

เรื่อง การประสานงานและการทำงานเป็นทีม

การประสานงาน

องค์กรหรือหน่วยงานการผลิตโดยทั่วไป จะมีการจัดแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยตามลักษณะของงาน ถ้าการทำงานขาดการประสานงานที่ดี กระบวนการผลิตหรือกิจกรรมต่างๆ ก็ไม่อาจบรรลุตามเป้าหมายได้ โดยเฉพาะถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานย่อยจำนวนมากและสลับซับซ้อน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานมากขึ้น

การประสานงาน(Coordinating) หมายถึง การจัดให้บุคคลในองค์กรทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐาน การปฏิบัติงานขององค์กร วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประสานงาน คือ

1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย
3. เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
4. ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน



การบริหารงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องง่ายต่อการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประสานงานที่ครบวงจร กล่าวคือ การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สะดวกแก่ทุกฝ่าย ในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิต การประสานงานมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. การประสานงานจะต้องปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน
2. ประสานงานควรจัดให้เป็นระบบทั้งการประสานงานจากบนลงล่าง (Downward)

และจากล่างสู่บน (Upward) ตลอดจนการประสานงานในระดับเดียวกัน เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร

3. กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจในการที่จะประสานงาน และร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

4. การกำหนดตัวเครื่องมือการสื่อสาร วันเวลา และสถานที่ โดยยึดหลักการว่าการติดต่อประสานงานที่ดี ช่วยให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น

จะเห็นได้ว่าการประสานงานมิได้เพียงแต่จะจัดให้มีการประสานงานเท่านั้น หากแต่ต้องให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจงานร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ จึงเห็นได้ชัดเจนว่าข้อตกลงที่สำคัญของการ



ประสานงานก็คือ ความร่วมมือ (Co-operating) ในการปฏิบัติงานเพื่อจะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จนั่นเอง

วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงานภายในองค์กรอาจแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. กำหนดแผนงานหรือโครงการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคนในหน่วยงาน
 2. ให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้เข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น และแผนการองค์การ (Organization Chart) และรายละเอียดของงาน (Job Description) ของบุคคลและหน่วยงานให้ชัดเจน
 3. การสร้างแนวความคิดปลูกจิตสำนึกการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ
 4. การประสานงานกับแนวความคิดของผู้บริหารที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน
- การประสานงานจึงขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้บริหารเป็นสำคัญแบ่งออกดังนี้

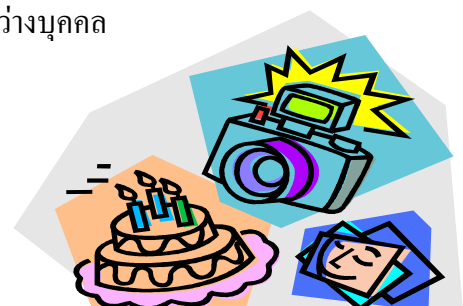
4.1 พวกที่ยึดอำนาจและแนวความคิดของตนเป็นหลัก ผู้บริหารจะใช้วิธีการประสานงาน โดยการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ การประสานงานจึงเป็นเพียงการรับคำสั่ง ไม่มีการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งใด ๆ จากพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสั่งแล้วต้องปฏิบัติตามผลของงานต่าง ๆ ที่แสดงออกจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก ผู้ร่วมงานมักขาดความภูมิใจในผลงาน ก่อให้เกิดระบบการยกย่องเยินยอและการประจบสอพลอต่อผู้บังคับบัญชา

4.2 พวกที่ยึดแนวความคิดที่ว่าการบริหาร คือ การบริการ ผู้บริหารจะให้รูปแบบการประสานงานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็จะรับฟังความคิดเห็น ความริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการทำงานต้องอาศัยความเข้าใจตรงกันและมีการปรึกษาหารือกัน ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้งานสำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.3 พวกวางเฉย ผู้บริหารพวกนี้จะปล่อยปละละเลยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันเองตามความสมัครใจ การประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเลยก็ได้ ขึ้นอยู่กับความพอใจและความเอาใจใส่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและกระทบกระเทือนต่อแผนงานที่วางไว้ขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นได้ในที่สุด

นักบริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- มีความสามารถในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- รู้และเข้าใจในการติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้เกี่ยวข้อง
- สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการติดต่อระหว่างบุคคล
- ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ

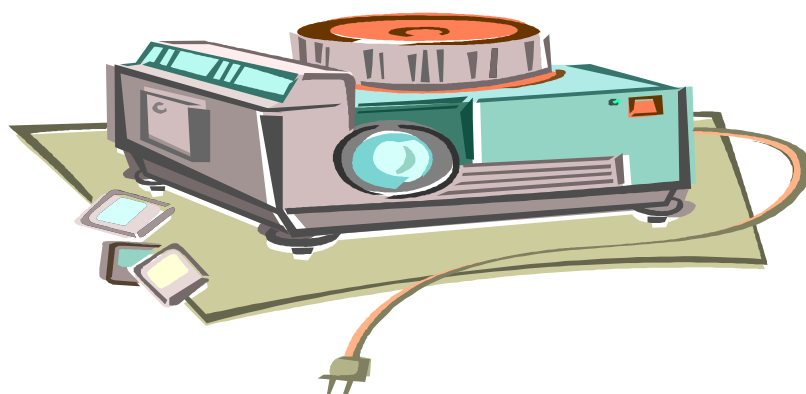


- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
- หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน
- รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การประสานงานที่ดีของบุคลากรในทุกระดับงานขององค์กร จะช่วยให้การปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิตขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อองค์กรได้มีการปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างของการบริหารไว้อย่างเป็นระเบียบมีแบบแผนชัดเจน
2. มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
3. มีการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบทั่วกัน
4. มีการกำหนดระบบการเสนองานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ
5. มีการกำหนดบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการให้บริการ (Sense of Service) รู้จักแก้ปัญหาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. มีคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้ทำความเข้าใจในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น
7. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงาน จัดไว้อย่างเป็นระบบ
8. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีนอกเวลาปฏิบัติงาน
9. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงาน โดยการจัดให้มีการสัมมนา การอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น



การสื่อสารกับการประสานงาน

การปฏิบัติงานในองค์การเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป หลักการสำคัญประการหนึ่งคือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น จะให้ความร่วมมือกับองค์การก็ต่อเมื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ หรือความต้องการขององค์การ ทั้งนี้ไม่มีข้อจำกัดว่าจะเป็นความร่วมมือ ประสานงานภายในองค์การเดียวกันหรือไม่ก็ตาม โดยเฉพาะการทำงานในหน่วยงาน เดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเข้าใจงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้าขาดความเข้าใจปฏิบัติงานของ องค์การย่อมไม่อาจสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารและความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าก็ตาม ความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นสิ่งจำเป็นของ การสื่อความหมายถ้าผู้รับไม่เข้าใจข่าวสารการสื่อความหมายก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ การบริหารงานต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี จึงอาจกล่าวได้ว่าการประสานงานที่ดีก็คือ การติดต่อสื่อสารที่ดีนั่นเองรูปแบบการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย

1. ผู้ส่งสาร (Sender) การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งสารจะเป็นผู้คิดหรือมีความคิด จะแปลงข้อความเป็นรหัส (Encoded) ที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้
2. การใช้ช่องทางในการส่งข้อมูลข่าวสาร (Use of a Channel to Transmit the Message) ข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งออกไปตามช่องทางเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารจะเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน การเลือกช่องทางอย่างเหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อการ ติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. ผู้รับสาร (Receiver) ผู้รับข่าวสารมีความพร้อมที่จะรับข่าวสาร โดยสามารถ ถอดรหัส (Decode) เป็นความคิด ซึ่งความถูกต้องแม่นยำจะเกิดขึ้นได้เฉพาะเมื่อทั้งผู้รับและผู้ ส่งสัมผัสกับสิ่งเดียวกัน
4. เสียงรบกวนที่กีดขวางการติดต่อสื่อสาร (Noise) ผลกระทบจากเสียงรบกวนที่ อาจเกิดขึ้นได้กับผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ซึ่งเป็นสิ่งกีดขวางการติดต่อ
5. ข้อมูลป้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร (Feedback in Communication) การ ตรวจสอบประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลของการติดต่อสื่อสาร
6. สถานการณ์และปัจจัยขององค์การการติดต่อสื่อสาร



วิธีการติดต่อสื่อสาร องค์การเป็นระบบสังคม (Social System) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติสัมพันธ์ของพนักงานภายในองค์การและบุคคลภายนอก การติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 3 ทางได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward) เป็นการสื่อสารความหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นกฎระเบียบในการปฏิบัติงานขององค์การ คำสั่งต่าง ๆ วิธีการปฏิบัติงานที่พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือคำแนะนำหรือข่าวสารที่ผู้บังคับบัญชาต้องการแจ้งให้ทราบการสื่อความหมายลักษณะนี้มีทั้งที่มีรูปแบบ และไม่มีรูปแบบ

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward) เป็นการสื่อสารความหมายจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย ส่วนมากจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อหาหรือเพื่อขอรับคำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะนำเสนอในรูปแบบของรายงาน เพื่อให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้รับทราบตามลำดับสายงาน

3. การติดต่อแบบทางราบหรือทางขวาง (Horizontal หรือ Lateral) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เช่น การประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างแผนก หรือการติดต่อกับหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Unit) โดยไม่ต้องผ่านตามลำดับชั้นของสายงานการบังคับบัญชา

การสื่อความหมายที่ถูกต้องเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ การสื่อความหมายที่ดี คือ

1. ชัดเจน (Clear) เนื้อหาสาระของข่าวสาร ไม่ว่าจะ เป็นเอกสารหรือการสั่งการต้องมีความชัดเจน

2. สมบูรณ์ (Complete) ข่าวสารที่ต้องการส่งจะต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วนไม่ขาดตกบกพร่อง

3. กะทัดรัด (Concise) ข่าวสารที่ต้องการติดต่อจะต้องตรงประเด็น ไม่เยิ่นเย้อ

4. แน่نون (Certain) ข่าวสารนั้นต้องไม่กำกวมหรือตีความได้หลายนัย ทำให้เกิดความสับสนแลเข้าใจผิด

5. ถูกต้อง (Correct) เนื้อหาของข่าวสารมีรายละเอียดและใช้คำในการสื่อความที่ถูกต้อง



หลักการสร้างทีมคุณภาพ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการตัดสินใจด้วยความรอบคอบของบุคลากรหลาย ๆ คน ในการที่จะปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตหรือบริการ ทำให้ผลงานที่ผลิตออกมามีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ลดการผิดพลาดลง หรือแม้จะผิดพลาดก็ยังช่วยกันแก้ไขได้ การทำงานด้วยคน ๆ เดียว นอกจากจะเป็นการเสี่ยงที่ไม่คุ้มค่า ผลงานที่ออกมาอาจไม่สมบูรณ์ การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการผลิตที่จะทำให้องค์กรไปสู่จุดหมาย การผลิตอย่างมีคุณภาพ

ทีมงาน (Team) หมายถึง การที่กลุ่มบุคลากรภายในองค์กรได้ร่วมกันคิด พิจารณา และตัดสินใจร่วมกันในการที่จะปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมาย

การสร้างทีม (Team Building) เป็นกระบวนการรวบรวมบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ เข้ามาไว้ด้วยกันเป็นหน่วยการทำงานขององค์กร การสร้างทีมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำและความเข้าใจขององค์กร โครงสร้างอำนาจและหน้าที่ ตลอดจนปัจจัยจูงใจ ตามปกตินั้นกระบวนการมีความซับซ้อนจนยากที่คนใดคนหนึ่งจะควบคุมได้หมด จำเป็นต้องใช้ทีมงานช่วยปรับปรุงหรือแก้ปัญหาการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพมีประโยชน์ ดังนี้

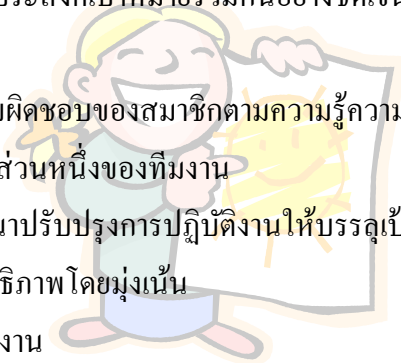
1. แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนของกระบวนการดำเนินงานขององค์กรได้
2. มีการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. จัดการกับปัญหาที่เกิดข้ามแผนกได้ง่ายขึ้น และอาจช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
4. ข้อเสนอแนะของทีมจะถูกนำไปปฏิบัติมากกว่าคำแนะนำของบุคคล เพราะคุณภาพการตัดสินใจของทีมจะดีกว่า

หลักการสร้างทีมมาจากความเชื่อที่ว่า บุคคลที่มีความเต็มใจสนับสนุนสิ่งที่ตนมีส่วนร่วมหรือสร้างขึ้น ทีมงานช่วยปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหา ทำงานได้เร็วและประหยัด การมีทีมเป็นส่วนสำคัญของการนำการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติ ทีมช่วยเปลี่ยนการปรับปรุงคุณภาพให้บุคคลในองค์กรเกิดการพึ่งพาอาศัยกัน โดยผ่านทาง การปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลข่าวสารที่เป็นอิสระ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการสร้างทีมต้องเน้นที่การยอมรับ และความรู้สึกรับผิดชอบ องค์กรหลายแห่งใช้วิธีการมอบอำนาจให้พนักงานปฏิบัติ และต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีการยอมรับพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานให้ข้อคิดและเสนอแนะที่ได้จากการสร้างทีม คือ ความผูกพันต่อองค์กร ลูกค้ำ ทีมปรับปรุงคุณภาพมีหลายแบบและหลายระดับ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ โครงสร้างและการปฏิบัติจึงต้องทำทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง จำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ทีมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน
2. มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกตามความรู้ความสามารถ
4. สมาชิกมีความเต็มใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
5. สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
6. สร้างวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้น
 - 6.1 การสื่อสารภายในทีมงาน
 - 6.2 การประชุมปรึกษาหารือความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
7. มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความเป็นกันเองบนพื้นฐาน
 - 7.1 ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก
 - 7.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนา ปรับปรุงงานอยู่เสมอ
 - 7.3 มีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม
 - 7.4 มีระบบการทำงานและตอบแทนที่ยุติธรรม



ภาวะผู้นำเพื่อการทำงานเป็นทีม

ปกติแล้วการทำงานร่วมกัน ถึงแม้จะมีการชี้แจงทำความเข้าใจแล้วก็ตาม การแสดงความคิดเห็นและการขัดแย้งกันในเชิงความคิดเห็นย่อมจะเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากความแตกต่างและประสบการณ์ระหว่างบุคคลไม่เหมือนกัน การมองปัญหาและการแก้ปัญหาของแต่ละคนจึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำในการทำงานเป็นจึงได้ถูกกำหนดขึ้นผู้นำจะต้องเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับ และเชื่อมั่นผ่านการคัดเลือกจากทีมงาน ผู้นำจะต้องมีอำนาจพอที่จะสนับสนุนให้เกิดการออกแบบกระบวนการที่สำคัญ ถ้าผู้นำ

แสดงออกถึงการขาดความเชื่อถือ ทีมจะขาดความมั่นใจในการทำงาน ทีมที่ตั้งขึ้นก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ ลักษณะของผู้นำการทำงานเป็นทีมนั้น ควรมีลักษณะดังนี้

1. เข้าใจธรรมชาติของคน ตามปกติคนเราย่อมมีความแตกต่างกัน เรื่องความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความสนใจงานหรือกิจกรรมเฉพาะด้าน ตลอดจนค่านิยม
2. เข้าใจลักษณะของการขัดแย้ง การขัดแย้ง (Contradictory) คือ การบวนการทางความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันแบ่งออกได้เป็น
 - 2.1 การขัดแย้งด้วยผลประโยชน์
 - 2.2 การขัดแย้งด้วยเหตุผล
 - 2.3 การขัดแย้งด้วยอารมณ์
3. การแก้ปัญหา (Problem) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการทำงาน หรือการปฏิบัติงานขององค์กร การแก้ปัญหาทำได้โดย
 - 3.1 เข้าใจและยอมรับสภาพของปัญหา
 - 3.2 เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของคน
 - 3.3 ใช้เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ในทีมงานการร่วมกันแก้ปัญหา
 - 3.4 รู้จักชนิดของปัญหาและวิธีค้นหาการแก้ปัญหา
4. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์การทำงานร่วมกัน
 - 4.1 กำหนดหรือสร้างเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน
 - 4.2 ร่วมกันรับฟังปัญหา การเสนอแนะเพื่อสรุปขั้นตอนสู่การดำเนินงาน
 - 4.3 การดำเนินงานควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรในทีมงาน ทัศนคติงาน และปัญหาส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน
 - 4.4 แก้ปัญหาตามลักษณะความขัดแย้ง เช่น
 - การขัดแย้งด้วยเหตุผล ผู้นำก็ต้องจัดหาข้อมูลมาสนับสนุน หาข้อสรุปยุติการขัดแย้งนั้น
 - ถ้าเกิดการขัดแย้งด้วยผลประโยชน์ ผู้นำจะต้องชี้แจงให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวม และใช้การประนีประนอมเป็นสำคัญ
 - 4.5 พยายามสร้างงานให้บรรลุผล และหาวิธีทำให้สมาชิกทุกคนเชื่อมั่นที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จของทีมงาน
 - 4.6 ควรจัดการให้ทีมงานได้ช่วยกันแสดงความคิดเห็นถึงส่วนดีของงาน เพื่อเป็นกำลังใจ และเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
 - 4.7 หากงานบรรลุเป้าหมาย ควรจัดรางวัลให้ทีมงานตามความเหมาะสม แต่ควรระวังการสร้างเงื่อนไขที่ไม่ดีที่อาจเกิดขึ้น

5. เทคนิคการทำงานร่วมกัน
 - 5.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน
 - 5.2 วางแผนร่วมกันในทีมงานและแบ่งขั้นตอนอย่างกระจ่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
 - 5.3 กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานตามความสามารถ
 - 5.4 ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทีมงานได้วางไว้
 - 5.5 กำหนดระยะเวลาการประเมินผลเพื่อค้นหาข้อบกพร่อง
6. เข้าใจลักษณะการทำงานร่วมกัน
 - 6.1 มีความยืดหยุ่นในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
 - 6.2 รู้จักการประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงาน
 - 6.3 มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดีแก่สมาชิก
 - 6.4 ไม่เป็นผู้สร้างปัญหา (Trouble Maker)

การป้องกันปัญหาการทำงานเป็นทีม

การป้องกันปัญหาการทำงานเป็นทีม เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนในการทำงานย่อมอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ การป้องกันปัญหาของการทำงานเป็นทีม ทำได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ต้องเป็นการกำหนดร่วมกันที่แน่นอน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
2. ส่งเสริมให้ทีมงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เพื่อลดการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน
3. ทีมงานต้องยอมรับความสำเร็จของหมู่คณะมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว
4. ทีมงานควรรู้ถึงความต้องการของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการยอมรับซึ่งกันและกัน
5. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามกาลเทศะ และรู้จักวิธีการทำงานที่ไม่ก้าวถ่างผู้อื่น
6. มีการทำความเข้าใจในทีมงานก่อนร่วมมือกันทำงาน และยอมที่จะให้มีการประเมินผลตนเอง
7. มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดของบุคคลภายในทีมงาน
8. มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน



พิมพ์