป ย่อมจะทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ชัดเจน เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น อาจารย์ในทีมงานวิชาการของ โรงเรียนมีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาล

มีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจการกินคืออยู่ดีของประชาชนเท่านั้น ย่อมไม่ทำงานด้านความมั่นคงด้วย เป็นต้น

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงาน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางาน และเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมันนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ สมาชิกต้องลดอัตตาของตนลงบ้าง

5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงานยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร เช่น ทีมงานขาย เมื่อขายเข้าเป้าหรือขายเกินเป้าหมายแล้วจะได้ค่าคอมมิชชั่นเท่าไร เป็นต้น คนมาทำงานในทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก เขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดี และให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าเขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือช่วยทีมงานเมื่อมีโอกาส

ขั้นตอนการสร้างทีมงาน เพื่อทีมมีความแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 65) กล่าวไว้ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น อำนาจ-

หน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน ก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ ทั้งนี้ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดีหรือมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยน

2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็น และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกโดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว

3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานสิ่งที่ต้องการจากการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงานด้วยเทคนิคการระดมสมอง (brainstorming)

4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานซึ่งผู้บริหาร และทีมงานเห็นว่ดีที่สุดมีข้อจำกัดน้อยที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน

5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน และเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผนงานที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยน และยืดหยุ่นได้ตามสภาวะการณ์ปัจจุบัน

6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองแต่ต้องคอยส่งเสริมสนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำ และกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะไปตลอดจนประสบการณ์ที่ได้เน้นการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขั้นตอนในการพัฒนาทีมงาน ในขณะที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอยู่ทุกขณะ ภายในองค์กรเองก็เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในทางสร้างสรรค์ และการทำให้องค์กรหยุดการพัฒนา การจัดตั้งทีมงานในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือจัดทีมงานขึ้นรองรับภารกิจขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนาทีมงานหรือการตั้งทีมงาน มี 4 ขั้นตอน คือ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2548, หน้า 91)

ขั้นตอนที่ 1 คุณลักษณะสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาเข้าไปทำงานด้วย ทุกคนไม่ยอมแสดงความรู้สึกออกมาอย่างเปิดเผยโดยทั่วไปมักมองว่าอารมณ์เป็นเรื่องเหมาะสมสำหรับชีวิตส่วนตัวเท่านั้น ไม่เหมาะสมสำหรับการทำงาน ควรจะทำงานตามระเบียบ และกฎที่ได้สร้างขึ้นมาภายในองค์กร พนักงานไม่กล้าให้ข้อเสนอแนะใด ๆ ถึงแม้จะมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก็ตาม ก็มักไม่ได้รับการตอบรับ พนักงานจึงคิดว่ามันเป็นความปลอดภัยที่จะไปเสนอแนะในสิ่งที่เขาไม่ต้องการผลที่ตามมาก็คือ คนที่รู้สึกท้อแท้ และเกือบจะไม่เกิดภาวะผู้นำในองค์กร ไม่ค่อยให้ความสนใจในตัวบุคคลอื่นหรือความคิดของเขาโดยจะแสดงออกมา ด้วยการพูดมากแต่ไม่ยอมฟังผู้อื่น การประชุมมักประกอบด้วยข้อความที่คนเข้าคิวกันให้ข้อมูล แต่ไม่รับรู้อะไรจะเกิดขึ้น มีจุดอ่อนเกิดขึ้นในตัวบุคคล เพราะกลุ่มขาดทักษะที่จะสนับสนุนหรือกำจัดจุดอ่อนดังกล่าว ข้อผิดพลาดของพนักงานถูกใช้เป็นหลักฐานในการลงโทษแทนที่จะใช้เป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ ไม่มีความเข้าใจร่วมกันว่าจะทำอย่างไร บ่อยครั้งหัวหน้ากลุ่มจะมีความเห็นตรงกันข้ามกับกลุ่มคนที่เขาเป็นผู้นำอยู่ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการตัดสินใจมักมาจากเบื้องบน แทนที่จะเป็นการร่วมกันตัดสินใจบุคคลมักปกปิดความผิดพลาดของตนเพราะถ้าเขาบอก องค์กรจะถือว่าเป็นความล้มเหลวของเขา แทนที่จะถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด พนักงานทำงานไป และหัวหน้าเป็นคนตัดสินใจความจริงแล้วทีมงานที่มีประสิทธิผลหลายทีมงานแสดงออกมา

ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ สิ่งดังกล่าวจะเป็นเรื่องปกติเมื่อหัวหน้ามีความฉลาด ดังนั้น พลังงาน และเวลาในการตัดสินใจทั้งหมดจึงตกอยู่ที่หัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งสิ่งดังกล่าว ไม่ใช่ทีมงาน ทีมงานที่แท้จริง เพราะไม่ได้ใช้จุดแข็งของทีมงาน ผู้นำทีมอาจให้ความช่วยเหลือทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาได้ ดังนี้

- 1) กระตุ้นความคุ้นเคยส่วนบุคคลให้เกิดมิตรสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 2) สาธิตการรู้จักวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็งของสมาชิก
- 3) สนับสนุนส่งเสริมข้อวิจิจฉัยในจุดแข็ง และจุดอ่อนของเอกบุคคล
- 4) เชิญชวนให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการณ์ของ

ปัญหาในองค์กร

5) ทำกิจกรรมของทีมงานให้สนุกสนาน กิจกรรมทั้งหมดจะได้รับความสนใจมาก ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดจากการริเริ่มของสมาชิกผู้ทำกิจกรรมเอง

ขั้นตอนที่ 2 ทีมปฏิบัติงานทดลองนำร่อง ขั้นตอนนี้สามารถเริ่มต้นเมื่อทีมงานได้ตัดสินใจว่าตัวเองต้องการทบทวนวิธีการทำงานของตน การพัฒนาทีมงาน คือ การเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผยมากขึ้น และมีการเลือกที่กว้างขวางกว่าก่อนการตัดสินใจ ถ้าหากจำเป็น ค่านิยม และความเชื่อที่อยู่เบื้องหลังซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ เริ่มมีการถกเถียงกัน และสิ่งดังกล่าวมักนำไปสู่ความรู้สึกของความไม่มั่นคง และการเสี่ยงที่สูง ในขณะที่ปัญหาที่มีการเสี่ยงได้ถูกนำมาเปิดเผยมากขึ้น และบ่อยครั้งแนวทางการบริหารทีมงาน ประเด็นแรกที่ได้มีการตรวจสอบ การยกประเด็นส่วนตัวขึ้นมาพูดมากขึ้น มีการพิจารณาความรู้สึก และมีการจัดการกับความเกลียดชังส่วนตัว คนเริ่มพูดในสิ่งที่เขาต้องการพูด ต้องการแสดงความคิดเห็นมาเป็นเวลานาน

กลุ่มจะมองข้างในมากขึ้น และบางครั้งอาจปฏิเสธกลุ่มอื่น เพราะทีมงานได้มีความสนใจในปัญหาของตนเองมากขึ้น และมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาคความห่วงใยมากขึ้น โดยแสดงออกในรูปทัศนะ และปัญหาของเพื่อน ๆ พร้อมกับมีการรับฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริง และเป็นครั้งแรกที่คนเริ่มเข้าหาสมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงาน การประชุมจะแสดงออกโดยการรับฟัง และมีการคิดมากขึ้นกว่าการพูดในขั้นตอนนี้ ทีมงานอาจรู้สึกไม่ค่อยมีความสุขสบาย แต่จะมีการเคลื่อนไหว และตื่นเต้นใน

ลักษณะของคนที่ถูกครอบงำมาเป็นเวลาหลายปีเริ่มทำคุณประโยชน์ จึงมีความรู้สึกดีขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของขั้นตอนทีมงานทดลองนำร่องนี้ อาจทำได้ดังนี้

1. เริ่มให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการทบทวนการปฏิบัติงานของทีมงาน

2. สนับสนุนความคิด และการกระทำของสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเปิดเผยจะช่วยให้สมาชิกกล้าคิด กล้าทำมากขึ้น

3. ตั้งคำถามการตัดสินใจ และวิธีการแก้ปัญหา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในทางเลือกของการแก้ปัญหามากขึ้น

4. หาโอกาสทดลองการปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม และให้การสนับสนุนตามความเหมาะสม

5. สนับสนุนสมาชิกทีมงานให้ร้องทุกข์ตามสิทธิที่พึงมีเมื่อเกิดความขัดแย้งข้างในจิตใจ

ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานฝึกประสบการณ์อาชีพ หลังจากที่ทีมงานได้ดำเนินเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในขั้นตอนที่ 2 และเริ่มตัดสินใจอย่างจริงจังแล้วทีมงานก็เริ่มมีความมั่นใจ ใช้แนวทางที่เปิดเผย และมอบความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานของตน โดยทั่วไปแล้วทีมงานจะเป็นผู้ตัดสินใจนำเอาระบบที่ค่อนข้างเป็นระบบซึ่งนำไปสู่แนวทางการทำงานที่ชัดเจนกว่า และเป็นวิธีการมากกว่ากฎ และกระบวนการที่กล่าวไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 เริ่มถูกนำมาเสนอแนะอีกครั้ง ซึ่งทุกคนเห็นด้วยในกฎของการทำงานของทีมงาน ที่ทุกคนมีส่วนในการกำหนด และทุกคนต้องปฏิบัติตามลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าเป็นทีมงานฝึกประสบการณ์อาชีพอย่างเป็นระบบ ได้แก่

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของงาน โดยให้ทุกคนทราบทิศทางยุทธวิธีการทำงานตรงกัน

2. จัดตั้งจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง

3. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และเชื่อถือได้จากสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

4. พิจารณาทางเลือกซึ่งเปิดโอกาสให้กับทีมงานอย่างมีเหตุผล

5. การวางแผนรายละเอียดในสิ่งที่จำเป็นต้องทำอย่างเป็นรูปธรรมเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน

6. ทบทวนผลลัพธ์ และใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงการทำงานในอนาคต

7. พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา และกลยุทธ์การตัดสินใจตามสภาพการณ์ที่เหมาะสม

8. พัฒนาสมรรถนะทีมงาน เพื่อลดจุดอ่อนของบุคคล และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในจุดแข็ง

ขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นกลายเป็นรูปแบบพร้อมกับกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อสนองความต้องการต่าง ๆ ภาวะผู้นำถูกตัดสินใจโดยสถานการณ์ไม่ใช่ข้อตกลง ภายในกลุ่มให้การยอมรับภาวะผู้นำชนิดที่จำเป็น และผู้นำยอมรับความจำเป็นในการให้ทีมงานได้เข้ามามีส่วนในเรื่องต่าง ๆ ในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม บ่อยครั้งที่สายการบังคับบัญชาทางการบริหารถูกละเลย เพื่อสิ่งที่ทีมงานรู้สึกว่าจะมีความเหมาะสมกว่า พนักงานทุกคนถูกใช้เพื่อทีมงาน และผลสัมฤทธิ์ของทีมงาน พนักงานทุกคนรู้ว่ามีความสุข และมีประสิทธิผลมากกว่า เมื่อเขาสามารถสนองความต้องการ และความพอใจของเขา ทีมงานพิจารณาหลักการที่จำเป็น และลักษณะทางสังคมของการตัดสินใจ ทีมงานตระหนักว่าทีมงานไม่เพียงแต่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ใหญ่กว่าเท่านั้น แต่องค์กรก็มีหน้าที่รับผิดชอบทางศีลธรรม และทางสังคมด้วย ทีมงานเริ่มตระหนักว่าทีมงานเป็นส่วนหนึ่งของโลกขนาดใหญ่ และสามารถช่วยเหลือคนอื่นเช่นเดียวกัน การพัฒนาได้ยกระดับเพิ่มขึ้น เพราะว่าทุกคนต่างตระหนักว่าความสำเร็จที่ต่อเนื่อง ขึ้นอยู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ความไว้วางใจ ความเปิดเผย ความร่วมมือ และการเผชิญหน้า และการทบทวนผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตทีมงานไม่เพียงแต่ได้รับการยกย่องเท่านั้น แต่ได้รับการเลียนแบบ และทีมงานก็พร้อมเสมอที่จะออกไปให้ความช่วยเหลือ ทีมงานที่มีความเจริญเติบโตน้อยกว่า เหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด ทีมงานเป็นศูนย์รวมที่มีความสุข และคุ่มค่าที่จะสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรสืบไป ผู้นำที่มอจเสริมสร้างทีมงานที่ได้รับการพัฒนาถึงขั้นเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เจริญเติบโตได้ในอนาคต โดยดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่น

2. ทดลองภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ
 3. ให้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของงาน
 4. ทำความกระจ่างในค่านิยม ความเชื่อ และเจตคติร่วมกัน
 5. พิจารณาความเป็นไปได้ของปัจจัย
 6. สนับสนุนการสื่อความหมายที่ไม่เป็นทางการ
 7. ขจัดความ โศกเศร้าด้วยการให้การสนับสนุนเล็กน้อยตามความเหมาะสม
- สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการวางแผนอย่างมีขั้นตอน หากปราศจากขั้นตอนในการสร้างทีมแล้ว จะนำทีมสู่ความสำเร็จได้อย่างไร

ปัจจัยที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติการกิจไคจะสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยในด้านต่าง ๆ 5 ปัจจัย คือ (Daft, 1999, p. 323)

1. สมาชิกกลุ่ม ทีมงานจะประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ดีต้องมีลักษณะที่ดี 4 ประการ คือ
 - 1.1 มีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงาน ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความรักดี และซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น
 - 1.2 มีทักษะในการทำงาน (the skill to work) เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกด้วยกัน
 - 1.3 มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี (cooperation and coordination) ได้แก่ ความยืดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญ และยอมรับซึ่งกันและกัน
 - 1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (human relationship) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการ และความรู้สึกของบุคคลอื่น ในกลุ่ม

2. ผู้นำทีมงาน ทีมงานจะประสบผลสำเร็จในภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือไม่อย่างไร ในโลกยุคใหม่ ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ก้าวไกลเป็นผู้นำทางธุรกิจ ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่ดี 7 ประการ (VICTORE) ดังต่อไปนี้ คือ

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision development--V) ในยุคปัจจุบันเป็น โลกของธุรกิจไร้พรมแดน และในขณะที่การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นนั้น จะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำองค์กรว่าจะเป็นผู้ที่ไร้ความสามารถหรือเก่งกาจปานใด ความสามารถในการบริหารจัดการจะเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้น ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพื่อนำองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยได้

2.2 การปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็น โอกาส (Invite dissent--I) คือ การรวบรวมความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากการประชุมระดมสมอง ผู้นำเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ บ้าง การที่มีมุมมองปัญหาไม่ตรงกันกับผู้นำหรือคัดค้านความคิดผู้นำไม่ได้หมายความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นฝ่ายผิด ในมุมมองหรือความเห็นต่างอาจจะเป็นทางเลือกใหม่หรือเป็นนวัตกรรมใหม่ที่เราคาดไม่ถึง

2.3 การมีสติสุขุมรอบคอบ (Cool to be acting--C) ผู้นำควรรักษาระดับของอารมณ์ให้มั่นคงอยู่เสมอ ไม่ตัดสินใจอะไรด้วยความใจร้อนการที่ผู้นำมีความสุขุมจะทำให้คิดการต่าง ๆ ได้รอบคอบกว่าบุคคลที่ใจร้อน ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายแล้ว ยังเป็นบ่อเกิดแห่งโรคภัยที่จะทำลายสุขภาพของผู้นำอีกด้วย คนใจเย็นจะได้เปรียบในด้านภาพลักษณ์ เนื่องจากคนใจเย็นจะมีบุคลิกที่ดูสุขุมลุ่มลึก

2.4 การมองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า (Trust our subordinate--T) คือให้ความไว้วางใจลูกน้อง ผู้นำต้องสร้างแนวคิดพื้นฐานว่า ไม่มีใครอยากเป็นคนไม่ดี ทุกคนล้วนแล้วแต่อยากเป็นคนดี คนเก่ง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความไว้วางใจลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องเชื่อใจในความสามารถของลูกน้อง หากเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำต้องพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบอยู่เคียงข้างผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และประเด็นสำคัญต้องให้ออกาสลูกน้องในการทำงาน

2.5 การให้โอกาสผู้ร่วมงาน (Opportunity--O) จากปรัชญาพื้นฐานที่ว่าไม่มีใครอยากเป็นคนไม่ดี ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจะมองเห็นคุณค่าของทีมงานของตนเอง โดยการดึงเอาศักยภาพในส่วนที่ดีของผู้ร่วมงานออกมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้ โดยการให้โอกาสลูกทีมได้แสดงจุดเด่นของตนอย่างยุติธรรม

2.6 การสนับสนุนเพื่อประกันความเสี่ยง (Risk encouragement--R) คือ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเสี่ยงที่จะคิดทำกิจการงานด้วยความมั่นใจ ผู้ประกอบการมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจให้กับผู้นำ ดังนั้นผู้นำต้องตระหนักว่า การทำธุรกิจย่อมมีความเสี่ยงสูง ถ้าผู้นำไม่กล้าเสี่ยงก็ไม่ควรที่จะมาทำธุรกิจ แต่การกล้าเสี่ยงนั้นจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่เป็นจริงจากสารสนเทศในการตัดสินใจ บริหารสั่งการ การบริหารเชิงรุกเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำควรศึกษา และให้ความสนใจที่พึงนำไปปฏิบัติ

2.7 การเป็นผู้ชำนาญการ (Expert--E) ผู้นำควรมีความรู้ความชำนาญในหลายเรื่อง ซึ่งความรู้ที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ควรรู้ระดับปานกลางไม่จำเป็นต้องรู้รอบในระดับลึกซึ่ง

3. โครงสร้างของทีมงาน การจัดรูปแบบ โครงสร้างของทีมงานที่ดีต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ (feed back) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอนในการปฏิบัติ โดยการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ ตลอดจนมีการจัดวางเงื่อนไขในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจเป็นอย่างดี

4. พฤติกรรมกลุ่ม ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การทำงานของสมาชิก การปฏิบัติงาน (performance) ในหน้าที่รับผิดชอบ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานเปรียบเสมือนตอกอยู่ในกลุ่มควัน (smoke) ที่เต็มไปด้วยปัญหา และอุปสรรค และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จด้วยดี กลุ่มควันได้จางหายไปปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน

5. บทบาทความรับผิดชอบของสมาชิก เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน ต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร 4 ประเด็นหลัก ต่อไปนี้

5.1 วิเคราะห์ตนเอง โดยพิจารณาบทบาทของตนเองที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ในทีมภารกิจที่ส่งต่อบุคคลอื่นในทีมอย่างไรบ้าง ผู้นำมีจุดเด่น และจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในด้านใดบ้าง

5.2 วิเคราะห์สมาชิกในทีมงาน โดยตรวจสอบ ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ รูปแบบการจูงใจที่สอดคล้องกับกลุ่มทีมงาน ตลอดจนประสบการณ์ในอดีตของทีมงาน

5.3 วิเคราะห์ภาพรวมของทีมงาน โดยวิเคราะห์จากประสบการณ์ ความสามารถของทีมงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทีมงาน การให้ยอมรับ ตลอดจนการสื่อความหมายในทีมงาน

5.4 การลงมือปฏิบัติการ โดยผู้นำต้องลงมือปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มกำลัง ความสามารถ

ผู้นำที่ฉลาดต้องรู้จักหาทางให้บุคคลให้ทีมเหล่านี้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์โน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังกาย และใจให้กับหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นการสร้างพลังให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงานเพื่อทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งคุณลักษณะเด่นของทีมงานที่แข็งแกร่งมีดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2548, หน้า 72)

1. สมาชิกของทีมต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่ทุกคนรู้สึกว่าจะต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ นอกจากนี้ต้องช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตน และสมาชิก โดยที่สมาชิกของทีม จะต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ทักษะความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาท หน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติ ปฏิบัติ ตามเกณฑ์มาตรฐานเหมือนกัน

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประนีประนอมด้วยเหตุผลหรือการลงมติจากที่ประชุมด้วยกระบวนการกลุ่ม

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน โดยการแสดงออกซึ่งกิริยาท่าทางความกระตือรือร้นในการพูดคุย เปิดเผยไว้วางในซึ่งกันและกัน และขอความเห็นตลอดจนคำปรึกษาพร้อมที่จะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม

8. ทีมสามารถสร้างสภาพการทำงานที่น่าพอใจที่จะกระตุ้นให้เกิดความสนุกสนาน และเกิดความสนใจรักการทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการตัดสินใจ โดยทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจ โดยมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งในสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ปัญหาในการพัฒนาทีมงาน อาจจะแบ่งออกกว้าง ๆ ได้ 5 ประการ (การพัฒนาทีมงาน, 2551)

1. การสรรหาว่าจ้างที่ไม่สมเหตุผล บางครั้งฝ่ายบุคคล คัดเลือกคนลงในตำแหน่งที่ว่างอยู่เพียงเพราะ อัตราการจ่ายผลตอบแทนที่ตกลงกันได้ แต่กลับไม่เลือกคนที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสม เพียงเพราะสิ่งที่เขาเรียกร้องนั้นมากเกินไป แต่อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะตลาดแรงงานจะอยู่ในภาวะฝืดเคืองแค่ไหน จะต้องมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และไม่เรียกร้องมากไปอยู่ตรงไหนสักแห่ง จริงอยู่ว่าทักษะทุกอย่างเป็นสิ่งฝึกฝน และสร้างขึ้นใหม่ได้ แต่จะไม่ใช่เป็นการดีกว่าหรือหากสิ่งเหล่านั้นมีอยู่แล้วในตัวพนักงานที่คุณรับเข้ามา

2. การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ มีแนวโน้มว่าพนักงานหนึ่งในสามของตลาดแรงงานในปัจจุบันนั้นเป็นพวกที่เปลี่ยนงานปีต่อปี ข้อสังเกตนี้ทำให้ผู้ประกอบการมองว่า

การฝึกอบรมให้กับคนที่ไม่รู้ว่าจะอยู่กับองค์กรอีกนานเท่าไร เป็นค่าใช้จ่ายที่เสียเปล่า เมื่อไม่มีการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันกับหน่วยงานของพนักงานก็ยิ่งน้อยลง ความทุ่มเทให้กับงาน และหน้าที่ก็ยิ่งน้อยลงไปด้วย ทำไมผู้บริหารไม่ลองคิดเสียใหม่ล่ะ ว่า การฝึกอบรมคือ การลงทุน ไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่ายที่เสียเปล่า

3. การแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ บ่อยครั้งพนักงานที่ทำงานดีมักจะได้รับมอบหมายงานเกินกว่าหน้าที่ เพียงเพราะเจ้านายคาดหวังว่างานที่ออกมาจะดีกว่าให้คนอื่น ๆ ทำ จำไว้ว่าอย่างหนึ่งว่า เราไม่สามารถเดิมน้ำสามลิตรลงในภาชนะสำหรับบรรจุ น้ำเพียงหนึ่งลิตรได้ บางครั้ง พนักงานบางคนอาจจะทำงานได้ดีขึ้น ถ้าถูกกระตุ้นให้ทำงานเยอะขึ้นก็จริง แต่อย่าลืมว่าทุกอย่างมีขีดจำกัดด้วยกันทั้งนั้น

4. การวางนโยบายขององค์กร ทุกองค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนก็มีเป้าหมายในชีวิตของตนเช่นกัน หากพนักงานมองว่า ตำแหน่งที่เขามี งานที่ทำอยู่เป็นเครื่องมือในการพาเขาก้าวไปสู่เป้าหมายทางการเงิน ความมั่นคงทางอาชีพ และสังคมที่ตั้งไว้ นั่นจะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากจะทำทุ่มเทกับการพัฒนาผลผลิตภาพในองค์กรมากขึ้น

5. หมดไฟ ในภาวะเศรษฐกิจปกติการออกจากงานของพนักงานส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ และสาเหตุหลักก็คือ “การหมดไฟ” อาการเมื่องานของพนักงาน ไม่ใช่สิ่งที่เกิดเพียงข้ามคืน แต่เป็นกระบวนการที่อาศัยเวลา และเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็มักจะ มีความเกี่ยวข้องมาจากสาเหตุสี่ประการข้างต้น ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารก็คือคอยสังเกตสัญญาณเตือนเพื่อหาโอกาสในการป้องกันตอบโต้และแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มผลผลิตต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมนั้นต้องประกอบไปด้วยสมาชิกในทีม และผู้นำทีมที่มีการวางแผนพัฒนา และสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในทีมที่ดีด้วย ความมั่นคงในเสถียรภาพในหลาย ๆ ด้าน จะเป็นพลังอันนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (organization development-OD) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Cook, Hunsaker, and Coffey (1997, p. 546) กล่าวว่า เป็นการประยุกต์ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

Robbins and Coulter (2002, p. 344) กล่าวว่า เป็นเทคนิคหรือโปรแกรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงบุคคล และลักษณะ รวมทั้งคุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล

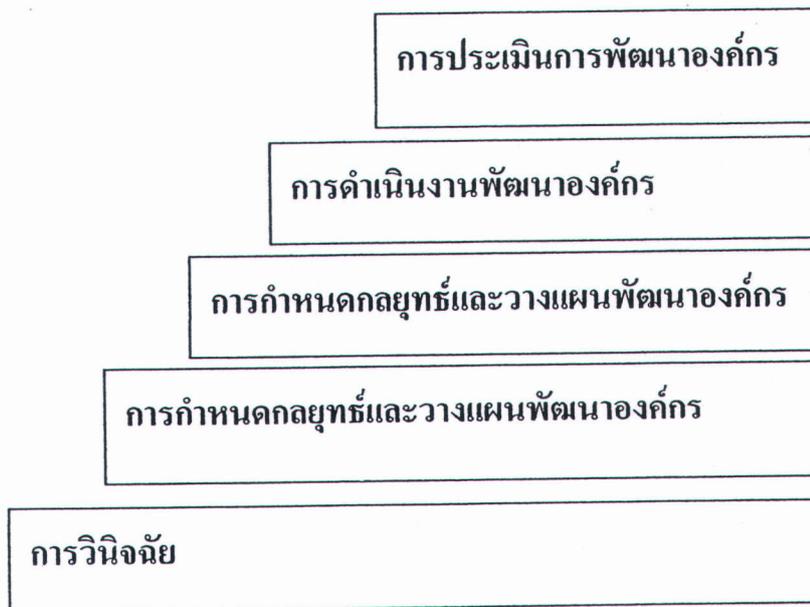
Schermerhorn (1999, p. 390) กล่าวว่า เป็นความพยายามแบบองค์รวม (Comprehensive effort) ในการปรับปรุงความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อม และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร

สมคิด บางโม (2550, หน้า 51-54) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตขององค์กร โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการขององค์กรด้วยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทุกส่วน อย่างมีระบบแบบแผน ทำให้องค์กรก้าวหน้า และนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

กระบวนการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรได้รับการยอมรับใน ความสำคัญ และนำไปประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรง หรือใช้งานในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาเทคนิคการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าขึ้น ครอบคลุมการแก้ไขปัญหา และสามารถพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ แต่การทำ OD ก็มีใช้ แก้วสารพัตน์ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกปัญหาของธุรกิจ และพัฒนา องค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความ- คาดหวังที่เกินจริง (over expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตน

แก้ไขปัญหาคิดทั้งหมด ก็พาลโทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพ และหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้นก่อนที่จะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร ควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง ซึ่งสมควรจะเริ่มต้นจาก กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2549, หน้า 16)



ภาพ 1 ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร

ที่มา. จาก กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กร (หน้า 16), โดย ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2549, กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (organization diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบาย

สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์กร (establish OD strategy and implementation plan) ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิค เลือกเทคนิค และระดับในการพัฒนาองค์กร และร่างแผนปฏิบัติงาน (action plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้น โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนปฏิบัติการ สามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานพัฒนาองค์กร (OD intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร จะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำ OD จะนำแผนการพัฒนาองค์กร ไปปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเตรียมรับมาก่อน ดังนั้นผู้ทำการพัฒนาองค์กรจะต้องเปิดใจ ตั้งตัว และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาคู่ตลอดเวลาตลอดจนไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กร ว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไข และปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้น ในอนาคตเราจะเห็นว่า การเรียนรู้ และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจทั้งในภาพปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถ

ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ตลอดจนมีพัฒนาการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

วิธีการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรมีวิธีการหลายแบบที่นำมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำวิธีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมาใช้เป็นที่นิยมแพร่หลายมานาน ได้แก่ การฝึกอบรมแบบการฝึกการปะทะสังสรรค์ การประชุมปรึกษาหารือ การสร้างทีมงาน และการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ ในที่นี้จะขอนำมากล่าวถึงเพียงบางข้อเท่านั้น (สมพงษ์ วิทัยศักดิ์พันธุ์, 2552) กล่าวไว้ดังนี้

การฝึกการปะทะสังสรรค์ (sensitivity training) เทคนิคการฝึกอบรมแบบการฝึกการปะทะสังสรรค์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทีกรุป (T-group, training group) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม โดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา นักศึกษากับอาจารย์ นักโทษกับผู้คุม เป้าหมายสำคัญของการฝึกการปะทะสังสรรค์ คือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักสังเกตท่าทีของผู้อื่น มีความสำนึกหรือระมัดระวังความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น พร้อมทั้งมีความเข้าใจบทบาทของตนเองในองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ

การประชุมปรึกษาหารือ (conference group) การประชุมหรือการปรึกษาหารือ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับความมุ่งหมายหรือผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร สมาชิกของกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจะไม่ยอมให้พูดโจมตีผู้อื่น เช่น อาจให้สองแผนงานที่ไม่อาจประสานงาน

ระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมาประชุมปรึกษาหารือกันทั่ว ๆ ไป แล้วให้แยกห้อง
อยู่คนละแผนก ให้ระบุปัญหาสำคัญที่เห็นว่าเป็นสิ่งขัดขวางต่อการร่วมมือ และ
การประสานงานหรือให้ระบุความรู้สึกที่มีต่อสมาชิกของอีกกลุ่มหนึ่ง หลังจากนั้นให้
สองกลุ่มมารวมกัน และแสดงให้เห็นถึงปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของ
การปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

การสร้างทีมงาน (team building) เทคนิคนี้ให้ความสำคัญแก่การดำเนินงานของ
กลุ่ม เมื่อสมาชิกภายในกลุ่มเกิดปัญหาประสานงานกันไม่ได้ การทำงานไม่ราบรื่น
การสอดแทรกที่เหมาะสมคือการประชุมสมาชิก เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มั่นคง
ยิ่งขึ้น เป้าหมายคือการสร้างกลุ่มให้เป็นทีมงาน การประชุมกลุ่มควรดำเนินการ
ดังต่อไปนี้

1. เมื่อเริ่มประชุมครั้งแรก ให้สมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่โดยวิธี
ระดมสมอง และอภิปรายสรุปถึงปัญหาที่แท้จริง
2. หลังจากวิเคราะห์ปัญหาแล้ว ให้สมาชิกกลุ่มถกเถียงหาแนวทางในการ-
แก้ปัญหา การประชุมถกเถียงไม่ควรเป็นการต่อว่าหรือแก้เผ็ดเป็นการส่วนตัว แต่เป็น
การพิจารณาเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา
3. ภายหลังจากปัญหาสำคัญได้รับการแก้ไขแล้ว สมาชิกอาจจะระบุวิธีการทำงานที่
ชัดเจนขึ้นมา การให้ความร่วมมือ และรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างจริงจัง และมีการพบปะ-
กันเป็นระยะก็เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาเหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก
4. หากที่ปรึกษาด้านการพัฒนารองค์กรเห็นว่ากลุ่มมีขนาดใหญ่เกินไป อาจ
เสนอแนะให้มีการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มเล็กลงให้ปฏิบัติงานที่เป็นอิสระจากกันภายใน
องค์กร

การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) เทคนิคการพัฒนารองค์กรแบบนี้
เป็นการสำรวจวิเคราะห์หน่วยงาน โดยใช้แบบสอบถาม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับจาก
ข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจแก่ผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้น แบบสอบถามอาจจะเป็นได้ทั้งใน
รูปแบบที่ใช้ถามเน้นสถานการณ์หรือถามมาตรฐานเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ บรรยากาศใน
องค์กร และความพึงพอใจ เป็นต้น โดยปกติที่ปรึกษาที่มาจากภายนอกเป็นผู้รวบรวม

ข้อมูล และแปลความ แล้วนำเข้าสู่กลุ่มสัมมนาเพื่ออภิปราย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และซับซ้อน ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้นจึงมีเรื่องที่จะต้องศึกษาอีกมาก ซึ่งนักศึกษาที่สนใจควรจะเรียนวิชาพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้เข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อภิชาติ ภูประเสริฐ (2541) ได้ศึกษา การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างควม-
รับผิดชอบ ในกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตของ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่มี
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความรับผิดชอบ
ของนักเรียนที่มีผลการเรียนสูง ปานกลาง และต่ำ ที่เรียน โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
สูงกว่าก่อนสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าความรับผิดชอบของ
นักเรียนที่มีระดับผลการเรียนสูง ปานกลาง และต่ำ ที่เรียน โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
มีพัฒนาการความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชรินทร์ ว่องวิระยุทธ (2542) ได้ศึกษา ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อ
พัฒนาความสามารถในการปรับตัวของนักศึกษาปีที่ 1 คณะพยาบาลศาสตร์ พบว่า
นักศึกษาที่ได้รับการสอนโดยใช้โปรแกรมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีความสามารถในการ
ปรับตัวได้สูงกว่านักศึกษาที่ไม่ได้รับการสอน โดยใช้กิจกรรมกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 นักศึกษากลุ่มทดลอง และจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์จะ
มีการปรับตัวได้ดีขึ้นกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

พูนสุข เพ็ชรดี (2542) ได้ศึกษา การศึกษาปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า อาจารย์ชาย-หญิง และระยะเวลาใน
การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจารย์ที่มีอายุต่างกันจะมีความคิด

เห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอาจารย์ที่มีวุฒิทางด้านการศึกษาดูต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอาจารย์ที่มีวุฒิด้านการศึกษาปริญญาโท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหามากกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิด้านการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี

สุนทร ศรีพลอย (2542) ได้ศึกษา ผลของการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์ที่มีต่อการมอบหมายงานของหัวหน้างานระดับต้นในบริษัท โอเรียนทัล อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด พบว่า หลังการฝึกอบรม หัวหน้างานระดับต้นที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์มีการมอบหมายงานดีกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลังการฝึกอบรม หัวหน้างานระดับต้นที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์มีการมอบหมายงานดีกว่าหัวหน้างานระดับต้นที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการติดตามผล หัวหน้างานระดับต้นที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์ มีการมอบหมายงานดีกว่าการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในการติดตามผล ไม่พบว่าหัวหน้างานระดับต้นที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์มีการมอบหมายงานดีกว่าหัวหน้างานระดับต้นที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกลุ่มสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพรรณ อ้นลำพูล (2544) ได้ศึกษา การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับชั้น ปวช.2 วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม พบว่า นักเรียนมีเหตุผลเชิงจริยธรรมด้านความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบอยู่ในระดับ 3 คือ ยึดผลประโยชน์ของสังคมส่วนใหญ่ ระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมด้านความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบของนักเรียนก่อนใช้กิจกรรม และหลังใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังใช้กิจกรรมสูงกว่าก่อนใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมด้านความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบของนักเรียนหลังใช้กิจกรรม และใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แล้ว 1 เดือน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนักเรียนเห็นด้วยว่ากิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ช่วยพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม

โสภภาพรรณ อัครราศิยะโรจน์ (2545) ได้ศึกษา ผลการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1 โรงเรียนโคกสีพิทยาสรรพ์ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า นักเรียนที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อตนเองมีคะแนนความรับผิดชอบต่อตนเองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นักเรียนที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อตนเองมีคะแนนความรับผิดชอบต่อตนเองสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (กลุ่มควบคุม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุทัย ขานสกุล (2545) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีม: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เอ็กเซล โลจิสติกส์ จำกัด สาขาเนสเล่ท์ พบว่า ประชากรในบริษัทเอ็กเซล โลจิสติกส์ จำกัด สาขาเนสเล่ท์ มีเพศชายมากกว่าเพศหญิง ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับชั้นของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยการศึกษาระดับการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับต่ำ และในเรื่องเมื่อถึงเวลาในการทำงาน โดยที่ทุกคนจะเข้าใจ และยอมรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจยังอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยที่ต่ำสุด จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลวิกฤตต่อทีมมากที่สุด คือ ความคิดเห็นของพนักงานที่ว่า ทีมงานมีส่วนช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จปรากฏว่าอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสาเหตุมาจากการขาดความร่วมมือร่วมใจของพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน และในระดับที่สูงกว่า ซึ่งในส่วนของหัวหน้างานยังขาดภาวะผู้นำ และในส่วนของพนักงานเองก็ยังขาดความรู้ และความเข้าใจในงานรวมทั้งไม่พยายามศึกษา และเรียนรู้งานใหม่ ๆ การแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงานยังไม่ชัดเจน ยังอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยต่ำ และบรรยากาศในการทำงานที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานเป็นทีมยังอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยต่ำ

วัชริน สนิชวานนท์ (2546) ได้ศึกษา ผลของ โปรแกรมพัฒนาทีมงานต่อ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม และความพึงพอใจในงาน ของทีมวิสัญญีพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ พบว่า ภายหลังได้รับ โปรแกรมพัฒนาทีมงาน (1) คะแนนความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่คะแนนความสามารถก่อน และหลังของกลุ่มเปรียบเทียบ

อย่างมีนัยสำคัญ (2) คะแนนความพึงพอใจในงานของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่ม-
เปรียบเทียบ อย่างมีนัยสำคัญที่รับ .05 และคะแนนความพึงพอใจในงานภายหลังของ
กลุ่มทดลองสูงกว่าก่อน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ (3) คะแนนความพึงพอใจของ
วิสัญญีแพทย์ต่อการปฏิบัติงานภายหลังสูงกว่าก่อนจัดอบรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

อาภาภรณ์ เอี่ยมสะอาด (2547) ได้ศึกษา การศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม-
กลุ่มสัมพันธ์ของนักศึกษาการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญวิธีเรียนทางไกล (ทก.)
อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า นักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความ-
เหมาะสมของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในภาพรวม และตามประเภทของกิจกรรม ได้แก่
กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความคุ้นเคย เพื่อพัฒนาความเข้าใจตนเองและผู้อื่น เพื่อ
การติดต่อสื่อสาร เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาทักษะการตัดสินใจและ
การแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาทักษะผู้นำ เพื่อการสร้างและพัฒนาทีมงาน และเพื่อการสร้าง
บรรยากาศก่อนปิดกิจกรรม อยู่ในระดับมาก นักศึกษาที่มีเพศ และระดับการศึกษา
ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในภาพรวม
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่นักศึกษาที่มีอายุ อาชีพ และ
ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกิจกรรม-
กลุ่มสัมพันธ์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นักศึกษาที่มีระดับ
การศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัยในการจัดกิจกรรม-
กลุ่มสัมพันธ์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนนักศึกษา
ที่มี เพศ อายุ อาชีพ และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ความเหมาะสมของปัจจัยในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธิดารัตน์ พวงงาม (2548) ได้ศึกษา ผลของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อการเห็น
คุณค่าในตนเองของเยาวชนในศูนย์ฝึก และอบรมเด็ก และเยาวชนเขต 4 จังหวัด
ขอนแก่น พบว่า คะแนนการเห็นคุณค่าในตนเองหลังการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
สูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้
เห็นว่า การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลทำให้เยาวชนมีความรู้สึก
เห็นคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น

จุมพฏ จันทรช่วย (2549) ได้ศึกษา การศึกษาผลการปฏิบัติงานกลุ่มย่อยในกิจกรรมคิวซีซีของพนักงานบริษัท ชัมมิท โอ โด บอดีอินคัสตรี จำกัด พบว่า ผลการปฏิบัติงานกลุ่มย่อยในกิจกรรมคิวซีซีของพนักงาน บริษัท ชัมมิท โอ โด บอดีอินคัสตรี จำกัด โดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเข้าใจในการทำกิจกรรมคิวซีซี ด้านการร่วมมือในการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก พนักงานบริษัท ชัมมิท โอ โด บอดีอินคัสตรี จำกัด ที่มีระดับการศึกษา อายุการทำงาน หน่วยงาน และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานกลุ่มย่อยในกิจกรรมคิวซีซี โดยภาพรวมด้านความเข้าใจในการทำกิจกรรมคิวซีซี ด้านการร่วมมือในการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จแตกต่างกัน

เมษยา ชื่นอาภรณ์ (2550) ได้ศึกษา ผลการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจขนาดกลาง พบว่า บุคลากรกลุ่มทดลองภายหลังได้รับการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนการได้รับการจัดกิจกรรม และกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรกลุ่มทดลองภายหลังได้รับการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในระดับมาก ส่วนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินการจัดกิจกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

DeCaro (1979) ได้ศึกษา กลุ่มบริหาร: ทฤษฎีบริหารจัดการและช่วยเหลือกลุ่ม พบว่า ในการบริหาร การติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ความไวเนื้อเชื่อใจกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

Reed (1990) ได้ศึกษา ตัวอย่างประกอบ และรูปแบบการพัฒนาทีม: การศึกษา พิจารณา พบว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมควรมีการสร้าง โมเดลการพัฒนาทีมงาน

เพื่อศึกษาบรรยากาศของทีมงานจากกลุ่มทำงาน เพราะบรรยากาศการทำงานของกลุ่มงานมีผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร ในการบริหาร และการปฏิบัติการกิจ

Harwood (1992) ได้ศึกษา เรื่องขบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน พบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษา และอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมเพราะการทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานร่วมกัน มีอ้อยที่อ้อยอาศัย และพึ่งพาซึ่งกันและกัน

Zennie (1992) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานร่วมกันจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา และจะต้องมีการเรียนรู้ในหลักการทำงานร่วมกัน เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์กร และยอมรับในสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ งานวิจัยที่ศึกษา พบว่า กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทีมงาน ปัจจัย และองค์ประกอบในการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารองค์กร เพราะช่วยให้บุคลากรได้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง และพัฒนาบุคลากร พัฒนาทีมงาน ของพนักงานขาย บริษัท ไฟเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และทราบถึงปัจจัยองค์ประกอบด้านต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาทีมงานของพนักงานขาย บริษัท ไฟเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร และวางแผนพัฒนา ด้านต่าง ๆ ต่อไป