



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง การบริหารที่มงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ

นางบุษราคัม เชาวนศิริ

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๑
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๔๘



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

วันที่...../...../.....

เลขทะเบียน.....

เลขหมู่.....

การบริหารที่มงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

นางบุษราคัม ชาวนศิริ



บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องรายงาน	:	การบริหารทีมงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ
ชื่อผู้เขียน	:	นางบุษราคัม เชาวนศิริ
หลักสูตร	:	การพัฒนานักบริหารระดับสูง รุ่นที่ ๑
เอกสารวิชาการ	:	กรณีศึกษาส่วนบุคคล
ปีที่ศึกษา	:	๒๕๔๗
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	นายอุดม มุ่งเกษม

รายงานเรื่อง การบริหารทีมงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียนมุ่งศึกษาถึงกฎเกณฑ์และระบบกลไกที่ดีในการบริหารงานโดยผู้ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกหรือฟันเฟืองในการทำงานและการประสานงานในภาครัฐและเอกชนได้ อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถ ศึกษา ค้นคว้า และเสนอแนะแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กล่าวหาญ ตลอดจนมีคุณธรรมและจริยธรรมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารทีมงานที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เขียนมองว่าผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปิดกว้างยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ไม่กลัวการสูญเสียอำนาจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น และปราศจากอคติใด ๆ ของผู้ร่วมงาน ประพฤติปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค ตลอดจนส่งเสริมการแสดงศักยภาพและความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารก็จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานเพื่อให้ทีมงานมีความมั่นคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ แนวความคิด และทฤษฎี	๔
บทที่ ๓ บทสรุป และข้อเสนอแนะ	๑๙
บรรณานุกรม	๒๑
ประวัติผู้เขียน	๒๒

บทที่ ๑

บทนำ

แนวคิดในเรื่องการบริหารที่มั่งงามที่มีอยู่ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องที่หลายหน่วยงานยังไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก หากพิจารณาให้ต้องแท้มนุชย์นั้นจัดเป็นทรัพยากรที่มีการสะสมองค์ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญและการสร้างเสริมนิสัยการอยู่ร่วมกันในสังคมการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีความสุข ตลอดจนสามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาขัดแย้งได้โดยสันติวิธี ซึ่งจะส่งผลให้สังคมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๑. ความสำคัญของปัญหา

มนุษย์จัดเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของโลกที่สามารถเพิ่มคุณค่าและสามารถนำกลับมาใช้ได้เสมอ ประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยคนเป็นกำลังและเป็นตัวจักรสำคัญเพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินการ ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณ อุปกรณ์ วัสดุ หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศอย่างไม่หยุดยั้ง

ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีการสะสมความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญสามารถโต้ตอบได้ทำให้การนำทรัพยากรมนุษย์กลับมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น

ในโลกของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและก่อนที่จะมีทีมงานเป็นทีมที่สมบูรณ์ได้นั้นก็ต้องรู้จักการสร้างทีมงานให้ดีซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่ล้วนมีทีมงานอยู่แล้วแต่จะบริหารทีมงานอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุปการที่เรามีทรัพยากรอยู่ในองค์กรนั้นหากเราไม่รู้จักใช้รู้จักการบริหารจัดการที่ดีทรัพยากรที่มีอยู่มากมายก็จะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดทั้งสิ้น นอกจากการเป็นทรัพยากรที่ด้อยคุณภาพไม่เป็นที่ปรารถนาขององค์กรใด ๆ แล้วในการทำงานร่วมกันก็ยิ่งจะก่อให้เกิดปัญหาการขาดความรักความสามัคคีของคนในองค์กร ผลที่ตามมาคือการปฏิบัติงานอย่างไร้ความสุขของคนในองค์กร ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กร สังคมและประเทศชาติอย่างเป็นลูกโซ่ และในตัวผู้บริหารเองก็จะมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ปากกฏแก่สหายตาผู้ร่วมทีมงานและผู้บริหารระดับสูงเหนือขึ้นไป อันเป็นการลดความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล และขาดการยอมรับของสังคมในองค์กรไปในที่สุด

๒. วัตถุประสงค์

๑. สร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารทีมงานโดยผู้ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกหรือฟันเฟืองในการทำงาน และการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนรองรับได้อย่างทันท่วงทีในยามที่มีปัญหา
๒. พัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถศึกษา ค้นคว้า และเสนอแนะแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารหน่วยงาน/องค์กรได้อย่างถูกต้อง กล้าหาญ และมีจริยธรรม คุณธรรม
๓. เพื่อให้ผู้บริหารที่มีทีมงานอยู่แล้วสามารถบริหารจัดการทีมงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓. ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องการพัฒนาทีมงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ มีดังนี้

๑. การบริหารกระบวนการของทีม
๒. หลักยึดในการสร้างระบบบริหารที่ดี
๓. การบริหารทีม
๔. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
๕. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรแห่งคุณภาพ

๔. วิธีดำเนินการ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาจากผลงานทางวิชาการ หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต ทั้งของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อให้การศึกษาค้นคว้ามี่มีความหลากหลายและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๕. ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

๑. สามารถสร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารทีมงานโดยผู้ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง สามารถปรับเปลี่ยนกลไกหรือฟันเฟืองในการทำงาน และการประสานงานในภาครัฐและเอกชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถศึกษา ค้นคว้า และเสนอแนะแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างถูกต้อง กล่าวหาญตลอดจนมีคุณธรรมและจริยธรรมต่อการปฏิบัติงาน

๓. ผู้บริหารสามารถบริหารทีมงานที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ ๒ แนวความคิด และทฤษฎี

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

มนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้เมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันหลายคนจึงจำเป็นต้องมีผู้นำของกลุ่มเพื่อบริหารจัดการให้กลุ่มอยู่กันอย่างมีระเบียบและสงบสุข ความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มในหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กร

ทฤษฎีการพัฒนาทีม

การพัฒนาทีมมีแนวคิดทฤษฎีที่มีที่มาจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน (นายนักรบ ระวังการณ, ช้างใน เปรมวดี คฤหเดช, ๒๕๔๐ : ๑๙-๒๑) ได้กล่าวไว้โดยสรุปดังนี้

“การที่จะพัฒนาให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็นพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม” นอกจากนี้เปรมวดี คฤหเดช ยังได้กล่าวว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีดังนี้

๑. ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของโฮแมน (Homans)

โฮแมน (Homans) ได้อธิบายหลักสำคัญของทฤษฎีนี้ว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมประกอบด้วยหลักพื้นฐานสำคัญ ๓ ประการ คือ

- ๑.๑ กิจกรรม (Activities)
- ๑.๒ การกระทำร่วมกัน (Participation)
- ๑.๓ ความรู้สึก (Feeling)

ทั้ง ๓ ประการนี้จะเกี่ยวเนื่องกันโดยตรงอย่างแยกกันไม่ออก กล่าวคือ ถ้าบุคคลใด ๆ ภายใ้ในทีมมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากเท่าไร ความรู้สึกและการกระทำของเขาจะมากขึ้นเท่านั้น สมาชิกในทีมงานที่มีความเกี่ยวพันกันในลักษณะดังกล่าวนี้ มีแนวโน้มที่จะรวมกันเป็นทีมงานที่มีพลังสูง

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารในการทำงานทีม

พฤติกรรมกรรมการบริหารในการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) มีความเชื่อว่าผลงานของทีมที่ดีที่สุดเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) หรือการประสมประสานความต้องการขององค์การและของบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการร่วมประสานประโยชน์

กล่าวโดยสรุปการทำงานเป็นทีมที่จะให้ได้ผลดีตามทฤษฎีนี้ต้องประกอบไปด้วยผลงานที่ดีและสมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจที่ดีในการทำงานร่วมกัน

๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม

ทฤษฎีนี้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้เขียนเอกสารตำราวิชาการไว้มากมาย ซึ่งโดยสรุป คือ เป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในทีมงานทั้งในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและการปรับปรุงการทำงานของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยสรุปแล้วทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทีมงานมีอยู่หลาย ๆ ทฤษฎีทั้งทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา (Psychology) ทฤษฎีทางด้านสังคมศาสตร์ (Social Science) รวมทั้งทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ฯลฯ ดังนั้นการพัฒนาทีมจำเป็นที่จะต้องนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสภาพปัจจัยภายใน ภายนอกของแต่ละทีม แต่ละองค์การ ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลปะที่จะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติ

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงาน พอจะสรุปสาระสำคัญเป็นแนวทางของการพัฒนาทีมงานได้ดังนี้

๑. เสริมสร้างสัมพันธภาพของมวลชนสมาชิกภายในทีม
๒. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการร่วมคิดและร่วมปฏิบัติภายในทีม
๓. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันในทุก ๆ ส่วน ทุก ๆ ระดับ
๔. เสริมสร้างทัศนคติในการทำงานเป็นทีม

๕. เสริมสร้างประโยชน์ร่วมกันในทุก ๆ ฝ่าย
๖. เสริมสร้างดุลยภาพในด้านภาระหน้าที่และความรู้สึกของสมาชิกทุกคนในทีม
๗. เสริมสร้างและพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลรวมทั้งทีมงาน
๘. เสริมสร้างความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย พร้อมทั้งบทบาทและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
๙. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่น ๆ
๑๐. เสริมสร้างความเปิดโปร่งในการรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก

แนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่รวบรวมโดยสังเขป แต่สำหรับวิธีการนั้นคงต้องพิจารณาก่อนการนำไปใช้เพราะจากที่กล่าวมาแล้วว่าแต่ละองค์กรมีสภาพแวดล้อมและบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน ก็แล้วแต่ว่าจะกำหนดวิธีการออกมาเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมแนวทางแต่ละข้อดังกล่าว

จากที่กล่าวแล้วพอสรุปได้ว่าการพัฒนาทีมเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือ (Participation) ของสมาชิกในทีมทุกคน และประการสำคัญหัวหน้าทีม (Team Leader) และผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญและเล็งเห็นประโยชน์สูงสุดในอนาคต เพราะทีมงานเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่เป้าหมายการพัฒนาทีมงานนอกจากเป็นกระบวนการแล้วยังต้องมีขั้นตอนของการพัฒนาของทีมด้วย ซึ่งสามารถแบ่งเป็น ๓ ระดับขั้นของการพัฒนาดังนี้

๑. ขั้นการพัฒนาบรรยากาศของทีม (Stage1 → CLIMATE IMPROVEMENT)

เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างและพัฒนาความรู้สึก, ความร่วมมือ, ความทุ่มเท, ความสามัคคี, ความเอาใจใส่ที่สมาชิกทุกคนต้องมีอยู่ในระดับสูงและนอกเหนือจากความไว้วางใจ (Trust) ที่ทุกคนจำเป็นต้องมีอยู่แล้ว และถ้าบรรยากาศของทีมดี การเกิดการรวมพลัง (Synergy) ของสมาชิกทุกคนก็จะประสบความสำเร็จ



๒. ขั้นการพัฒนากระบวนการทำงานของทีม (Stage 2 → WORK IMPROVEMENT)

เป็นขั้นที่พัฒนาสูงซึ่งมาจากระดับที่หนึ่ง กล่าวคือ เมื่อสมาชิกทุกคนไว้วางใจและเอาใจใส่ร่วมมืออย่างสูงต่อทีมแล้ว สิ่งที่ต้องพัฒนาต่อทีมแล้ว สิ่งที่ต้องพัฒนาต่อของทีมคือ กระบวนการทำงานที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้นทั้งโดยผลงานและโดยกระบวนการทำงานร่วมกันในทีม อาทิเช่น การปรับปรุงช่วยทางการสื่อสาร จากเอกสารหนังสือเปลี่ยนเป็นให้สมาชิกทุกคนสื่อสารกันด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ และอีกนานาวิธีนับร้อยพันวิธีการที่จะคิดและทำร่วมกันขึ้นได้โดยตลอด

๓. ขั้นพัฒนาสู่ความโปร่งใส (Stage 3 → QUALITY DEVELOPMENT)

เป็นขั้นพัฒนาการขั้นสูงสุดของทีมที่สุภาพเป็นเลิศ เพราะองค์กรและทีมใดที่มีบรรยากาศดี มีกระบวนการทำงาน ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผูกกับมีการตรวจประเมินทุก ๆ ส่วนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่ความเป็นเลิศของทีมงานได้ในที่สุด อะไรที่ประเมินวัดผลไม่ได้ก็ไม่สามารถปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพได้ แต่ทีมใดที่ประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่คุณภาพสูงสุดของทีมงานที่เราจะเรียกว่าพัฒนาทีมงานสู่ความเป็นเลิศ (Go for Excellent) นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปแล้วการพัฒนาทีมเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนไม่ต่างไปจากการทำงานเป็นทีม (Team Working) ที่ต้องร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมไม่ร่วมมือไปสู่เป้าหมายและพัฒนาเคียงคู่กันไปโดยตลอดเป็นกระบวนการที่มีชีวิตเป็นกำลังสำคัญที่จะร่วมมือกันไปสู่ความเป็นหนึ่งหรือความเป็นเลิศของทีมและองค์กร

๑. การบริหารกระบวนการของทีม

การบริหารทีมมันไม่ใช่เรื่องง่าย แต่มันเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีการคับข้องใจ การเรียนรู้และการฝ่าฟันกับสิ่งกีดขวาง การทำงานเป็นทีมมันทีมต้องใช้เวลาเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล รวมทั้งสภาวะแวดล้อมก็ต้องเป็นแบบเปิดรับความคิดเพื่อให้ทุกคนได้พูดคุยกัน เช่น พวกเขาเป็นอย่างไร รู้สึกอย่างไร ปัญหาหรือไม่ในการปฏิบัติงาน อย่าให้การปฏิบัติต่อทีมเป็นไปในแบบบีบบังคับ แต่ควรจะมีสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมให้เกิดในทีมงาน

ด้วยความละเอียดรอบคอบไว้วางใจต่อความรู้สึกใส่ใจและแสดงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจในแบบที่ตัวเราเอง ก็ชอบและยอมรับได้

การบริหารกระบวนการด้านในของทีมจึงเป็นเรื่องยากและมักจะดูเหมือนจมอยู่ในความมืด แต่ถ้าเราต้องหากุญแจที่จะทำให้ทีมร่วมงานกันได้ดี เราก็ต้องมองเข้าไปในความมืดเท่ากับ ตรงที่มีแสงสว่างด้วย จากเหตุผลนี้ นักบริหารที่สร้างสรรค์จึงไม่ได้เป็นแค่ผู้นำที่มีบุคลิกส่วนตัวที่ ดึงดูดมีอิทธิพลและแรงบันดาลใจต่อผู้อื่น แม้ว่าบางครั้งเขาอาจต้องรับอาสาในบทบาทแบบนั้น บ้าง แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ เขายังจะต้องบริหารคนและกระบวนการของทีมอีกด้วย เพื่อทำ ให้แต่ละคนในทีมสามารถบริหารโลกด้านในของตนเองได้ (โรเจอร์ อีแวนส์, ปีเตอร์ รัสเซลล์, ๒๕๔๖ : ๒๒๕)

๒. หลักยึดในการสร้างระบบบริหารที่ดี

หลักยึดในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๒) มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐาน ๖ ประการ ได้แก่

- ๒.๑ หลักนิติธรรม
- ๒.๒ หลักคุณธรรม
- ๒.๓ หลักความโปร่งใส
- ๒.๔ หลักความมีส่วนร่วม
- ๒.๕ หลักความรับผิดชอบ
- ๒.๖ หลักความคุ้มค่า

๒.๑ หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันได้ อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

ในระดับประเทศ หมายถึง กระบวนการเสนอร่างกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นไปด้วยความชอบธรรมเนื้อหาของกฎหมายมีความทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคม

ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นจะต้องไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญ บังคับใช้กับทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

ในระดับภาครัฐ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการบริหารร่วมกันภายในภาครัฐ เช่น กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับบริหารงบประมาณ พัสดุ และบริหารงานบุคคล ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการพิจารณาปรับปรุงตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเพื่อให้เนื้อหาที่มีความทันสมัย และเอื้อต่อการบริหารงานที่คล่องตัวและรับผิดชอบต่อผลงานและประชาชนแต่ละองค์กร

ในระดับองค์กร หมายถึง กฎ กติกาที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงต่อเวลา การให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงข้อตกลงในการปรับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร

๒.๒ หลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

ในระดับประเทศ ประชาชนแต่ละคนทำหน้าที่อย่างถูกต้อง คือเลือกทำงานที่สุจริตและเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อส่วนรวม ปฏิบัติตามกฎหมาย และเป็นพลเมืองดี คือ ถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ได้แก่ สัจจะ-การรักษาความสัจหมะ-การรู้จักข่มใจตนเอง ชันติ-การอดทน อดกลั้น และอดออม และ จาคะ-การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานแก่คนไทยทุกคนในโอกาสครบ ๒๐๐ ปีกรุงรัตนโกสินทร์ (ปี ๒๕๒๕) ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชนด้วย

ในระดับภาครัฐ ผู้แทนประชาชนที่เข้าไปบริหารราชการ ต้องเข้าสู่หน้าที่ด้วยความชอบธรรม ทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญ มาตรา ๗๗

ในระดับองค์กร เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และปฏิบัติตามข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๗ คือมีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน และต่อประชาชนและสังคม

๒.๓ หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

ในระดับประเทศ ประชาชนมีอิสระในการสื่อสาร สื่อสารมวลชนสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และมีจริยธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้

ในระดับภาครัฐ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาคธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐจะช่วยให้ธุรกิจภาคเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้องได้

ในระดับภาครัฐ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาคธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐจะช่วยให้ภาคธุรกิจเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้อง และประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสกว้างขวางในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็นและใช้สิทธิทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริง อันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาลโดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

ในระดับองค์กร ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และภายในองค์กรจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น การกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร

๒.๔ หลักความมีส่วนร่วม

หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

ในระดับประเทศ รัฐธรรมนูญกำหนดให้บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่จะมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน (มาตรา ๖๐) และให้รัฐส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ (มาตรา ๗๖) นอกจากนี้ยังให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น ๆ (มาตรา ๗๘) และให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาอบรมด้วย (มาตรา ๘๑)

ในระดับภาครัฐ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ โดยวิธีประชาพิจารณ์ พ.ศ. ๒๕๓๙ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับฟังการแสดงความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของชาติที่มีข้อโต้แย้งหลายฝ่ายเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของรัฐในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อประชาชนและควรมีการสำรวจความเห็นของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงงานให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น

ในระดับองค์กร จะต้องมีการวางระบบการรับฟังความเห็น และการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และขณะเดียวกัน ภายในองค์กรเองจะต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารภายในด้วย

๒.๕ หลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน

ในระดับประเทศ ประชาชนรู้ เข้าใจการใช้สิทธิ เสรีภาพและปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ กำหนดไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและใช้อำนาจโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ธุรกิจเอกชนมีหน้าที่สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพปลอดภัย ให้ผู้บริโภค และไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่น

ในระดับภาครัฐ มาตรา ๘๘ ของรัฐธรรมนูญกำหนดแนวทางสำหรับการตรากฎหมายและการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยในการแถลงนโยบายต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรีที่จะเข้าบริหารราชการแผ่นดินต้องชี้แจงต่อรัฐสภาให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการใดเพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ และต้องจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินการรวมทั้งปัญหาและอุปสรรค เสนอต่อรัฐสภาปีละหนึ่งครั้ง

การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะต้องมีความชัดเจน โดยให้ฝ่ายการเมืองรับผิดชอบในเรื่องนโยบาย ส่วนฝ่ายประจำรับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุผลตามนโยบายกรณีเกิดปัญหาในสังคม ภาครัฐต้องชี้แจงต่อประชาชนได้

ในระดับองค์กร มีการกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจน และมีรายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ผนวกชี้ให้ประชาชนรับผิดชอบด้วย

๒.๖ หลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ในระดับประเทศ การใช้ทรัพยากรของประเทศต้องเป็นไปด้วยความประหยัด หมุนเวียนใช้และสร้างทดแทนใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดการเกิดมลภาวะทั้งในดิน ในน้ำและบนอากาศ เพื่อการส่งทอดทรัพยากรที่มีความสมบูรณ์ให้คนไทยรุ่นถัดไป

ในระดับภาครัฐ ทุกหน่วยงานจะต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด มีรายงานผลการทำงานและแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีความเข้าใจอย่างดีในเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของโครงการ

ในระดับองค์กร ผู้บริหารต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบทั้งหมดเพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานที่ภาครัฐกิจเอกชน หรือภาคประชาชนทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าออกไป เลือกนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป หลักการพื้นฐาน ๖ ประการ อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า แต่ละหลักการนั้น

มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีได้นั้นจะต้องมีทีมงานที่ดีมีคุณภาพ การมีทีมงานที่ดีมีคุณภาพได้นั้นก็ต้องมีหลักเกณฑ์ในการยึดถือปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้กับคนในองค์กรซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการพื้นฐาน ๖ ประการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

๓. บริหารทีม

การบริหารทีมงาน มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติ (นายนักรบ ระวังการณ์, เอกสารวิชาการ) ดังนี้

๓.๑ การวิเคราะห์หาความจำเป็น เป็นการศึกษาสภาพการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร อันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการวิเคราะห์นั้นต้องตอบได้ว่าการแก้ปัญหาต้องใช้ทีมงานและการทำงานเป็นทีม กล่าวคืองานที่ต้องการนั้น บุคลากรภายในหน่วยต้องพึ่งพาอาศัยกัน ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ต้องประสานความร่วมมือกัน จึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและสามารถสนองความต้องการของตนเองและขององค์กรโดยส่วนรวม ทั้งนี้สมาชิกของทีมงานอาจมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการแตกต่างหรือเหมือนกันก็ได้

๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน วัตถุประสงค์ของทีมงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนการปฏิบัติงานและรวมถึงการจัดผลงานของทีมและสมาชิกของทีมด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นหากกำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร ผู้บริหารทีมจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจกับสมาชิกของทีมให้กระจ่างแจ้งด้วย เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

๓.๓ การวางแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะกำหนดแนวทางการปฏิบัติของทีมงาน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน เช่น ขนาดของทีมจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก จะขึ้นอยู่กับความต้องการของงาน ประเภทและลักษณะของทีมจะเป็นทีมในลักษณะจัดตั้งแบบถาวรหรือรวมกันเป็นครั้งคราวแบบเฉพาะกิจก็ได้แต่ลักษณะของงานที่มีอยู่ สำหรับตัวแผนงานนั้นควรประกอบไปด้วย

๓.๑.๑ การกำหนดเวลาและขั้นตอนในการทำงาน

๓.๑.๒ การแบ่งงานและแบ่งทรัพยากร

๓.๑.๓ การกำหนดเกณฑ์ เพื่อใช้วัดผลงานและการตอบแทน

๓.๔ การสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการคัดเลือกสมาชิกหรือจัดส่งสมาชิกให้แก่ทีมงาน ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความสามารถของหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมด้วย จากนั้นก็กำหนดและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ส่งเสริมให้มีบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลและประสานงานกันได้ โดยผู้บริหารอาจจัดการประชุมอบรมซักซ้อมร่วมกันเป็นประจำจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงมากยิ่งขึ้น

๓.๕ การทำงานเป็นทีม หัวหน้าและสมาชิกต้องร่วมมือกัน กำหนดวิธีการในการทำงานไว้ให้ชัดเจนว่า “ใครจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด” มีการกำหนดแผนงานและโครงสร้างของงานไว้ให้ทราบโดยทั่วถึงกัน สำหรับข้อคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีมที่สำคัญคือ บทบาทและความสามารถของหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีม

การเป็นหัวหน้าทีมที่ดี ควรมีบทบาทที่จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีมี ๕ ประการ คือ

๓.๕.๑ การริเริ่มการทำงานของกลุ่ม คือ การเสนอแนะวิธีการทำงานและกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและความต้องการ เพื่อหาแนวทางในการทำงานต่อไป

๓.๕.๒ การวางระเบียบการทำงาน คือ การกำหนดวิธีในการทำงานนับตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย วางขั้นตอน กำหนดระยะเวลาและสรุปรวบรวมข้อมูลในการทำงาน

๓.๕.๓ การเสนอข้อมูล คือ บทบาทในการเสนอข้อมูลและความคิดใหม่ ๆ ให้แก่ทีม เช่นเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ

๓.๕.๔ การสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน คือ บทบาทของการกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำงานประสานความคิดและความร่วมมือ ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง ตลอดจนจนสามารถควบคุมสถานการณ์ภายในทีมได้

๓.๕.๕ การประเมินผล คือ บทบาทที่จะช่วยให้ทีมประเมินการทำงาน คือ ประเมินการตัดสินใจจุดมุ่งหมายและวิธีการของทีมเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่แน่นอนและถูกต้อง

นอกจากนั้นยังได้มีผู้กล่าวถึงแนวทางการนำทีมไปสู่ความสำเร็จ Elton Mayo ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

- หัวหน้าทีมจะต้องให้ความสนใจกับความสำเร็จของสมาชิก
- หัวหน้าทีมต้องมีความภาคภูมิใจในผลงานของทีม
- หัวหน้าทีมต้องช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกัน
- หัวหน้าทีมให้ความคิดเห็นต่อผลงานของทีมและสมาชิกด้วยความซื่อสัตย์
- หัวหน้าทีมควรปรึกษาหารือสมาชิกก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม
- หัวหน้าทีมต้องไม่สร้างความกดดันให้ทีมงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- หัวหน้าทีมต้องส่งเสริมความมั่นใจและความจริงใจในหมู่สมาชิก
- หัวหน้าทีมต้องสร้างให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของทีมและพอใจกับบุคคลภายนอกที่ให้ความสนใจต่อทีม

สำหรับบทบาทของสมาชิกในทีม มีดังนี้

- ก. เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาหรือจุดมุ่งหมายของทีม และพยายามก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวต่าง ๆ เพื่อให้ทีมบรรลุผลตามที่ต้องการ
- ข. ชักถามและทำความเข้าใจในข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้มีการนำเสนอในทีมเพื่อให้เกิดความกระจ่าง
- ค. ให้ข้อมูลและชี้แจงแสดงเหตุผลในรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน
- ง. ช่วยสรุปและประเมินความก้าวหน้าของทีม ทั้งปัญหาการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังจะต้องมีส่วนช่วยในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่มด้วย
- จ. ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจของทีมให้ไปสู่เป้าหมายด้วยความเต็มใจ
- ฉ. มีความศรัทธาเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้าทีม

จากที่ได้กล่าวมาถึงบทบาทและความสามารถของหัวหน้าและสมาชิกของทีมนี้ หากทุกคนเข้าใจและทำตามหน้าที่เหล่านี้แล้ว เชื่อว่าจะนำพาทีมไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้หัวหน้าทีมควรจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาและรักษาทีมงานให้มีคุณภาพตลอดไป

๓.๖ การควบคุมและประเมินผลงาน ในการปฏิบัติเพื่อควบคุมและประเมินผลงานของ ทีมนั้นจะต้องประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกถึงการได้รับความ ยุติธรรม มีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างแท้จริง

หลักการที่ได้กล่าวมาทั้ง ๖ ประการนี้ จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหาร ทีมงาน อันจะนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์การในที่สุด

๔. พัฒนาการทำงานเป็นทีม

ความหมาย กลุ่มในความหมายทั่ว ๆ ไป หมายถึง การที่บุคคลมารวมตัวกันจะมีจุดมุ่ง หมายในการรวมกลุ่มอย่างเดียวกันหรือไม่ก็ตาม

กลุ่มทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลมารวมตัวกันโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะอยู่หรือมีสัมพันธ ภาพอย่างเดียวกันหรือร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ตามบทบาทของแต่ละคน

ทีม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มทำงานประสานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีบุคคลมากกว่า ๑ คนมารวมกัน ถ้าหากเป็นกลุ่ม ทางสังคมการรวมกลุ่มกันนั้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน มีการแบ่งงาน หรือ บทบาทการทำงาน แต่ทีมจะเป็นการทำงานร่วมกันประสานงานกัน การทำงานร่วมกันจึงถือว่าเป็น ลักษณะที่สำคัญของทีม ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน

ประเภทของทีม

ดอน แมนคิน และคณะ (Don Mankin and Others : 1996) ได้แบ่งประเภทของทีมออกเป็นดังนี้

๑. ทีมทำงานหรือทีมงาน (Work Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มี โครงสร้างที่ถาวรร่วมกันทำงานเพื่อผลิตหรือบริการ มีการทำงานอย่างต่อเนื่องมีตำแหน่งงานที่คง ที่ไม่ยืดหยุ่น เช่น ฝ่ายออกแบบรถยนต์มีโครงสร้างที่ถาวรมีหัวหน้าทีม ลูกน้องร่วมกันออกแบบรถ ยนต์และทำอย่างต่อเนื่อง ถือว่าเป็นทีมงาน

๒. ทีมงานโครงการหรือทีมโครงการ (Project Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ สำคัญ คือ มีโครงสร้างไม่ถาวร ร่วมกันทำงานเพื่อผลิตหรือให้บริการจนเกิดผลงานเพียงครั้งเดียว (One-time Outputs) เป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญเฉพาะด้านหลาย ๆ ด้าน และการ ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจะทำโดยคณะกรรมการ (Board Decision Making Authority) เช่น ทีม

งานในโครงการแก้ปัญหาหน้าท่วม เมื่อแก้ปัญหาเสร็จตามวัตถุประสงค์ ของโครงการแล้วก็จะเลิก การรวมกลุ่มเป็นทีม

๓. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีโครงสร้างที่ถาวร ร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำหน้าที่กำหนดนโยบายเพื่อให้ทุกหน่วยงานย่อยนำไปใช้ปฏิบัติจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารให้แก่ทีมทำงานและทีมต่าง ๆ ในองค์กร ตามปกติบุคคลที่จะเข้ามาอยู่ในทีมบริหารมักเป็นผู้ดูแลหน่วยงานย่อยหรือหัวหน้าทีมทำงานจากทีมต่าง ๆ ทีมบริหารจึงถือว่าเป็นทีมที่มีอำนาจมากทางสายการบังคับบัญชา เช่น ในบริษัทที่มีอยู่ ๔ ฝ่าย หัวหน้าฝ่ายทั้ง ๔ ฝ่ายมาร่วมทำงานกับประธานฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดนโยบายและประสานการทำงานให้ทั้ง ๔ ฝ่ายทำงานไปด้วยกัน หรือร่วมกันตัดสินใจในการบริหารกลุ่มบุคคลที่ทำงานแบบนี้เรียกว่า ทีมบริหาร

๔. ทีมคู่ขนาน (Parallel Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานโดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในกลุ่มทำงานจะมีตำแหน่งหรือหน้าที่ประจำอยู่แล้วและได้รับมอบหมายให้เข้ามาร่วมทำงานในอีกกลุ่มงานหนึ่งคู่ไปกับงานประจำ จึงเรียกว่ามีโครงสร้างของกลุ่มแบบคู่ขนาน ภาระหน้าที่ของทีมคู่ขนาน คือ กิจกรรมประสานงานในระดับพัฒนาคุณภาพงานของทีมงานต่าง ๆ ซึ่งจะแตกต่างจากทีมบริหารที่ทำหน้าที่ประสานนโยบาย ทีมคู่ขนานจะมีหน้าที่เพียง ให้คำแนะนำหรือเสนอแนะว่าจะประสานการทำงาน หรือประสานการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพงานอย่างไรเท่านั้น จะไม่ลงมือปฏิบัติงานแบบทีมทำงานหรือทีมงาน เช่น ทีมวิชาการ ทีมวิจัยและพัฒนา มักเป็นทีมคู่ขนาน เป็นต้น

๕. ทีมประสานงานเฉพาะกิจ (Ad Hoc Network) เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำการประสานการทำงานแบบหลวม ๆ และมีลักษณะแบบไม่ถาวร มีความไม่เป็นทางการ การที่มารวมกลุ่มกันทำงานก็เพราะต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือประสบการณ์การทำงานระหว่างกันเท่านั้น เช่น นาย ก. นาย ข. และนาย ค. ทำงานเป็นทีมประกอบชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ นาย ง. และ นาย จ. ทำงานอยู่ในทีมออกแบบชิ้นส่วน ต้องการที่จะทราบข้อมูลว่าชิ้นส่วนที่ออกแบบไปนั้นเมื่อนำไปประกอบเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วเหมาะสมพอดีหรือมีปัญหาอย่างไรบ้าง ก็เข้าร่วมแก้ปัญหาการประกอบชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์กับนาย ก. นาย ข. และนาย ค. เช่นนี้เรียกว่าทีมประสานงานเฉพาะกิจ

๕. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรแห่งคุณภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรแห่งคุณภาพ ได้มีผู้กล่าวไว้ (นายโกศล ดีศีลธรรม : พ.ศ. ๒๕๔๗, หน้า ๑๒๓) ดังนี้

คำว่า “พนักงาน” หรือ Employee หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งปัจจุบัน บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันนี้ แต่ในมุมมองเดิมนั้นพนักงานหรือแรงงานทั่วไปไม่ได้ถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า (Valuable resource) สำหรับองค์กรแห่งคุณภาพแล้วได้มีมุมมองที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ตามที่ W.E. Deming ปรมาจารย์ด้านคุณภาพได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพและสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กร ซึ่งกว่า ๕๐% ของกฎทั้ง ๑๔ ข้อ (Deming’s 14 Points) ได้กล่าวถึงพนักงาน ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรแห่งคุณภาพ จะต้องมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนและมีพันธกิจร่วมกัน อย่างไรก็ตามการดำเนินการให้ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นจะต้องถือว่าพนักงานเป็นเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินธุรกิจบริการ เนื่องจากงานบริการมีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานที่หลากหลายจึงต้องสามารถเรียนรู้ และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง (นายโกศล ดีศีลธรรม : ๒๕๔๗, หน้า ๑๒๓)

กล่าวโดยสรุป การจะเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเป็นทีมงานที่มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการบริหารจัดการบุคลากร ดังนี้

๑. บุคลากรในองค์กรหรือทีมงานจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงคุณภาพงาน
๒. จะต้องมีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องด้วยการสำรวจและดำเนินการปรับแผนตลอดเวลาเมื่อพบปัญหา
๓. สร้างการมีส่วนร่วมของทีมงานด้วยการให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนได้เสนอแนวความคิด หรือข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางต่อการปรับปรุงการทำงานรวมทั้งจะเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

บทที่ ๓ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

มนุษย์ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่กล่าวเช่นนั้นเพราะว่าองค์กรนั้นมีหลากหลายรูปแบบซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวเรานั้นจะมีสถานะอยู่ในองค์กรใด เช่น ครอบครัว ชุมชน ที่ทำงานในองค์กร บริษัท เป็นต้น ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกแห่งการเรียนรู้ การบริหารเพียงลำพังคนเดียวคงไม่เพียงพอ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนช่วยในการบริหารงาน การหาผู้ช่วยในการบริหารงานนั้นจะต้องมีวิธีในการให้แต่ละคนที่อยู่ในองค์กรนำศักยภาพของตนเองมาใช้ให้มากที่สุด รวมทั้งรู้จักใช้เทคนิควิธีการสร้างทีมงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใส่ใจทีมงานทุกคนด้วยเท่าเทียมกัน มีจิตใจที่เป็นธรรม บริหารจัดการด้วยใจที่เป็นกลางโดยไม่มีอคติต่อผู้ร่วมงานรวมทั้งแสดงศักยภาพของความเป็นผู้นำออกมาให้เห็นโดยเด่นชัด ซึ่งการแสดงศักยภาพของความเป็นผู้นำนั้นจะต้องไม่ใช่การใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในการบีบบังคับ เช่น ยอมรับอันเกิดจากทีมงานโดยรวมมากกว่าอันจะเกิดผลดีต่อผู้บริหารทีมและองค์กรเอง

กล่าวโดยสรุป การบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้นจะต้องทำให้บุคคลในทีมงานรู้สึกถึงความพึงพอใจ ความรักในองค์กร และมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางบวกเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารทีมงานจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคคลซึ่งมีด้วยกัน ๖ ข้อ ดังนี้

๑. รู้ความต้องการของบุคคล
๒. สร้างความพึงพอใจในงาน
๓. สร้างขวัญในการทำงาน
๔. การสร้างสำนึกร่วม
๕. สร้างคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นในทีม
๖. การสร้างเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

การที่ผู้บริหารจะมีทีมงานที่ดีได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักการสร้างทีมงานที่ดีด้วย ซึ่งหากขาดทีมงานที่ดีผู้บริหารก็จะขาดกำลังสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งหากเปรียบเทียบให้เห็นเด่นชัดก็สามารถเปรียบได้กับคนที่ขาดแขน ขา จะเดินจะเหินหยาบจะวิ่งจะอะไรก็ติดขัด หรือช้ากว่าคนปกติ การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากหากแต่ว่าผู้บริหารรู้จักบริหารทีมงานให้เป็นเท่านั้น ผู้บริหารที่อยู่ในยุคปัจจุบันยุคแห่งการเรียนรู้ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงถ้าหากรู้จักวิธีการบริหารจัดการบุคคลากรในทีมงานอย่างชาญฉลาดแล้ว ผู้บริหารที่มก็จะมีเวลาเหลือมากกว่าที่จะไปบริหารจัดการในงานด้านอื่น ๆ ได้ในเวลาพร้อม ๆ กัน โดยไม่เสียงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง



บรรณานุกรม

โกศล ดีศีลธรรม. เครื่องมือสำหรับนักบริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์, ๒๕๔๗.

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖.

ญัฐพล ขวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บুকส์, ๒๕๔๖

นักรบ ระวังการณ์. การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. เอกสารวิชาการ

นิพนธ์ กานตอัมพร. เอกสารวิชาการ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. การพัฒนาให้เป็นองค์กรที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : เอกสารเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กรุงเทพฯ : เอกสารวิชาการเพื่อการเผยแพร่

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางบุษราคัม เขาวนศิริ
วัน เดือน ปีเกิด	๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๐๒
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่	๘๘/๗๗ ม.ธารารมณี รามคำแหง ๑๕๐ แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กทม. ๑๐๒๔๐
จบการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานผลิตเอกสาร สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
การฝึกอบรม	๑. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น รุ่นที่ ๑ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ๙ - ๑๗ กันยายน ๒๕๔๕ ๒. การบริหารงานแบบมืออาชีพ รุ่นที่ ๑ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ๑ - ๒๖ กันยายน ๒๕๔๖ ๓. หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ ๑ โรงแรมรอยัลริเวอร์ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๗ - ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘



Legislative Institutional Repository of Thailand