

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สถานีพัฒนาที่ดินลำพูน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๖

รอบการประเมินที่.....๑/๒๕๖๗.....ตั้งแต่วันที่.....๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ - ๓ มีนาคม ๒๕๖๗.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ชื่อ-นามสกุล.....นายณธรรต. สมจันทร์.....ตำแหน่ง.....นักวิชาการเกษตรชำนาญการ.....  
กลุ่ม/ฝ่าย.....ฝ่ายวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สถานีพัฒนาที่ดินลำพูน.....  
หัวข้อการพัฒนา.....การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....  
สถานที่.....OCSC Learning Portal สำนักงาน ก.พ.....วันที่.....๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๖.....  
วิทยากร/ผู้ให้ความรู้.....สำนักงาน ก.พ.....  
หน่วยงานที่จัดอบรม.....สำนักงาน ก.พ.....

**วัตถุประสงค์**

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการเชื่อมโยงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

**สรุปเนื้อหาสำคัญ**

**เรื่อง “หลักสูตร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ”**

๑. การพัฒนาความรู้ฯ ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและหลักการเหตุผลสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงาน จิตวิทยาของการทำงานเป็นทีม

๒. เนื้อหาและหัวข้อวิชาของการพัฒนาความรู้ฯ มีดังนี้

ความหมายและประเภทของทีมงาน ทีม ประกอบไปด้วยคน ตั้งแต่ ๒ คนมารวมตัวกัน ด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน และมุ่งการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีประเภทของทีมงานตามวัตถุประสงค์ ๔ รูปแบบ ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง ทีมข้ามสายงาน และทีมเสมือนจริง

ความสำคัญของทีมงาน การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจาก ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกัน จึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้ง งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงต้องการคนมาทำงาน ด้วยการคิดร่วมกัน งานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีม พัฒนาทีม ให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ทีมงานที่ดี จึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กร เมื่อทีมมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประโยชน์ที่รับ คือ การทำงานจะมีพลังงานบางอย่างมากมายมหาศาล ผลงานที่เกิดขึ้นจะมีมากมาย ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น สามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ

หรือนวัตกรรมใหม่ๆ อีกทั้งยังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก สร้างความมั่นคงในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ในงาน และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

#### องค์ประกอบของทีมงาน

๑) ผู้นำทีม ซึ่งมีบทบาทเป็นหัวหน้าทีม ควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ เป็นผู้ริเริ่มที่ดี มีเป้าหมายชัดเจน มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกที่รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการจัดระบบและโครงสร้างภายในทีม เป็นผู้ฟังที่ดี เป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นนักคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี

๒) สมาชิกทีม ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ยอมรับกฎ กติกาของทีม ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ เปิดใจรับความคิดใหม่ๆ ยอมรับความแตกต่าง สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

๓) ระบบการทำงาน หรือกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การประชุมการตัดสินใจ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไปมีกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๕ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ ๑ การรับรู้งาน เป้าหมาย หรือปัญหา

ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๓ การวางแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ ๕ การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

๔) บรรยากาศในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขันการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ โดยให้ทุกคนมีความหวัง คาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจและจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น

การสื่อสารของทีม เป็นเครื่องมือสำคัญเพราะเป็นกลไกและหัวใจสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยความต่อเนื่อง คล่องตัว รวดเร็ว ก้าวหน้า และส่งผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่ได้รับ

๑) สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ในการถ่ายทอดข้อความข่าวสารไปถึงผู้รับได้รวดเร็วและเหมาะสม

๒) กระบวนการ เครือข่ายและช่องทางการสื่อสาร

๓) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ ควรใช้ภาษาที่เป็นทางการและเหมาะสม

รูปแบบของการสื่อสารในทีม สามารถแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท คือ

๑) การสื่อสารแบบลูกโซ่ สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นที่อยู่ถัดจากเขาเท่านั้น

๒) การสื่อสารแบบตัว Y เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกคนกลางจะทำหน้าที่รับและกระจายข่าวสารให้กับสมาชิกคนอื่นๆ

๓) การสื่อสารแบบวงล้อ หรือแบบดาว เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีสมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของทีม โดยเขาจะเป็นผู้รับ-ส่งข่าวสาร สร้างความเข้าใจกับสมาชิกคนอื่น

๔) การสื่อสารแบบวงกลม เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้างในเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยทุกคนในกลุ่มจะมีฐานะเท่าเทียมกัน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจ แต่อาจมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๕) การสื่อสารแบบทุกช่องทาง เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้โดยตรง ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ

อุปสรรคในการรับข่าวสาร แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ

- ๑) การเลือกเข้าถึง สมาชิกอาจจะเข้าถึงข่าวสารหรือช่องทางที่เขารู้สึกพอใจ
- ๒) การเลือกสนใจ สมาชิกแต่ละคนจะเลือกให้ความสนใจในข่าวสารที่ตนให้ความสำคัญ
- ๓) การเลือกรับรู้ สมาชิกเลือกรับข้อมูลเข้ามาประมวลผล ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่ตนเคยชิน
- ๔) การเลือกจำ สมาชิกทำการเลือกเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ในความทรงจำ อาจจำหรือลืม

บางเรื่องไป

การสื่อสารของทีม ส่วนสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการสื่อสารงาน มี ๕ ประการ

๑) องค์กรต้องการอะไร ผู้สื่อสารงานจะต้องเข้าใจให้ถ่องแท้ว่าองค์กรของตนนั้นต้องการผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างไร ขนาดไหน เป้าหมายอย่างไร กำหนดแล้วเสร็จเมื่อใด

๒) มีทรัพยากรสนับสนุนการทำงานในส่วนที่สื่อสารงานนั้นเท่าใด มีอะไรบ้าง ใช้งานได้หรือไม่

๓) มีบุคลากรสนับสนุนมากน้อยเพียงใด เพียงพอหรือไม่หรือต้องใช้จำนวนคนเท่าใด

๔) ศักยภาพของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับใด พัฒนาได้หรือไม่

๕) ต้องคำนึงว่าส่วนที่สื่อสารงานนั้นเป็นคนหรือมนุษย์ มิใช่เครื่องจักร ย่อมมีอารมณ์ มีความรู้สึก มีจิตใจ มีความนึกคิด ย่อมต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

และสิ่งที่ต่อยอดในการสื่อสารทีมงานที่สำคัญ ต้องรู้ในเรื่องของการสื่อสารและประสานงาน

- ๑) ต้องรู้ เป็นเรื่องที่ต้องรู้ให้ได้ ไม่รู้ไม่ได้เลย เป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อการทำงาน
- ๒) ควรรู้ เป็นเรื่องช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารประสานงานรวดเร็ว สะดวกขึ้น
- ๓) รู้ไว้ก็ดี เป็นเรื่องที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการสื่อสารประสานงาน

ระบบในการทำงานของทีมงาน

- ๑) ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
- ๒) หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

- ๓) องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- ๔) การประเมินผลการทำงาน
- ๕) การปรับปรุงและการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม
- ๖) ระบบการประสานงานระหว่างทีม

หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม มีหลักในการพิจารณา ดังนี้

- ๑) การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ เป็นสภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวกับความสำนึก
- ๒) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน เปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้

จักและคุ้นเคยกัน

๓) การบริหารความขัดแย้งภายในทีม การจัดการความขัดแย้งมีวิธีการโดยทั่วไป ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การยอมเสียสละ การประนีประนอม และการร่วมมือกัน

การตัดสินใจของทีม หมายถึง กระบวนการพิจารณาข้อปัญหาและโอกาสต่างๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการตัดสินใจของมีนั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ได้แก่

ข้อดี ๑) การตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะรวมความรู้ ทักษะและความชำนาญมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว

๒) การตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะมีความหลากหลายทางความคิด

๓) การตัดสินใจของกลุ่มยังก่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจ การยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ท่วมเท และเสียสละในการปฏิบัติงาน

ข้อเสีย ๑) ความกดดันที่สมาชิกในกลุ่มพยายามจะทำความคิดของตนให้เป็นรูปแบบเดียวกับความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจแบบคล้อยตามกัน และอาจทำให้เกิดการครอบงำทางความคิด

๒) การตัดสินใจโดยกลุ่มจะใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว อาจทำให้ตัดสินใจไม่ทันต่อกำหนดเวลา

กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจของทีมที่เกิดจากการประชุมทีม ส่วนใหญ่มักมีมติการประชุมทีมออกเป็น ๖ ลักษณะ ดังนี้

- ๑) การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง
- ๒) การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่
- ๓) การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย
- ๔) การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่
- ๕) การตัดสินใจโดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม
- ๖) การตัดสินใจแบบเอกฉันท์

ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ความขัดแย้งของทีมงาน เกิดจาก การใช้เหตุผลส่วนตัวและการไม่ยอมรับข้อมูล การมองคู่แข่งในด้านเดียว ความเชื่อในหลักการและความถูกต้องของกลุ่ม ความกดดันต่อสมาชิกที่มีความแตกต่างจากกลุ่ม ภาพลวงตาของความเป็นเอกฉันท์ และการปกป้องความคิด

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ๙ ประการ มีดังนี้

- ๑) ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ
- ๒) การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม
- ๓) การขาดความรู้สึกร่วมกัน
- ๔) ความล้มเหลวในการประเมิน
- ๕) อำนาจของผู้นำ
- ๖) การขาดแคลนทางเลือก
- ๗) การปิดบัง
- ๘) การขาดวินัยทีมงาน
- ๙) ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง

จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆ ที่สร้างความล้มเหลวให้กับทีมงาน มักจะเกิดขึ้นจากปัญหาภายในทีมและเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในทีม จึงต้องหมั่นติดตามตรวจสอบและแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้น อย่าปล่อยให้เรื่องเล็กน้อยลุกลามจนกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและยากแก่การแก้ไข

การสร้างและพัฒนาทีมงานให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน

หลักการพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน ในการพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วยหลักการ ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้สามารถพัฒนาทีมงานได้ผลดียิ่งขึ้น

- ๑) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน บนได้ขั้นแรกนำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ
- ๒) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย ประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิก
- ๓) การปรึกษาหารือกัน เปิดโอกาสให้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย
- ๔) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม
- ๕) การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน อาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนส่งเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

๓. ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ต่อตนเอง ได้แก่

ได้เรียนรู้ เข้าใจ และเล็งเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงาน การสื่อสาร การตัดสินใจของทีม การโน้มน้าวใจภายในทีม และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

๔. แนวทางในการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ฯ ครั้งนี้ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีดังนี้

การทำงานเป็นทีม ทำให้ได้ความคิดที่หลากหลาย การมีคนหลายคนช่วยกันคิด จะทำให้เราได้แนวคิดที่หลากหลาย สามารถนำไปปรับใช้ได้มากขึ้น และทุกคนยังมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการออกความคิดเห็น เพื่อให้การทำงานมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น

๕. ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ฯ และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าทำงานคนเดียว และอาจเกิดความขัดแย้งหรืออาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

๖. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้สามารถนำความรู้และทักษะ ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่

ผู้บริหารต้องประเมินว่างานใดควรทำคนเดียว และงานประเภทใดที่ต้องใช้ความร่วมมือของทีมงาน งานนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นหรือไม่ หากใช้คนมากกว่าหนึ่งคน งานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทุกคนในกลุ่มหรือเพื่อคนใดคนหนึ่ง และการเลือกใช้ทีมงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

(ลงนาม).....

(นายณรรต สมจันทร์)

ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรชำนาญการ