

บทที่ 15

การเข้าใจกลุ่มและทีม (Understanding Groups and Teams)

กลุ่ม (Groups) คือ จำนวนของบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกัน และร่วมกิจกรรมด้วยกันแบ่งออกเป็น

1. **กลุ่มทางการ (Formal Group)** เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ แบ่งเป็น
 - 1.1 **Command Group** คือ กลุ่มทางการที่เกิดตามสายการบังคับบัญชาตามแบบแผนภูมิองค์การ กลุ่มบังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบงาน
 - 1.2 **Task Group** คือ กลุ่มทางการที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้งานที่ไม่ใช่งานประจำทำได้สำเร็จ สมาชิกของกลุ่มงานจะมาจากหลายระดับหรือหลายแผนกในองค์การก็ได้
2. **กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group)** เป็นการรวมกันของบุคคลโดยสมัครใจ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ แต่จะช่วยส่งผลต่องานประจำทางอ้อม ได้แก่
 - 2.1 **Interest Group** คือ กลุ่มไม่เป็นทางการที่รวมกันโดยมีคนสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษเหมือนกัน
 - 2.2 **Friendship Group** คือ กลุ่มไม่เป็นทางการที่รวมใจกันเนื่องจากมีความผูกพันเป็นการส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน

ขั้นตอนในการพัฒนากลุ่ม

1. **การก่อรูป (Forming)** คือขั้นตอนแรกของการก่อตั้งกลุ่ม นั่นคือทุกคนเป็นคนใหม่และถูกนำเข้ามาพบปะกัน เพื่อร่วมกลุ่ม ซึ่งแต่ละคนก็พยายามทำความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน โดยอาศัยเรื่องราวที่เป็นสาเหตุให้มารวมกลุ่มกันเป็นตัวเชื่อม
2. **การไม่ลงตัว (Storming)** คือ ขั้นตอนต่อมา ซึ่งสมาชิกของกลุ่มเริ่มมีความขัดแย้งไม่ลงรอย เนื่องจากยังไม่รู้บทบาทของตนเอง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. **การเข้ารูปเข้ารอย (Norming)** คือ มีการกำหนดบทบาท หน้าที่และระเบียบกฎเกณฑ์ และพฤติกรรม ที่ยอมรับของสมาชิกและเริ่มทำงานเข้าที่

4. การปฏิบัติ (Performing) คือ สมาชิกในกลุ่มพยายามช่วยกัน ทำงานเป็นทีม และเน้นผลการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ทำ
5. การสลายตัว (Adjourning) คือ ลำดับสุดท้ายของการฟอร์มกลุ่ม คือ เมื่องานเสร็จสิ้นลงกลุ่มงานก็แยกกันสลายตัว

แนวคิดขั้นพื้นฐานของกลุ่ม

(Basic Groups Concepts)

1. บทบาท (Role) เป็นรูปแบบของกลุ่มพฤติกรรมที่คาดหวังของคนใดคนหนึ่ง ที่ใช้ทางตำแหน่งงานในหน่วยสังคมที่เป็นอยู่ ความขัดแย้งทางบทบาทอาจเกิดขึ้นเมื่อคนใดคนหนึ่ง ต้องเผชิญกับความคาดหวัง ในบทบาทที่ผิดรูปผิดร่างไป
2. ปทัสถาน (Norms) เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ถึงแม้ว่าแต่ละกลุ่มที่มีปทัสถานที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มเองก็ตาม แต่ละกลุ่มจะมีปทัสถานต่างๆ ไปปรากฏอยู่ทุกองค์การ เช่น ความพยายาม การปฏิบัติงาน เครื่องแบบ การแต่งกาย และพยายามให้เกิดความกลมกลืนของปทัสถาน
3. สถานภาพ (Status) คือ การแข่งขันตามชื่อเสียง ตำแหน่ง หรือยศภายในกลุ่ม
4. ขนาดของกลุ่ม (Size) มีผลต่อพฤติกรรมโดยรวมของกลุ่ม กลุ่มยิ่งใหญ่ง่ายทำให้ประสิทธิภาพลดลง เรียกว่า Free-Rider Tendency
5. ความสามัคคีของกลุ่ม (Group Cohesiveness) เป็นระดับที่สมาชิกถูกดึงดูดใจโดยบุคคลอื่นๆ ให้มีเป้าหมายร่วมกัน กลุ่มที่มีความสามัคคีมากทำให้มีประสิทธิภาพมาก แต่บางครั้งอาจมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำก็ได้ หากเป้าหมายในการทำงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามัคคีกับผลิตภาพ

(Relationship between Cohesiveness and Productivity)

| แนวทางเดียวกันและเป้าหมายเดียวกัน (Alignment of Group Organizational Goals) | | ความสามัคคี (Cohesiveness) | |
|--|--------------------------|----------------------------|-----|
| | | สูง | ต่ำ |
| สูง | ผลิตภาพเพิ่มขึ้นอย่างมาก | ผลิตภาพเพิ่มขึ้นปานกลาง | |
| ต่ำ | ผลิตภาพลดลง | ไม่มีผลที่ชัดเจนต่อผลิตภาพ | |

6. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นแนวความคิดอีกอย่างหนึ่งของกลุ่มที่ต้องทำความเข้าใจ ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ถึงความแตกต่างหรือไม่เท่าเทียมกันซึ่งมีผลทำให้เกิดการขัดแย้งกัน การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นการจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ควบคุมได้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง มี 3 อย่าง คือ

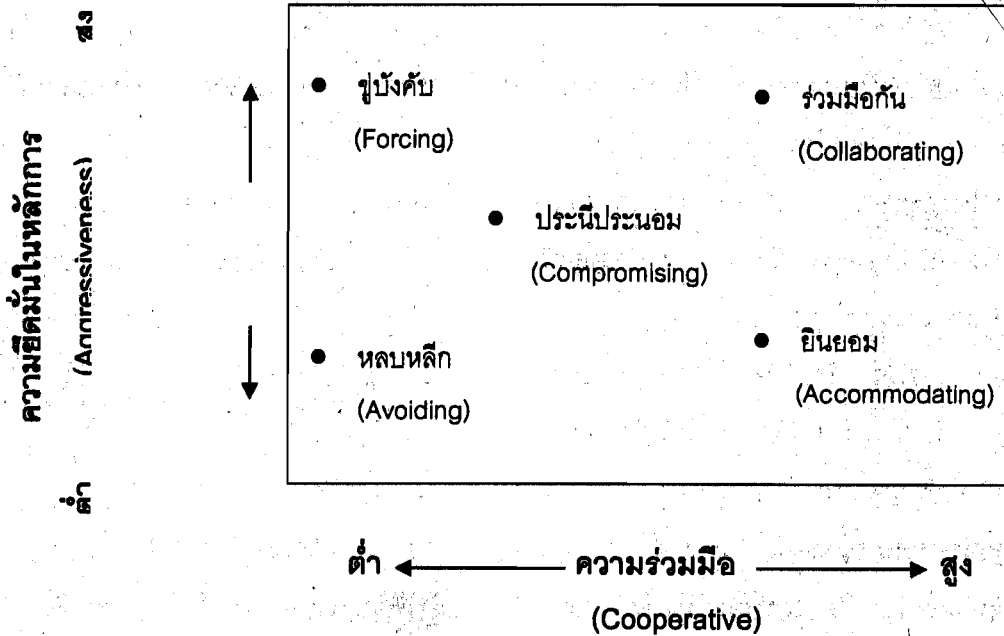
1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ต้องพยายามหลีกเลี่ยง หรือกำจัดออกไป
2. แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารพยายามบริหารบนความขัดแย้งนั่นเอง
3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เชื่อว่า บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างให้มี เพราะความขัดแย้งบางชนิดมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด

- ความขัดแย้งเพื่อสนับสนุน (Functional Conflict) มักเป็นการตีเพื่อก่อ หรือหักท้วง เพื่อคิดและกระทำอย่างรอบคอบ

- ความขัดแย้งแบบทำลาย (Dysfunctional Conflict) เป็นการขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำลายล้าง

วิธีการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution Approaches)



การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution Approaches)

1. หลบหลีก (Avoiding) วิธีนี้ผู้บริหารมีความคิดว่า เรื่องที่เกิดความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กๆ ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ยึดมั่นในหลักการของตน หรือเป็นเรื่องของเด็กๆ ผู้ใหญ่ไม่เกี่ยว หรือถ้าเข้าไปยุ่งจะทำให้เรื่องลุกลามใหญ่โต จึงอยู่เฉย ปล่อยให้เสียไปเอง หรือการที่เข้าไปยุ่งจะทำให้เสียเสียอีกข้างหนึ่ง ผู้บริหารที่ลยตัวหนีปัญหา หรือเต่าที่หดหัวในกระดอง
2. ยินยอม (Accommodating) เป็นการให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้ามอย่างเต็มที่ โดยลดหลักการของตนเองจนหมดสิ้น วิธีนี้จะกระทำเมื่อเราเป็นฝ่ายผิดหรือมีอำนาจน้อยกว่า (สู้ไม่ได้) หรือมีความคิดว่า "แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร" ยอมแพ้ดีกว่า ไม่อยากมีปัญหา หรือกรณีที่เด็กยอมผู้ใหญ่เคารพในอาวุโส หรือในกรณีที่ยอมน้อง (เกิดมาเพื่อให้) เปรียบเสมือนหมี่ผู้น่ารัก

3. ประนีประนอม (Compromising) เป็นการพบกันครึ่งทาง ใช้ในกรณีที่ใช้วิธีขู่บังคับแล้วไม่ได้ผลก็ลดหลักการลงมา เป็นการรุกและรับ ผู้บริหารจะมีเทคนิคในการเจรจาต่อรอง เปรียบเสมือนสุนัขจิ้งจอก ต้องว่องไว มีไหวพริบ ตอบให้ได้ทันควัน
4. การขู่บังคับ (Forcing) เป็นวิธีที่นำมาใช้เมื่อเรามีอำนาจ กำลังเหนือคู่ต่อสู้ หรือเมื่อเราคิดว่าเราถูกเปรียบเสมือนหมาต้องมีผู้แพ้-ชนะ ยึดมั่นในหลักการไม่ยอมคอบ เปรียบเสมือนพวกสหภาพที่ต่อสู้เพื่อแพ้-ชนะ
5. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นการพยายามหาวิธีการให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (win-win) เปรียบเสมือนนกยูง

คณะกรรมการ คือ กลุ่มของบุคคลรวมกันอย่างเป็นทางการ มีการทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการเฉพาะโดยทำงานอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการอาจเป็นสายงานหลักหรือสายงานรอง คณะกรรมการจะมาใช้สำหรับ :

- การได้มา ซึ่งการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างรอบคอบ
- เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลใดมีอำนาจมากเกินไป
- เป็นการแสดงถึงความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคคลในกลุ่ม

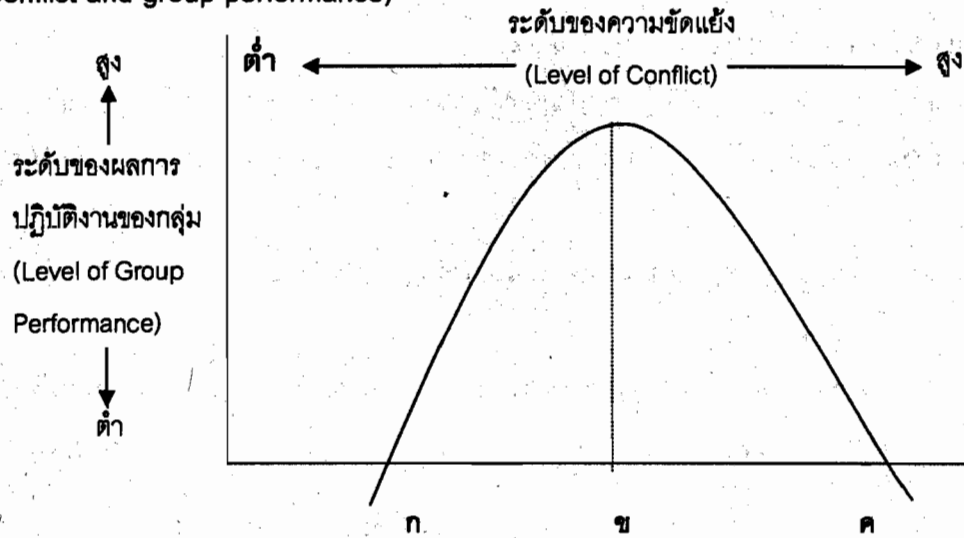
คณะกรรมการอาจนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการประสานงานระหว่างแผนงาน การวางแผนงานและนโยบายรวมทั้งการแบ่งข้อมูลข่าวสารต่อกัน

การใช้คณะกรรมการในองค์การต่างๆ

- รัฐบาล
 - ผู้ออกกฎหมาย
 - คณะรัฐมนตรี
 - ตัวแทน
- การศึกษา
- ศาสนา
- ธุรกิจ

ความขัดแย้งกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

(Conflict and group performance)



| สถานการณ์ | ก | ข | ค |
|------------------------|--|--|---|
| ระดับของความขัดแย้ง | ต่ำหรือไม่มีเลย | เกิดประโยชน์แบบเสริม | สูง |
| รูปแบบของความขัดแย้ง | แบบทำลายล้าง | แบบเสริมสร้าง | แบบทำลายล้าง |
| คุณลักษณะภายในของกลุ่ม | Apathetic ยึดเกาะแน่น ไม่ตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง ไม่มีแนวคิดใหม่ | Viable วิพากษ์วิจารณ์ กันเอง มีความคิดริเริ่ม | Disruptive สับสนวุ่นวาย ไม่ให้ความร่วมมือ |
| | ต่ำ | สูง | ต่ำ |

ในบางเวลาผู้บริหารไม่มีอำนาจทั้งหมดในการตัดสินใจ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงถูกดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการ นอกจากนั้นคณะกรรมการมักจะเพิ่มแรงจูงใจ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงถูกดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการ นอกจากนั้นคณะกรรมการมักจะเพิ่มแรงจูงใจโดยการให้บุคคลมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่บางครั้งคณะกรรมการถูกใช้เพื่อเลื่อนการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงการกระทำบางอย่าง

ข้อเสียของคณะกรรมการคือ

- ค่าใช้จ่ายสูง
- อาจมีผลในการประนีประนอม โดยมีตัวหารร่วมน้อยที่สุด
- การถกเถียงอาจนำไปสู่ความเสียหายในตัวของมันเอง ถ้ามีบุคคลผู้หนึ่งครอบงำการประชุม
- มีการแบ่งแยกความรับผิดชอบโดยไม่มีบุคคลใดมีความรู้สึกรับผิดชอบในการตัดสินใจ
- กลุ่มย่อยของสมาชิกกรรมการอาจต่อต้านการยอมรับ ซึ่งตนไม่เห็นด้วยกับความเห็นของเสียง- ส่วนใหญ่ Plural executive เช่น คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Director) :
- Plural executive คือ กลุ่มที่ได้รับอำนาจเพื่อทำการตัดสินใจ และดำเนินหน้าที่หนึ่งหรือทั้งหมดในทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การเป็นผู้นำ การควบคุม
- อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการ มักจะไม่เป็นไปตามที่ควร การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้บริหารคนใดคนหนึ่งอำนาจหน้าที่จะผันแปรไปอย่างมาก
- ในขณะที่คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ผู้บริหารเป็นผู้ใช้นโยบายต่างๆ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการจำเป็นต้อง :
 - กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
 - การเลือกขนาดที่เหมาะสมของคณะกรรมการ
 - การเลือกสมาชิกของคณะกรรมการอย่างรอบคอบ
 - การใช้คณะกรรมการเพื่อให้เหมาะสมกับหัวข้อเรื่อง
 - การวางตัวประธานที่มีประสิทธิภาพ
 - การใช้เวลาอย่างเหมาะสม
- ใช้เมื่อเห็นว่าประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าต้นทุน

คณะกรรมการ คือ กลุ่มของบุคคลประเภทหนึ่ง ผลของการทดลองของ Asch แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของความกดดันของกลุ่มทำให้เกิดคล้อยตามกัน ดังนั้นบุคคลอาจให้คำตอบที่ผิดซึ่งตรงกับการตัดสินใจของตน เนื่องจากสมาชิกคนอื่นของกลุ่มมีความคิดเห็นตรงข้าม กลุ่มที่มีความสำคัญ คือ กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษซึ่งจะสามารถดึงดูดการตอบสนองจากลูกค้า สาธารณะชน

หรือพนักงานก่อนที่จะมีการจะใช้การกระทำของกลุ่ม จะต้องมีการพิจารณาถึงผลดีและผลเสียของกลุ่มด้วย

คณะทำงาน (Task Force) คือ กลุ่มทางการที่ตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะ และคณะทำงานดังกล่าวจะถูกยุบไปเมื่องานนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว

Groupthink คือ เป็นความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งผนึกกันเพื่อต้องการปฏิบัติตามที่กลุ่มตั้งไว้ ดังนั้นจึงมีการครอบงำหรือชักนำสมาชิกในกลุ่มให้เห็นด้วยกับสมาชิกส่วนใหญ่ โดยบางครั้งไม่ได้คำนึงหลักการที่ถูกต้อง (พวกมากลากไป)

การตัดสินใจเป็นกลุ่ม (Group Decision Making)

องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักนิยมตัดสินใจเป็นกลุ่มในรูปแบบต่างๆ เช่น คณะกรรมการ คณะทำงาน ทีมศึกษาเฉพาะเรื่อง ฯลฯ ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียดังนี้

ผลดีของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

1. มีข้อมูลข่าวสารที่ค่อนข้างสมบูรณ์ (Provide more complete information)
2. มีความหลากหลายในแนวคิดที่กระจายไปในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น (Generate more alternatives)
3. เป็นการเพิ่มการยอมรับในแนวทางการแก้ไขปัญหามากขึ้น (Increase acceptance of a solution)
4. เพิ่มความถูกต้องมากขึ้น (Increase Legitimacy)

ผลเสียของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

1. ต้องเสียเวลามาก (Time consuming)
2. ถูกครอบงำการตัดสินใจจากเสียงส่วนน้อย (Minority Domination)
3. แรงกดดันให้ต้องคล้อยตาม (Pressure to conform)
4. มีความคลุมเครือไม่ชัดเจนในเรื่องความรับผิดชอบ (Ambiguous responsibility)

ดังนั้น หากพิจารณาในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม อาจมองเห็นข้อดีข้อเสียในแง่มุมอื่นๆ ดังนี้

1. ด้านความเร็ว การตัดสินใจโดยลำพังจะดีกว่า
2. ด้านความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจเป็นกลุ่มจะดีกว่า

3. ด้านการยอมรับการแก้ปัญหา การตัดสินใจเป็นกลุ่มจะดีกว่า
4. ด้านขนาดของกลุ่ม กลุ่มควรมีขนาด 5-15 คน จึงจะตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

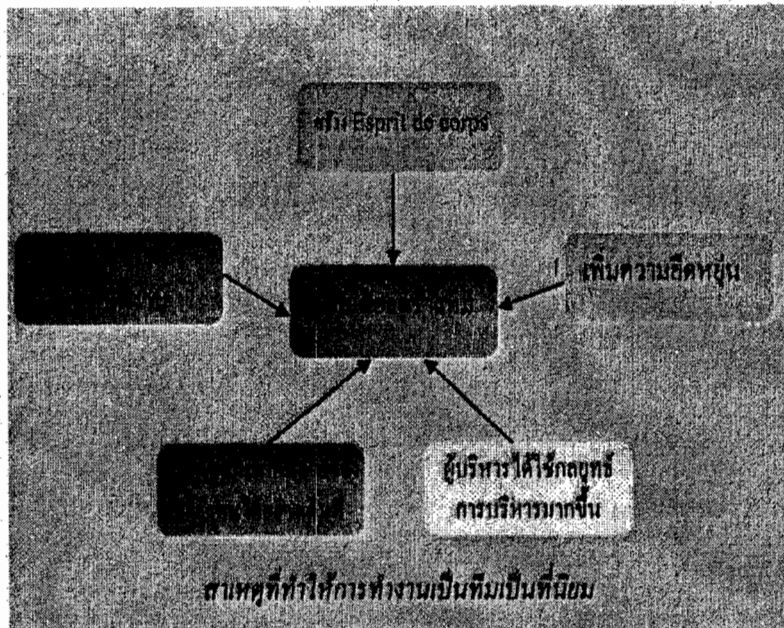
เทคนิคในการพัฒนาการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

(Techniques for Improving Group Decision Making)

1. การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นกระบวนการในการเสริมสร้างให้สมาชิกในกลุ่มพยายามหาทางเลือกหลายๆ ทางโดยในขณะนั้นต้องไม่ให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดที่เสนอโดยเด็ดขาด ซึ่งควรมีสมาชิกกลุ่มได้ช่วยกันเสนอแนวทางแก้ไขโดยทั่วถึง (Free-Wheel)
2. เทคนิคกลุ่มในนาม (Nominal group technique-NGT) คือ การที่สมาชิกของกลุ่มได้พบปะกันเพื่อเสนอความคิด แนวทางในการแก้ไขปัญหา และร่วมกันตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และมีความเป็นอิสระ ในขณะที่เสนอแนวคิดจะยังไม่มี การวิพากษ์วิจารณ์จนกระทั่งได้มีการจัดบันทึกข้อเสนอของแต่ละคนจนจบก่อน แล้วจึงมีการวิจารณ์และประเมินแนวคิดนั้นๆ ต่อจากนั้นสมาชิกของกลุ่มจึงจะจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดที่ได้มีการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างอิสระ (ต่างคนต่างทำ) ผลการตัดสินใจขั้นสุดท้ายคือ แนวคิดที่ได้จัดลำดับสูงสุดจากแนวคิดทั้งหมดโดยรวม
3. Delphi Technique มีลักษณะคล้าย NGT แตกต่างกันตรงที่ Delphi นั้น สมาชิกของกลุ่มที่จะทำการตัดสินใจ ไม่จำเป็นต้องมาพบหน้ากันหรือไม่เคยรู้จักกันมาเลย แต่ละคนได้รับปัญหาและหาแนวทางแก้ไข โดยจะมีศูนย์รวมข้อมูลซึ่งอาจจะมีการส่งปัญหาและแนวทางแก้ไขไปให้ 2-3 รอบจึงจะหาข้อมูล ส่วนใหญ่วิธีนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหานั้นๆ
4. Electronic Meetings เป็นวิธีการล่าสุดที่ใช้กัน โดยใช้ผสมผสานกับวิธี NGT เพียงแต่มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาช่วย ซึ่งอาจมีสมาชิกที่ร่วมตัดสินใจ 40-50 คน ก็ยังทำได้ราบไต่ที่มีจอ Computer อยู่ตรงหน้า วิธีนี้ค่อนข้างรวดเร็วกว่าการประชุมปกติ

ปกติการทำงานเป็นทีมจะดีกว่าการทำเพียงคนเดียวเมื่องานนั้นต้องการทักษะ การตัดสินใจและความชำนาญหลายอย่าง องค์การที่ต้องการสร้างโครงสร้างใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ได้หันมาใช้ "teams" เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษของคนงาน ทีมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการให้สิทธิเสรีแก่ องค์การ และเพิ่มการจูงใจคนงานอีกด้วย

Work team หรือทีมงาน คือกลุ่มที่เป็นทางการซึ่งรวมกันโดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้



ประเภทของทีม (Types of Teams)

ทีมสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ตามคุณลักษณะดังนี้

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์ แก้ปัญหา Reengineering เป้าหมายอื่นขององค์กร | <ul style="list-style-type: none"> ทำกับดูแล ดูแลตนเอง (self-managed) |
| <ul style="list-style-type: none"> Functional Cross-Functional | <ul style="list-style-type: none"> ดาวง ชั่วคราว |

ประเภทของทีม

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ (Purpose)
 - ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - ทีมแก้ปัญหา
 - ทีมปรับปรุงระบบ
 - ทีมที่ตั้งตามวัตถุประสงค์อื่นๆ ขององค์กร
2. แบ่งตามโครงสร้าง (Structure)
 - ทีมที่มีหัวหน้าคอยดูแล
 - ทีมที่บริหารเอง
3. แบ่งตามลักษณะสมาชิก (Membership)
 - ทีมงานตามหน้าที่
 - ทีมงานไขว้
4. แบ่งตามระยะเวลา (Duration)
 - ถาวร
 - ชั่วคราว

ประเภทของทีมสามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ทีมตามหน้าที่ (Functional team) เป็นลักษณะของทีมงานซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าและพนักงานจากหน่วยงานที่แบ่งตามหน้าที่ในองค์กร
2. ทีมที่ใช้ในการแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ได้แก่คณะทำงาน 5-12 คน ซึ่งมาจากแผนกงานเดียวกัน มาพบปะกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อพิจารณาวิธีทางในการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ทีมที่มีการจัดการเอง (Self-managed work teams) กลุ่มทำงาน 10-15 คน รับผิดชอบต่องานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าหรือผู้ควบคุม
4. ทีมงานที่มีหน้าที่ไขว้กัน (cross-functional teams) ประกอบด้วยพนักงานระดับเดียวกัน แต่คนละแผนก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในหลายๆ หน้าที่มาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย

ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีม

กลุ่ม (Group) ลักษณะสำคัญคือ

- บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- มีความเกี่ยวข้องและพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งใจไว้
- สามารถดำเนินงานตามหน้าที่ภายใต้ความรับผิดชอบ

ทีมงาน (work team) ลักษณะสำคัญคือ

- ก่อให้เกิดผลดีจากการใช้ความพยายามในการร่วมมือกัน
- ความพยายามของแต่ละคนสามารถมีผลในระดับของการปฏิบัติงาน **ที่สูงกว่า** ผลรวมของปัจจัยการผลิต (input) ของแต่ละคน

การเชื่อมกันระหว่างแนวความคิดของ teams และ group : แนวทางที่ทำให้ทีมปฏิบัติงานได้สูง

1. ขนาดของทีมงาน ทีมงานที่มีขนาดเล็กน่าจะดีที่สุด สมาชิกไม่ควรเกิน 5 คน
2. ความสามารถของสมาชิก
 - ความชำนาญทางเทคนิค
 - ความชำนาญในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
 - ความชำนาญเฉพาะตัวที่มีความสามารถระหว่างกัน เช่น มีการพึ่งพิง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกัน เป็นต้น
3. การจัดสรรบทบาทและการกระจายการส่งเสริม
4. การกระทำเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน
5. การกำหนดเป้าหมายเฉพาะ
6. ความเป็นผู้นำ และโครงสร้าง
7. หน้าที่ทางสังคมและความรับผิดชอบ
8. การประเมินการดำเนินงานที่เหมาะสม และระบบการให้รางวัล
9. การพัฒนาความไว้วางใจที่สูงระหว่างกัน ปกติแล้วความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เปราะบาง ต้องใช้เวลานานว่าจะสร้างขึ้นมาได้ สามารถที่จะถูกทำลายได้โดยง่าย และเป็นการยากที่จะได้กลับคืนมาของเขตของความไว้วางใจมีดังนี้
 - ความซื่อสัตย์ (integrity)
 - สมรรถนะ (competence)

- ความสม่ำเสมอมั่นคง (consistency)
- ความจงรักภักดี (loyalty)
- ความเปิดเผย (openness)

วิธีการสร้างความไว้วางใจ

1. แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าเรามีความสนใจในตัวเขา
2. เป็นผู้แสดงในทีม
3. มีการปฏิบัติอย่างเปิดเผย
4. มีความยุติธรรม
5. พูดถึงความรู้สึกของท่าน
6. แสดงค่านิยมพื้นฐานโดยสม่ำเสมอ
7. แสดงความสามารถ

การเปลี่ยนแปลงบุคคลให้เป็นผู้เล่นในทีม

1. ความท้าทาย (Challenge) อุปสรรคประการหนึ่งของการใช้ทีมงานคือการต่อต้านจากบุคคลอื่น
2. การเป็นผู้เล่นในทีม (shaping team players) เครื่องมือในการเปลี่ยนบุคคลเป็นผู้เล่นในทีม คือ
 - การคัดเลือก (selection)
 - การฝึกอบรม (training) และ
 - การให้รางวัล (reward)

คุณสมบัติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน (clear goals)
2. มีทักษะและศักยภาพในการทำงาน (Relevant Skills)
3. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)
4. มีข้อผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (unified Commitment)
5. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication)
6. มีทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Skills)

7. มีผู้นำที่มีความเหมาะสม (Appropriate Leadership)

8. มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Support)

ทีมงานและ TQM

TQM (Total Quality Management) คือ การบริหารงานเชิงคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นกระบวนการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM ต้องการให้ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และกระทำในสิ่งที่ได้รับคำแนะนำ

การประยุกต์ใช้ทีมงานใน TQM คือ Quality Circles ซึ่งเป็นกลุ่มทำงานประกอบด้วยพนักงาน 8-10 คน และหัวหน้างานมาพบปะเพื่อปรึกษาหารือ และแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพต่างๆ

คำถามท้ายบท บทที่ 15

1. กระบวนการของการเกิดการรวมกลุ่มมีความเป็นมาอย่างไร
2. ในกลุ่มแต่ละกลุ่มนั้น จะมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ อะไรบ้าง ยกตัวอย่างมาสัก 3 องค์ประกอบ
3. การจัดการหรือการบริหารข้อขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีทางใดบ้าง แต่ละวิธีทางควรจะนำมาใช้ในโอกาสใด อธิบาย
4. ให้อธิบายความหมายและความสำคัญของคำต่อไปนี้
 - 4.1 Groupthink
 - 4.2 Delphi Technique
 - 4.3 Brainstorming
 - 4.4 Self-Managed Team
 - 4.5 Cross-functional Team
5. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าคำว่า กลุ่มทำงาน (Work Group) กับทีมทำงาน (Work Teams) เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
6. อธิบายหลักการและรายละเอียดของการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาโดยละเอียด