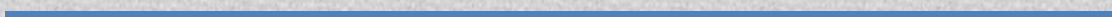




การจัดการความรู้
(Knowledge Management : KM)

การสร้างทีมงานที่ดี



คำนำ

ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้ทักษะที่มุ่งให้ความสำคัญไปที่ตัวของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อ สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กร มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้นำต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนในองค์กร การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนร่วมงานด้วย

นายประทีป หนูวรรณ
สหกรณ์จังหวัดชลบุรี
ตุลาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

	หน้า
ความหมายของการจัดการความรู้	๑
ความหมายของทีมงาน	๑
การสร้างทีมงานที่ดี	
๑. หลักการและเหตุผล	๒
๒. มूलเหตุของการจัดการความรู้ “การสร้างทีมงานที่ดี”	๓
๓. วัตถุประสงค์	๓
๔. เป้าหมาย	๔
๕. ขอบเขตการจัดทำ	๔
๖. จุดความรู้ “การสร้างทีมงานที่ดี”	๔
๗. ประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างทีมงาน	๖
๘. เอกสารประกอบการจัดการความรู้	๖
๙. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความรู้	๖
๑๐. การติดตามประเมินผล	๗

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือ การคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ความหมายของทีมงาน

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของ บุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก ในทีมงานเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า ๑ คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้น จะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม คือการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและมี การแบ่งหน้าที่กันอย่างพึงพอใจ

การทำงานเป็นทีม (team work) คือกลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกัน

การสร้างทีมงานที่ดี

๑. หลักการและเหตุผล

หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของผู้นำ คือ การพัฒนาแนวคิดที่จะทำให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Concepts) หมายถึง ความรู้สึกและแรงจูงใจที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของหมู่คณะประสบความสำเร็จเหนือเป้าหมายส่วนตัว เหตุผลแรกที่ใช้ทีมหรือหมู่คณะในรูปแบบตรงข้ามกับปัจเจกบุคคล เพื่อให้เห็นถึงการแบ่งงานและ การมีส่วนร่วมในการทำงานที่จะทำให้ภารกิจสำเร็จด้วยเวลามากกว่าที่เคยใช้ไป ในหนทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเหตุผลที่สองที่ใช้ในรูปแบบของทีมคือ การร่วมมือกันและปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากกว่าที่แต่ละปัจเจกบุคคลกระทำที่ดีที่สุดเพียงคนเดียว

กล่าวโดยสรุปแล้วการสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยทักษะของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำ และของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาองค์กรนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

๒. มูลเหตุของการจัดการความรู้ “การสร้างทีมงานที่ดี”

(๑) สร้างความตระหนัก ผู้บริหารหรือผู้นำทีมต้องสร้างความตระหนักใน ความสำคัญของงาน เป้าหมาย และผลเสียที่เกิดจากการไม่ทำงานหรือทำงานนั้นอย่างไม่เต็มกำลัง ทั้ง ต่อตนเองและต่อหน่วยงานให้สมาชิกทราบ

(๒) สร้างความรู้ จากประสบการณ์ และการศึกษาเพิ่มเติม

(๓) สร้างความคิด กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศของการ ยอมรับและให้โอกาสแสดงความคิดเห็น

(๔) สร้างความรับผิดชอบ ลงลึกไปถึงภาระหน้าที่ของบุคคลากรแต่ละคนในทีมงาน แต่การสร้างทีมงานขึ้นมาก็ไม่ใช่ว่าจะไม่ผลเสีย ปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากการจัดตั้งทีมงานที่พบมากที่สุด

(๕) การสร้างทีมงานที่ดี เป็นเครื่องมือทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

๓. วัตถุประสงค์

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงาน จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

๓.๑ เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีมงาน

๓.๒ เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการ เปิดเผยจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข

๓.๓ เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพ ของ ทีมงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓.๔ เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร

๓.๕ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่าง ตั้งใจ และให้เกียรติ ชิงกันและกัน

๓.๖ เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน

๓.๗ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

๓.๘ เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม

๓.๙ เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๓.๑๐ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

๔. เป้าหมาย

๑. การจัดชุดความรู้ “การสร้างทีมงานที่ดี” แบบมีส่วนร่วมระหว่าง บุคลากร ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชลบุรี
๒. เป็นเครื่องมือในการสร้างและส่งเสริมความสมัครสมาน และความสามัคคี ของบุคลากร ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชลบุรี

๕. ขอบเขตการจัดทำ

บุคลากร ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชลบุรี

๖. ชุดความรู้ “การสร้างทีมงานที่ดี”

ในโลกอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงอยู่ในขณะนี้ การบริหารงานแบบข้าเก่งคนเดียว ย่อมสิ้นสุดลงแล้วเมื่อย่างเข้าสู่ศตวรรษใหม่ การบริหารงานที่จะอยู่รอดได้ คือ การทำงานเป็นทีม และต้องเป็นทีมที่เต็มไปด้วยพลังกำลัง และความกระตือรือร้น เพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม เป็นการดึงเอาศักยภาพหรือความเก่งของแต่ละบุคคลในกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และบุคคลในกลุ่มยังได้เรียนรู้การทำงานที่ดีจากเพื่อน ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การทำงานที่คลุมเครือจะกระจ่างขึ้น ทุกคนเห็นเป้าหมาย และจุดหมายได้ตรงกัน ซึ่งจะช่วยกันสร้างภาพงานหรือหนทางที่หลากหลายในการไปสู่เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญที่สุดบุคลากรมีความรัก ความเข้าใจ และเอื้ออาทรต่อกัน

กลุ่ม และ ทีมงาน มีความหมายเหมือนกันในเรื่องจำนวน คือ ทั้งกลุ่มและทีมงานจะมีสมาชิกร่วมอยู่มากกว่าหนึ่งคน แต่กลุ่มและทีมงานจะต่างกันตรงลักษณะความร่วมมือ คือ

กลุ่ม

- ๑) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ช่วยเหลือกันในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
- ๒) ผลงานกลุ่ม คือ ผลงานของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมารวมกัน

ทีมงาน

- ๑) ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิก
- ๒) เสียสละความต้องการส่วนตัวเพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุเป้าหมาย
- ๓) สมาชิกต้องมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีความสามัคคี เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน
- ๔) ผลงานของทีม เป็นผลจากการประสานความพยายามเป็นเนื้อเดียวกัน

การสร้างทีมงานต้องการความร่วมมือแรงร่วมใจกัน ในระดับสูงกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งต้องใช้ความพยายามในการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นใจเดียวกันพอสมควรจึงจะทำให้ลักษณะการทำงานของทีมงานต่างจากการทำงานเป็นกลุ่มได้

ความสำคัญการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้คือ

๑. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
๒. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
๔. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
๕. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
๖. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ

การสร้างและพัฒนาทีมงาน

ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วยหลักการซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมี หลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพได้แก่

๑. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันความไว้นื้อเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้อสมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ
๒. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผยจะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”
๓. การปรึกษาหารือกันโดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือ ข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา

๔. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันอาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

๕. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

๗. ประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างทีมงานที่ดี

๗.๑ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบที่ดี มีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ

๗.๒ ช่วยให้มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงาน เช่น การรู้เรา รู้เขา เอาใจเขามาใส่ใจเรา งานของกลุ่มและทีมงานจะดำเนินไปด้วยดี

๗.๓ ช่วยให้เกิดความรู้สึกสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงาน ในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๗.๔ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่มและทีมงาน ตามมาตรฐานการทำงาน โดยอาศัยกลุ่มหรือสภาพแรงงานเป็นตัวแทนให้แก่พนักงาน

๗.๕ ช่วยให้เกิดความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน จะก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวลสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน อันจะก่อให้เกิดความเกรงใจของคณะผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มหรือทีมงาน

๗.๖ ช่วยให้เกิดความรู้สึกการยอมรับนับถือของสมาชิก ในทีมงานที่เรียกว่า คารวธรรม มีการเคารพนับถือเป็นพี่เป็นน้อง ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัย ซึ่งกันและกัน

๘. เอกสารประกอบการจัดการความรู้

๑. แผ่นภาพ จัดทำแบบ PowerPoint
๒. แผ่นข้อมูล ชุดความรู้สมบูรณ์แบบ
๓. แผ่นบันทึกเสียง เสียงของการถอดบทเรียนทั้งหมด

๙. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความรู้

ชุดความรู้ “การสร้างทีมงานที่ดี” จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชลบุรี ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑๐. การติดตามประเมินผล

๑. การนำไปใช้ในการพัฒนาการมีส่วนร่วม บุคลากร ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ชลบุรี

