

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ก

ตำแหน่งสื่อขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ทม 2002/182-198, 647-649

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

21 มกราคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เล้าโครงยอวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายนาวิ ฅนอมรอด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ในความควบคุมดูแลของ ผศ. มนต์รี แยมกลีกร ประธานกรรมการ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประทุม ม่วงมี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

(สำเนา)

ที่ ทม 2002/990

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

29 มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน คุณอาจิ้นต์ นนทพันธุ์วาทย์ Head of H.R.D. Sub-Division
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายนาวิ ถนอมรอด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การ
พัฒนาระบบฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ในความ
ควบคุมดูแลของ ผศ.มนตรี แฉ่มกลีกร ประธานกรรมการ มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวก
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานบริษัท อุตสาหกรรม ไตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน)
โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ระหว่างวันที่ 1-4 เมษายน
2545

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประทุม ม่วงมี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

(สำเนา)

ที่ ทม 2002/

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

29 เมษายน 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยด้วยนายนาวิ ธนอมรอด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ในความควบคุมดูแลของ ผศ. มนตรี เข้มกสิกร มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานบริษัท อุตสาหกรรมโครเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ระหว่างวันที่ 1-4 เมษายน 2545

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
 คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประทุม ม่วงมี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- แบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนาโครงการการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม
สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม
- แบบประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

เพศ () ชาย () หญิง

อายุ.....ปี

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง () ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนก () ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน

() ผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาทีมงาน

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. มีพฤติกรรมใดบ้างที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

.....

3. มีพฤติกรรมใดบ้างที่บ่งชี้ถึงการไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาโครงการการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนก ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม

รายละเอียดของแบบสอบถาม จะเป็นความต้องการเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตัวเลขระดับความต้องการไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมที่ท่านต้องการเสริมสร้างให้กับพนักงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมที่ท่านต้องการเสริมสร้างให้กับพนักงานมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมที่ท่านต้องการเสริมสร้างให้กับพนักงานปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมที่ท่านต้องการเสริมสร้างให้กับพนักงานน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมที่ท่านต้องการเสริมสร้างให้กับพนักงานน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ดังตัวอย่าง

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
00	ความเป็นผู้นำ		✓				

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- () ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนก
- () ผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาทีมงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน						
2.	การติดต่อสื่อสาร						
3.	ความไว้วางใจกัน						
4.	การตัดสินใจ						
5.	การวินิจฉัยปัญหา						
6.	การเป็นผู้นำ						
7.	การมีส่วนร่วมในการทำงาน						
8.	การแสดงความรู้สึก						
9.	ความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงาม						
10.	ระบบงานและเทคโนโลยี						

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วใส่เครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามความคิดเห็นของท่านว่าเหมาะสมเพียงใด ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม						
2.	การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงาน						
3.	กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีทัศนวิชาการมีส่วนช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะ						
4.	กิจกรรมการเรียนรู้ตามสถานีแห่งการเรียนรู้ช่วยให้ได้รับประสบการณ์ตรงในการทำงานพร้อมกันเป็นทีม						
5.	ความรู้ความสามารถของวิทยากรในแต่ละกิจกรรมแห่งการเรียนรู้						
6.	ระยะเวลาในการฝึกอบรม						
7.	สถานที่สำหรับฝึกอบรม						
8.	โสตทัศนูปกรณ์						
9.	เอกสารประกอบการฝึกอบรม						
10.	การบริการอาหาร/เครื่องดื่ม						

ภาคผนวก ค

- แบบประเมินโครงการฝึกอบรมต้นแบบ (Prototype / Instrument)
- แบบวัดผลสัมฤทธิ์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- แบบวัดเจตคติพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

แบบประเมินโครงร่างการฝึกอบรมต้นแบบ (Prototye / Instrument)

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินโครงร่างการฝึกอบรมต้นแบบ เรื่องการพัฒนา
ระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์
ให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาพิจารณาความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการ
ฝึกอบรม แบบประเมินมี 2 ตอนคือ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างการฝึกอบรมต้น
แบบ และแบบประเมินความเหมาะสมของแผนการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมโครงร่างการฝึกอบรมต้นแบบ

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงร่างการฝึกอบรมต้นแบบ มี
ความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามความคิดของท่าน

- เกณฑ์การให้คะแนน
- 5

หมายถึง

เห็นด้วยมากที่สุด
- 4

หมายถึง

เห็นด้วยมาก
- 3

หมายถึง

เห็นด้วยปานกลาง
- 2

หมายถึง

เห็นด้วยน้อย
- 1

หมายถึง

เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ประเด็นที่ ควรแก้ไข
		5	4	3	2	1	
1.	การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทีมงาน						
2.	การพัฒนาโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม						
3.	การเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีม						
4.	การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานเป็นทีม						
5.	การประเมินผลและติดตามผลการสร้างและ พัฒนาทีมงาน						
6.	การรายงานผลการฝึกอบรม						
7.	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

=====

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

#####

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของแผนการฝึกอบรม

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนการฝึกอบรม มีความเหมาะสม
 มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามความคิดของท่าน

ข้อ ที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ประเด็นที่ ควรแก้ไข
		5	4	3	2	1	
1.	กิจกรรมละลายพฤติกรรม						
2.	แนวความคิดในการสร้างและพัฒนาทีมงาน						
3.	วัตถุประสงค์ แนวความคิดในการสร้างและ พัฒนาทีมงาน						
4.	learning station 1 “โยนห่วง”						
5.	วัตถุประสงค์ learning station 1						
6.	learning station 2 “ตัวรักและห่วงใย”						
7.	วัตถุประสงค์ learning station 2						
8.	learning station 3 “ประสานงานตกตะลึง”						
9.	วัตถุประสงค์ learning station 3						
10.	learning station 4 “เรือใบ”						
11.	วัตถุประสงค์ learning station 4						
12.	learning station 5 “ใครเป็นใคร”						
13.	วัตถุประสงค์ learning station 5						
14.	learning station 6 “จรรยา จราจร”						
15.	วัตถุประสงค์ learning station 6						
16.	learning station 7 “เคลื่อนย้ายน้ำ”						
17.	วัตถุประสงค์ learning station 7						
18.	learning station 8 “ย้ายฐานปรัมมิด”						
19.	วัตถุประสงค์ learning station 8						
20.	learning station 9 “วางใจในทีมงาน”						
21.	วัตถุประสงค์ learning station 9						

แบบวัดผลสัมฤทธิ์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย **X** ลงในช่องที่ตรงกับตัวเลือก ก, ข, ค หรือ ง ที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด

1. หลักการบริหารทีมงาน “การบริหาร” มาจากภาษาบาลี ว่า “ปะริหาระ” มีความหมายว่า
 - ก. การใช้เมตตาธรรมในการบริหารทีมงาน
 - ข. การวางแผน (อุเบกขา) เป็นกลางเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง
 - ค. การคุ้มครอง ป้องกัน ดูแล รักษา ทีมงาน
 - ง. การปกครองบังคับบัญชา สั่งสอน และเนะนังงาน
2. เป้าหมายหลักของธุรกิจ ซึ่งทีมงานจะต้องใส่ใจปฏิบัติในยุคโลกาภิวัตน์คืออะไร
 - ก. กำไรสูงสุด ต้นทุนต่ำสุด
 - ข. ความอยู่รอดและเจริญเติบโต
 - ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม
 - ง. การผลิตภัณฑ์สินค้าที่ได้มาตรฐาน ISO 9002
3. ข้อความเกี่ยวกับ “ผู้นำทีม” ต่อไปนี้ข้อใดถูกต้องที่สุด
 - ก. คือผู้ที่ประเมินความเป็นผู้นำของลูกน้องและนำตามสถานการณ์
 - ข. คือผู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตยใน Style X ดีกว่า ผู้นำที่เป่าเผด็จการใน Style Y
 - ค. คือผู้ที่จะต้องหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานตลอดเวลา
 - ง. คือผู้ที่มุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจสูงสุดให้แก่ลูกน้อง
4. CP. และ RC. ในการสร้างทีมงานโดยกิจกรรม Walk Rally คืออะไร
 - ก. Coordination People และ Royal Commitment
 - ข. Cancel Point และ Royal Cognitive
 - ค. Check Point และ Route Check
 - ง. Criteria Point และ Round Check
5. ทาสผู้ซื้อสัตย์ 6 ตัว ในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของทีมงานคือข้อใด
 - ก. ข้อมูล วิเคราะห์ จัดลำดับ ประเมิน ตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ
 - ข. ใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด และทำไม
 - ค. เป้าหมาย วิธีการ ผลงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และการรายงานผล
 - ง. รู้บุคคล รู้ตน รู้กาล รู้เวลา รู้โอกาส รู้สถานที่

6. เกณฑ์การตัดสินใจของหัวหน้าทีมในการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานปฏิบัติ ควรพิจารณาจาก

- ก. ความยุติธรรมด้วยความเท่าเทียมกัน
- ข. Put the right job on the right man.
- ค. Equal pay for Equal work.
- ง. มาตรฐานงาน ความรู้ความสามารถในงาน

7. เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน

- ก. พยายามวิเคราะห์จุดบกพร่องของตัวเองก่อน
- ข. พยายามวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของผู้ที่เรากำลังขัดแย้งด้วย
- ค. แสวงหาแนวร่วม พรรคพวก เพื่อสนับสนุนตัวเรา
- ง. ยอมแพ้ไปก่อน คิดเสียว่าวันพระไม่มีहनเดียว

8. การทำงานเป็นทีมที่ดีคือการทำงานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- ก. การให้ทุกคนรับรู้เป้าหมายเชิงปริมาณที่หัวหน้าทีมได้กำหนดขึ้น
- ข. การตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตยใช้คะแนนเสียงข้างมาก
- ค. การจัดสรรผลประโยชน์ด้วยความยุติธรรมเท่าเทียมกัน
- ง. การพัฒนาระบบงาน และระบบคน ให้ประสานสอดคล้องกัน

9. ระบบงานที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม คือข้อใด

- ก. ISO 9002
- ข. Guide 25
- ค. CIPP Model
- ง. PDVCA.

10. เป้าหมายที่ดีของทีมงานคือเป้าหมายในลักษณะใด

- ก. เป้าหมายที่ประเมินจากผลการทำ SWOT Analysis
- ข. เป้าหมายที่หัวหน้าทีมเป็นผู้กำหนดและมอบหมาย
- ค. เป้าหมายที่ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด
- ง. เป้าหมายที่สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนด

11. การประชุมทีมที่ดีคือการประชุมที่มีลักษณะอย่างไร

- ก. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม
- ข. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในที่ประชุม
- ค. สมาชิกเจ้าของปัญหาผลักดันเป็นประธานในที่ประชุม
- ง. หาผู้อาสาสมัครเป็นประธานในที่ประชุมแต่ละครั้ง

12. การประเมินความเป็นผู้ใหญ่ของลูกทีม (Maturity) ให้พิจารณาจาก

- ก. การตรงต่อเวลาและความมีระเบียบวินัยในการทำงาน
- ข. ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความรับผิดชอบ
- ค. ศักยภาพและพฤติกรรมการแสดงออกในงาน
- ง. อายุงาน อายุตัว และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ

13. คำพูดที่มีพลังในการทำงานเป็นทีมร่วมกันคือข้อใด

- ก. What is wrong? and What is better?
- ข. Who is wrong? and How to get rid of it?
- ค. I am O.K. and You are not O.K.
- ง. I am not O.K. and You are O.K.

14. เมื่อมีปัญหาในการทำงานเป็นทีม

- ก. หัวหน้าทีมรับสั่งการทันทีเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ความสามารถของตน
- ข. หัวหน้าทีมประชุมทีมเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ
- ค. หัวหน้าทีมมอบหมายให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งไปแก้ปัญหา
- ง. แบ่งทีมย่อยแล้วเพื่อแข่งขันกันแก้ปัญหาอย่างท้าทายความสามารถ

15. การติดต่อสื่อสารที่ดีของทีมงานมีเป้าหมายหลักคืออะไร

- ก. การสื่อสารแบบทางเดียวเพื่อความรวดเร็ว
- ข. การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้มีการซักถาม
- ค. การบรรลุสู่เป้าหมายความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกทีม
- ง. การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันประนีประนอมซึ่งกันและกัน

16. สมาชิกในทีมที่ดีมีคุณลักษณะอย่างไร

- ก. สมาชิกที่ตรงต่อเวลา มีวินัย ไม่ป่วย สาย ลา
- ข. สมาชิกที่มีความสามารถสูงเด่นกว่าคนอื่น
- ค. สมาชิกที่ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ เรียนรู้เป็นทีม
- ง. สมาชิกที่พูดอภิปรายเวลาประชุมได้อย่างมีรสชาติ

17. การจัดฝึกอบรมแบบ Walk Rally ที่ถูกต้องคือข้อใด

- ก. การให้สมาชิกหาของแถว RC (Route Check)
- ข. Mark จุด ในแผนที่ (Map) เพื่อให้ไปลง CP. (check Point)
- ค. วิ่งแข่งกันเพื่อลง CP. ให้ได้เร็วที่สุด เพื่อชัยชนะของทีม
- ง. มีแผนที่ (Map) และมีปริศนาจากจุดไปจุด เพื่อลง CP.

18. เมื่อเปลี่ยนสถานีการเรียนรู้ (Learning Station)

- ก. ผู้นำทีมที่นำกิจกรรมก่อนหน้านี้และนำได้ดีให้นำต่อไป
- ข. ใครก็ได้ที่ได้รับการจับสลากไว้ล่วงหน้าแล้วจะต้องนำทีม
- ค. เปลี่ยนผู้นำทีมตามสถานการณ์ตามความยากง่ายของเกม
- ง. ให้สมาชิกที่ไม่มีโอกาสเป็นผู้นำทีมบ้างด้วยความเป็นประชาธิปไตย

19. การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกควรมีคุณลักษณะอย่างไร

- ก. สมาชิกต้องมีวินัยห้ามวิพากษ์วิจารณ์หรือแสดงความเห็นแย้งกับหัวหน้าทีม
- ข. สมาชิกสามารถอภิปรายพูดได้อย่างเปิดอกเปิดใจถึงความคิดเห็นของตน
- ค. สมาชิกต้องให้เกียรติผู้อื่นห้ามพูดวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้อื่น
- ง. สมาชิกต้องระมัดระวังตนเองในการแสดงทัศนะที่อาจขัดแย้งกับผู้อื่น

20. ระบบคน (Human System) ในการทำงานเป็นทีมที่ดีคือ

- ก. ทัศนคติที่เน้นและเคร่งครัดต่อกฎ ระเบียบ วินัย ในการทำงาน
- ข. ทัศนคติที่เน้นความสำเร็จในเป้าหมายส่วนบุคคลตามที่ได้รับมอบหมาย
- ค. ทัศนคติที่เน้นเป้าหมายส่วนบุคคลไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายของทีม
- ง. ทัศนคติที่เน้นเป้าหมายของสมาชิกคนอื่นเหนือกว่าเป้าหมายของทีม

เฉลย

แบบวัดผลสัมฤทธิ์พฤติกรรมทำงานเป็นทีม

ข้อ 1	คำตอบคือ	ค	ข้อ 11	คำตอบคือ	ค
ข้อ 2	คำตอบคือ	ข	ข้อ 12	คำตอบคือ	ข
ข้อ 3	คำตอบคือ	ก	ข้อ 13	คำตอบคือ	ก
ข้อ 4	คำตอบคือ	ค	ข้อ 14	คำตอบคือ	ข
ข้อ 5	คำตอบคือ	ข	ข้อ 15	คำตอบคือ	ค
ข้อ 6	คำตอบคือ	ง	ข้อ 16	คำตอบคือ	ค
ข้อ 7	คำตอบคือ	ก	ข้อ 17	คำตอบคือ	ง
ข้อ 8	คำตอบคือ	ง	ข้อ 18	คำตอบคือ	ค
ข้อ 9	คำตอบคือ	ง	ข้อ 19	คำตอบคือ	ข
ข้อ 10	คำตอบคือ	ง	ข้อ 20	คำตอบคือ	ค

แบบวัดเจตคติพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

แบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้
แสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	ผู้นำเป็นผู้ที่เสียสละเพื่อส่วนรวม					
2.	ข้าพเจ้ารู้สึกอึดอัดใจที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มา จากที่ต่าง ๆ กัน					
3.	ข้าพเจ้าพอใจที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาในการ ทำงานกับผู้อื่น					
4.	การทำงานเป็นทีมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง					
5.	การทำงานเป็นทีม คือ การส่งเสริมการทำงานแบบ ประชาธิปไตย					
6.	ข้าพเจ้ารู้สึกเบื่อหน่ายที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น					
7.	ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
8.	ข้าพเจ้าคิดว่าบางคนเหมาะสมที่จะทำงานคนเดียว					
9.	ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น					
10.	ข้าพเจ้าไม่ชอบการทำงานเป็นทีม เพราะไม่ทราบว่ ใครเก่ง					

ข้อ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
11.	ในกระบวนการตัดสินใจ สมาชิกทุกคนในทีมมีโอกาสร่วมตัดสินใจด้วย					
12.	ข้าพเจ้ามีความลำบากใจเมื่อมีผู้มาปรึกษาปัญหาในการทำงาน					
13.	การทำงานเป็นทีมต้องรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะของสมาชิก					
14.	ข้าพเจ้าคิดว่าการแก้ปัญหาในทีมงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละคน					
15.	ผู้นำทีมงานต้องรู้จักคน เข้าใจคนและปรับตนได้ดี					
16.	ข้าพเจ้าคิดว่าผลสำเร็จของทีมงานเกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายร่วมกัน					
17.	ข้าพเจ้าคิดว่าการสื่อสารที่ดีในทีม ช่วยให้งานสำเร็จ					
18.	ผู้ที่ชอบคิดในเรื่องแปลก ๆ ไม่เหมือนผู้อื่น ไม่เหมาะสมที่จะทำงานเป็นทีม					
19.	ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานเป็นทีม ทำให้ได้มุมมองแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางาน					
20.	ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานหลายคนร่วมกันทำให้ถูกดีกรอบความคิด					

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

(การให้คะแนน 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

พฤติกรรมการแสดงออก

ผู้นำทีม

	5	4	3	2	1
1. ความสามารถในการนำประชุมทีม					
2. การมอบหมายงานกระจายงาน					
3. การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ					
4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในทีมงาน					
5. การสื่อสารมีความชัดเจน ตรงประเด็น					
6. การกระตุ้นและสร้างพลังใจสมาชิก					
7. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ					
8. การทำงานเป็นระบบ PDCA (Plan Do Check Act.)					
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					

พฤติกรรมการแสดงออก

สมาชิกในทีมงาน

	5	4	3	2	1
1. รับฟังและให้ความเคารพผู้นำทีม					
2. มีความสมัครสมาน สามัคคี					
3. ทำงานอย่างมีระบบไม่ใช้การคาดเดา					
4. ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงาน					
5. เปิดเผย จริงใจ (Trust & Openness)					
6. ให้อภัย และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม					
7. มุานะ อุตสาหะ ไม่ย่อท้อ					
8. มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
9. ปรับพฤติกรรมตนเองเข้ากับเพื่อนร่วมทีม					

พฤติกรรมกรรมการแสดงออก

การจัดการ

- 1. เป้าหมายของทีมชัดเจน มีขอบเขต
- 2. มีกลไกย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงผลงาน
- 3. การทำงานของทีมอย่างมีระบบ
- 4. การประสานงานอย่างมีรูปแบบ
- 5. การแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม
- 6. การจัดเงื่อนไขในการเสริมพลังกลุ่ม

5	4	3	2	1

พฤติกรรมกรรมการแสดงออก

ผู้ประเมินผลทีมงาน

- 1. ทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมอย่างตั้งใจ
- 2. ตรวจสอบความก้าวหน้าของทีมงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 3. แจ้งผลการประเมิน จุดอ่อน จุดแข็ง ให้ทีมได้รับทราบ
- 4. เสนอแนะวิธีการปรับปรุงการทำงานของทีมงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 5. ทำหน้าที่ในการประเมินผลตามแบบฟอร์มอย่างมีคุณภาพ

5	4	3	2	1

รวมคะแนน

คะแนนเฉลี่ย

การแปลความหมาย

ข้อเสนอแนะของผู้สังเกต

ลงชื่อ

ผู้ทำหน้าที่สังเกต

ภาคผนวก ค

- แบบประเมิน โครงร่างการฝึกอบรมต้นแบบ (Prototye / Instrument)
- แบบวัดผลสัมฤทธิ์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- แบบวัดเจตคติพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การสร้างและพัฒนาทีมงาน”

1. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาบุคคลถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง และถือเป็นการกิจของบริษัท ฯ ที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะต้องนำเข้าผู้เนื้อหาหลักเกณฑ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วยังต้องให้ความสำคัญในการคัดเลือกสรรหาบุคลากร ผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม คำนึงถึงคุณประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับในการอบรม/สัมมนา คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญในการทำงาน การที่จะบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น จำเป็นต้องบริหารคนที่มีศักยภาพที่ต่างกันให้ทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการทำงานของคนในระดับต่างๆ ของการบริหาร มักมีปัญหาคือทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีข้อโต้แย้ง มีความไม่เข้าใจกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความล้มเหลวในการประสานงาน การทำงานจึงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นหากบุคคลในทีมงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจจิตวิทยาของกลุ่มและบุคคลในกลุ่มแล้ว จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการสร้างทีมงาน เป็นวิธีการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารของหน่วยงาน ปฏิสัมพันธ์ของพนักงานเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และร่วมมือกันยึดมั่นในวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จในหน่วยงาน บรรยากาศการทำงานมีความสามัคคีสูง วิธีการบริหารงานเป็นลักษณะที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ดร.ทองฉัตร หงส์ถาวรภักดิ์ (ผู้จัดการใหญ่ บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) ให้นโยบายการทำงานแก่พนักงานว่า-

4 คัด 4 ทำ : คัดเพื่อที่ฟิไอ ทำเพื่อที่ฟิไอ

คิดร่วมกัน ทำร่วมกัน

คิดสิ่งใหม่ ทำสิ่งใหม่

คิดสิ่งที่ดี ทำสิ่งที่ดี

จากปรัชญาดังกล่าวข้างต้น การสร้างและพัฒนาทีมงาน จึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อบริหารจัดการงานและคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการสร้างภาพพจน์และความเชื่อถือของลูกค้าผู้ให้บริการ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังค่านิยม และความสามารถหลัก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการฝึก อบรม

เชิงปฏิบัติการครั้งนี้จึงถือเป็น Transformation Acceleration Process : TAP. เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมในการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกลยุทธ์หลักสำคัญคือ การพัฒนาระบบงาน และระบบคนให้ประสานสอดคล้อง และมุ่งมั่นต่อการตอบสนองนโยบาย และค่านิยม (Value) ของบริษัท ในภาพรวม
2. เพื่อเรียนรู้พฤติกรรมมนุษย์ในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ ฝ่าฟัน ปัญหาอุปสรรคสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมของทีมงานมีประสิทธิภาพ ตระหนักในบทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกทีมงานที่มีคุณภาพ ถึงพร้อมด้วย Vision & Competency แห่งบริการประทับใจ
3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมและสัมมนาร่วมกัน อันจะเอื้ออำนวยต่อการประสานงานภายในทีม และระหว่างทีมงานในอนาคตตลอดจนความสามัคคีและความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน

3. กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารระดับต้น (supervisor) จากบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 53 คน

4. โครงสร้างและรายละเอียดหลักสูตร

วันที่ 1 ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

ภาคเช้า เวลา 09.00-12.00 น.

1. แนวความคิดหลักในการสร้างและพัฒนาทีมงาน

- ◆ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- ◆ ความแตกต่างระหว่าง ทีมงาน กับ การทำงานเป็นทีม
- ◆ สมการในการสร้างและพัฒนาทีมงาน
- ◆ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
- ◆ Value & Competency ของบริษัท
- ◆ เตรียมความพร้อมด้วยกิจกรรม (แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 2 ทีม)

ภาคผนวก ง

- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การสร้างและพัฒนาทีมงาน”
- แบบวัดประสิทธิผลของทีมงาน (Rating Team Effectiveness)
- แผนการฝึกอบรม หลักสูตรการสร้างและพัฒนาทีมงาน

- 1) บิงโก (ละลายพฤติกรรม สร้างความสัมพันธ์)
- 2) หัวใจแห่งความปรารถนาดี (ฝึกการเป็นผู้ให้และการเข้าหาผู้อื่น ME → WE การเปิดเผยจริงใจ และจิตใจแห่งการให้บริการ Service Minded)
- 3) สร้างมาตรฐานงาน (ฝึกการระดมความคิด การสร้างระบบงาน และระบบคน ให้ได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ)
- 4) VDO. หยุดสักนิดคิดถึงความปลอดภัย (สะท้อนภาพของการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อความปลอดภัยขององค์กร)
- 5) สรุป อภิปราย ตอบข้อซักถาม

ภาคบ่าย เวลา 13.00-17.00 น.

2. การสร้างและพัฒนาทีมงานเชิงปฏิบัติ Walk Rally Outing Game # 1.

- แบ่งทีมผู้รับการฝึกอบรมออกเป็น 4 ทีม ๆ ละประมาณ 10-12 คน
- ชี้แจงกฎ กติกา มารยาท
- คัดเลือกผู้นำทีม และผู้ประเมินผลทีม
- (ต้องผลักดันการเล่นบทบาทให้ครบทุกคน เน้นการพัฒนาตนเองและให้เกียรติผู้อื่น Self Development & Recognition)
- Learning Station 1. “โยนห่วง” (ฝึกการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของทีมการสร้าง ความผูกพันเพื่อบรรลุความสำเร็จส่วนบุคคลและของทั้งทีมงาน การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จของทีมงาน เป็นการประยุกต์เกมของธนาคารโลก)
- Learning Station 2. “ด้วยรักและห่วงใย” (ฝึกการวางแผน การจัดสรรกำลังคน การช่วยเหลือ การเอื้ออาทร และความร่วมมือร่วมใจเพื่อ ความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งต้องอาศัยความ ไว้วางใจระหว่างกัน)
- Learning Station 3. “ประสานงานตกตะปู” (ฝึกการประสานบทบาทของตนกับ เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วยความสอดคล้องต้องกันและมุ่งมั่น ต่อความสำเร็จในการเอาชนะทีมที่แข่งขันด้วยการวางแผน การลงมือปฏิบัติภายใต้การสั่งการ การสื่อข้อความของผู้นำทีม) (Team Leader) ตลอดจนปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

- Learning Station 4. “เรือบก” (ฝึกการวางแผน การประสานสามัคคี ความพร้อมเพรียง การสื่อข้อความ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อพบกับปัญหากระดับด้วยการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำเป็นผู้ตาม ผู้ตามเป็นผู้นำ อันเป็นการให้เกียรติผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของทีมงาน)
- Learning Station 5. “ใครเป็นใคร ?” (ฝึกการพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องแนวนโยบายด้านการบริหารคุณภาพ เน้นการใช้ข้อมูล & ความจริง (Facts & Data) ละเว้นการใช้ความรู้สึก (เกมยกระดับ ต้องมีการตัดสินใจซื้อ หรือ ไม่ซื้อ เทคโนโลยี)
- แต่ละทีมงาน นำเสนอผลงาน และประสบการณ์เรียนรู้
- วิทยากรแจ้งผลคะแนน สรุปเสริมประสบการณ์เรียนรู้
- ประกาศคะแนน The Winner Team # 1.

วันที่ 2 ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

ภาคเช้า เวลา 08.30-12.00 น.

3. การสร้างและพัฒนาทีมงานเชิงปฏิบัติ Walk Rally Outing Games # 2.

- สรุป ทบทวน เชื่อมโยงการฝึกอบรม วันที่ 1.
- Learning Station 6. “จราจรจราจล” (Traffic Jam)” (ฝึกการวิเคราะห์ระบบงาน การจัดทำ Work Flow Process การลงมือปฏิบัติตาม Process ภายใต้วินัยและการตระหนักรู้ในบทบาท เริ่มจากความร่วมมือ และยกระดับสู่ความร่วมมือในรอบที่ 2.)
- Learning Station 7. “เคลื่อนย้ายน้ำ” (ฝึกความสามัคคี การเสียสละเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จด้วยความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ยกกระดับสู่การประหยัดพลังงาน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในโรงงาน เป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจแพ้ชนะในการแข่งขันระหว่างทีม)
- Learning Station 8. “ย้ายฐานปิรามิด” (ฝึก PDCA. Plan Do Check Act โดยการวางแผน ทำระบบ ทดสอบ และปรับปรุงแก้ไข เคลื่อนย้ายขบวนยนต์ 4 ขนาด 165 175 185 195 ตั้งเสาสูง 3 เมตร

- Learning Station 9. “วางใจในทีมงาน” (ฝึกการสร้างความเปิดเผยจริงใจ และการไว้ใจในสมาชิก เมื่อต้องทำงานในที่ซึ่งอาจเกิดอันตราย เน้น Trust & Openness)
- สรุปประสบการณ์เรียนรู้ นำเสนอ อภิปราย ตอบข้อซักถาม
- ประกาศผล The Winner Team # 2

ภาคบ่าย เวลา 13.00-16.30 น.

Transformation Acceleration Process : TAP

- Work shop 1. “การค้นพบตนเองเพื่อการพัฒนาตนเอง”
(Self Discovery for Self Development)
แบบประเมินพฤติกรรมมนุษย์ X & Y
แบบประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
(Need for Achievement)
แบบประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
(Need for Affiliation)
แจ้งผลการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา
สรุป ตอบข้อซักถาม และข้อเสนอแนะของวิทยากร
- Work shop 2. “การสร้างปราสาทแห่งคุณธรรมและความสามารถ”
(ฝึกการวางแผน การประชุมระดมสมอง เพื่อการแลกเปลี่ยนอุปกรณ์
ในการก่อสร้างปราสาทที่สูง สวย แข็งแรง ภายในเงื่อนไขเวลาที่
กำหนดทั้งนี้โดยสะท้อนคุณธรรม ความผูกพัน ความปลอดภัย
และการประหยัดค่าใช้จ่ายในยุค IMF. ตลอดจนการเสนอแนวคิด
เกี่ยวกับบทบาทของตนเองเพื่อบรรลุสู่ Competency ขององค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพ)
- แต่ละทีมงาน นำเสนอผลงาน และประสบการณ์เรียนรู้
- วิทยากรแจ้งผลคะแนน สรุปเสริมประสบการณ์เรียนรู้
- ประกาศคะแนน The Winner Team
- ประเมินผล/จัดทำแผนปฏิบัติส่วนบุคคล (Individual Action Plan) ที่จะนำประสบการณ์เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ภายหลังการฝึกอบรม
- ปิดการฝึกอบรม

5. เทคนิคการฝึกอบรม

เน้นการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคผสมผสาน และจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ของกลุ่มของผู้เข้าร่วมสัมมนา ประกอบด้วย บรรยายสรุป, VDO., Walk Rally Outing Games, Workshop Presentation & Discussion. และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ Group Dynamics

6. คณะวิทยากรในการฝึกอบรม

อ.ทอง ทองเต็ม กรรมการบริหาร สถาบันที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร (ODCI.)

MBA จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (GPA. 3.67)

Cert. In "Training for the Trainer" The World Bank
Washington D.C. USA.

Cert. In "Conflict Management" AIT.

Cert. In "Management Games" (First Prize Winner)

EDI. The World Bank USA.

ประสบการณ์ อาจารย์ประจำ และเลขานุการคณะวิชาบริหารธุรกิจ มธบ.

หัวหน้าแผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพ การไฟฟ้านครหลวง

ผู้จัดการศูนย์ฝึกอบรม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ประธานฝ่ายวิชาการ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

วิทยากร TMA PMAT NPC TPI 3M ABB TIG Shell Esso Caltex
BP Oil Etc.

วิทยากร ธนาคารแห่งประเทศไทย กรุงเทพ กรุงเทพฯ ออมสิน

วิทยากร Walk Rally Siam Cotto 15 รุ่น อุตสาหกรรม

อาหารสัตว์ไทย 5 รุ่น Colgate Palmolive 10 รุ่น

Shell of Thailand 5 รุ่น Siam Michelin 22 รุ่น

Banpu 4 รุ่น Canauld Metal Box 8 รุ่น Bangkok

Rubber 5 รุ่น ธนาคารกรุงไทย 4 รุ่น

อ.ทวนทอง ทองเต็ม ผู้จัดการศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRDC.)

บัญชีบัณฑิต มธบ.

MBA. ม.รามคำแหง (GPA. 3.52)

ประสบการณ์

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีการเงิน Thanomwongse Service Col.,Ltd.
(TIPCO GROUP)

Marketing & Operation Manager

RS.Marine Repairs & Supplies Co.,Ltd. , ผู้ช่วยวิทยากร

วิทยากร Walk Rally บริษัท สุนันท์ ทิมเบอร์ Minor Food

Walk Rally เหมืองบ้านปู 5 รุ่น Siam Michelin 20 รุ่น

Dutch Mill 3 รุ่น Toyota 2 รุ่น องค์การสวนสัตว์ 2 รุ่น

TOA Mikuni Panus Poltry Aromatic Crown Cork TPI. Etc.

การจัดทำกรอบคดยูทรี รพ.เจ้าพระยา

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บ.นิลุบล จำกัด (เครือ CP.)

7. งบประมาณในการฝึกอบรม

เป็นค่าพัฒนาหลักสูตร จัดเตรียมเอกสารต้นฉบับ เกม กิจกรรม อุปกรณ์ต่าง ๆ และค่า
สมนาคุณคณะวิทยากร รุ่นละ 50,000.- (ห้าหมื่นบาทถ้วน)

8. การประเมินผลการฝึกอบรม

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) โดยการสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือใน
การทำกิจกรรม การร่วมอภิปราย ซักถาม และการใช้แบบประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการฝึก
อบรม
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) พิจารณาจากคะแนนการเรียนรู้ในการทำ
Learning Games ผลงานตาม Workshop
3. การติดตามผลการฝึกอบรม (Follow Up) ภายหลังการฝึกอบรม 1-2 เดือน ติดตามผล
การดำเนินงานตาม Competency

.....

แบบวัดประสิทธิผลของทีมงาน (Rating Team Effectiveness)

โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ล้อมรอบตัวอักษร ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (ประเมินในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่ง ของทีมงาน ที่ท่านสังกัดอยู่) ประเมินด้วยความเที่ยงตรง เป็นธรรม ด้วยวิจารณญาณของผู้บริหาร

1. เป้าหมายร่วมกัน

[illegible]

2. การติดต่อสื่อสาร

(ไม่ดี)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (ดี)
ขาดข้อมูลเพื่อการติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารเพียงทางเดียว เฉพาะบน ล่างเท่านั้น มีข่าวลือสับสน เข้าใจ ไม่ตรงกัน										ทีมมีการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการ ติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารทั้งบนลง ล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน ข้อมูลเปิดเผย โปร่งใส ไม่มีข่าวลือ เข้าใจในสาระสำคัญของข้อเท็จจริง ตรงกัน (Mutual Understanding)

3. ความไว้วางใจกัน

(ไม่ดี)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (ดี)
สมาชิกไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สุภาพ										สมาชิกไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล้าเปิดเผย
ระมัดระวัง เก็บตัว ระแวงระวังภัย										สิ่งที่ตนไม่กล้าพูดกับคนอื่นให้ทีมได้
ต่อหน้าทำเป็นฟัง แต่ในใจปฏิเสธสิ่งที่										ทราบ เคารพและใช้ข้อมูลป้อนกลับที่
คนอื่นพูด ไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์ หรือกลัว										ตนได้รับจากสมาชิกคนอื่น ๆ กล้าแสดง
คนอื่นพูด										ปฏิบัติฯ โดยไม่กลัวว่าจะถูกตอบโต้

4. การตัดสินใจ

(ไม่ดี) 1 2 3 4

เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจ ก็ไม่ตัดสินใจ

การตัดสินใจทำโดยสมาชิกส่วนหนึ่ง

ของทีมเท่านั้น สมาชิกคนอื่นๆ ไม่

รับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น

7 8 9 10 (ดี)

มีการแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน
มีการประเมินค่าการเบี่ยงเบนจาก
เป้าหมาย เพื่อใช้ปรับปรุงการตัดสินใจ
ครั้งต่อ ๆ ไป เมื่อตัดสินใจแล้ว ทุกคน
ใช้ความสนับสุนนด้วยการเต็มใจ

5. การวินิจฉัยปัญหา

(ไม่ดี) 1 2 3 4

มีการเสนอวิธีแก้ไขปัญหานี้ทันที
และข้ามขั้นตอน แก้ที่อาการของปัญหา
มากกว่าที่จะแก้ที่สาเหตุของปัญหา

7 8 9 10 (ดี)

เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะทำการวินิจฉัย
สถานการณ์ที่เป็นปัญหา เพื่อหาสาเหตุ
วิเคราะห์ทางเลือก เสนอวิธีแก้ปัญห
และวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจาก
การตัดสินใจแก้ปัญห

6. การเป็นผู้นำ

(ไม่ดี) 1 2 3

ไม่มีใครอยากเป็นผู้นำทีม ลักษณะ
กาน้ำมีการผูกขาด ขึ้นอยู่กับคน
เดียว หรือเพียงสองสามคน

7 8 9 10 (ดี)

เมื่อถึงเวลาต้องการผู้นำ ทุกคนในทีม
สามารถเป็นผู้นำ ได้ตามสถานการณ์
ทุกคนรู้สึกเป็นอิสระที่จะอาสาเป็น
ผู้นำ เมื่อตนเห็นว่าทีมจำเป็นต้องมีผู้นำ

7. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

(ไม่ดี) 1 2 3 4 5

มีแค่สองสามคนที่ร่วมกันพูด ร่วมกันทำ
บางคนไม่กระตือรือร้น บางคนไม่ฟังคนอื่นเลย
หลายคนแย้งกันพูด หรือขัดจังหวะคนอื่น

7 8 9 10 (ดี)

ทุกคนมีส่วนร่วมออกความคิดเห็น
เวลาคนหนึ่งพูด ทุกคนฟัง ไม่ขัดจังหวะ
หรือแย้งคนอื่นพูด

8. ความรู้สึกรู้สีก

(ไม่ดี) 1 2 3 4

ไม่คาดหวังอะไรจากทีม เจยเมย

ต่อทีม หรือต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์

7 8 9 10 (ดี)

แสดงความรู้สึกรู้สึกต่อทีม ได้อย่างเสรี
กล้าแสดงออก และแสดงตอบต่อการ
ถูกวิพากษ์วิจารณ์

แผนการฝึกอบรม

หลักสูตร การสร้างและพัฒนาทีมงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมในการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกลยุทธ์หลักสำคัญ คือ การพัฒนาระบบงาน และระบบคน ให้ปรานสอดคล้อง และมุ่งมั่นต่อการตอบสนองนโยบายและค่านิยม (value) ของบริษัทในภาพรวม
2. เพื่อเรียนรู้พฤติกรรมมนุษย์ในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ พินิจปัญหา อุปสรรค ผู้การบรรลุเป้าหมายร่วมของทีมงานมีประสิทธิภาพ ตระหนักในบทบาทของผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานที่มีคุณภาพ ถึงพร้อมด้วย Vision & Competency
3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมและสัมมนาร่วมกัน อันจะเอื้ออำนวยต่อการประสานงานภายในทีม และระหว่างทีมในอนาคต ตลอดจนความสามัคคีและความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน
4. เพื่อให้มีหลักการในการสร้างความสำเร็จในการทำงานเพื่อใช้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติได้

วิธีการฝึกอบรม

ใช้หลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ “เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด ประกอบด้วย การบรรยาย, การฝึกปฏิบัติและร่วมทำกิจกรรม, สถานการณ์จำลองและเกมการเรียนรู้, การบรรยายและสรุป

ระยะเวลาฝึกอบรม 2 วัน

วิทยากร

อ.ทนง ทองเต็ม (MBA. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 กรรมการบริหาร สถาบันที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร (ODCI)
 อ.ทนง ทองเต็ม (MBA. มหาวิทยาลัยรามคำแหง)
 ผู้จัดการศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRDC)

วิธีการสร้างและพัฒนาทีมงาน

ใช้เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้เกมการเรียนรู้ในลักษณะ learning outing games ประกอบการทำกิจกรรม walk rally มีการกำหนดแผนที่ (map) จุดลงเวลา (check point) จุดตรวจสอบเส้นทาง (route check) และการจัดตั้งสถานีแห่งการเรียนรู้ (learning station) ในแต่ละสถานีแห่งการเรียนรู้ จะมีเกมซึ่งเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ตรงในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ.-

เครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ตรงในการสร้างและพัฒนาทีมงาน

สถานีแห่งการเรียนรู้	วัตถุประสงค์
กิจกรรมละลายพฤติกรรม เพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย 1) บิงโก (ละลายพฤติกรรม, สร้างความสัมพันธ์ 2) หัวใจแห่งความปรารถนาดี (ฝึกการเป็นผู้ให้และผู้รับ me & we	เพื่อละลายพฤติกรรม สร้างความคุ้นเคย ลดทิว
แนวความคิดในการสร้างและพัฒนาทีมงาน - ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม - ความแตกต่างระหว่างทีมงานกับการทำงานเป็นทีม - สมการในการสร้างและพัฒนาทีมงาน - องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม - value & competency ของบริษัท - สร้างมาตรฐานงาน (ฝึกการระดมความคิด การสร้างระบบงาน และระบบคนให้ได้มาตรฐาน - video หุตุลัคนิดคิดถึงความอยู่รอด (สะท้อนภาพการทำงานเป็นทีม ความร่วมคิด ร่วมมือร่วมใจ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร)	เพื่อให้เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สถานีแห่งการเรียนรู้	วัตถุประสงค์
Learning Station1 “โยนห่วง”	ฝึกการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของทีมการสร้าง ความผูกพันเพื่อบรรลุความสำเร็จส่วนบุคคลและของทั้งทีมงาน การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จของทีมงาน เป็นการประยุกต์เกมของธนาคารโลก
Learning Station 2 “ด้วยรักและห่วงใย”	ฝึกการวางแผน การจัดสรรกำลังคน การช่วยเหลือ การเอื้ออาทร และความร่วมมือร่วมใจเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจระหว่างกัน
Learning Station 3 “ประสานงานตกตะปู”	ฝึกการประสานบทบาทของตนกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วยความสอดคล้องต้องกันและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการเอาชนะทีมที่แข่งขันด้วยการวางแผน การลงมือปฏิบัติภายใต้การสั่งการ การสื่อข้อความของผู้นำทีม (Team Leader) ตลอดจนปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง
Learning Station 4. “เรือบก”	ฝึกการวางแผน การประสานสามัคคี ความพร้อม เพรียง การสื่อข้อความ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อพบกับปัญหากระดับด้วยการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำเป็นผู้ตาม ผู้ตาม เป็นผู้นำ อันเป็นการให้เกียรติผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของทีมงาน
Learning Station 5. “ใครเป็นใคร ?”	ฝึกการพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องแนวนโยบายด้านการบริหารคุณภาพ เน้นการใช้ข้อมูล & ความจริง (Facts & Data) ละเว้นการใช้ความรู้สึก (เกมกระดับ ต้องมีการตัดสินใจซื้อ หรือ ไม่ซื้อ เทคโนโลยี

สถานีแห่งการเรียนรู้	วัตถุประสงค์
Learning Station 6. “จรรยาบรรณ”	ฝึกการวิเคราะห์ระบบงาน การจัดทำ Work Flow Process การลงมือปฏิบัติตาม Process ภายใต้วงัย และการตระหนักรู้ในบทบาท เริ่มจากความร่วมมือ และยกระดับสู่ความร่วมมือในรอบที่ 2
Learning Station 7. “เคลื่อนย้ายน้ำ”	ฝึกความสามัคคี การเสียสละเพื่อให้ทีมงาน ประสบความสำเร็จด้วยความคิดสร้างสรรค์ในการ แก้ปัญหา ยกระดับสู่การประหยัดพลังงาน และ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในโรงงานเป็นเกณฑ์ ในการ ตัดสินการแพ้ชนะในการแข่งขันระหว่างทีม
Learning Station 8 “ย้ายฐานปรีมิด”	ฝึก PDCA. Plan Do Check Act โดยการ วางแผน ทำระบบ ทดสอบ และปรับปรุงแก้ไข เคลื่อนย้ายขารยนต์ 4 ขนาด 165 175 185 195 ตั้งเสาสูง 3 เมตร
Learning Station 9. “วางใจในทีมงาน”	ฝึกการสร้างความเป็นปึกแผ่นจริงใจ และการไว้วางใจใน สมาชิก เมื่อต้องทำงานในที่ซึ่งอาจเกิดอันตราย เน้น Trust & Openness
Transformation Acceleration Process : TAP - Work shop 1. “การค้นพบตนเองเพื่อการพัฒนาตนเอง”	การเรียนรู้ตนเองเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อตนเอง และองค์กร
- Work shop 2. “การสร้างปราชญ์แห่งคุณธรรมและความสามารถ”	เพื่อฝึกการวางแผน ระดมสมองเพื่อการสร้าง ปราชญ์ทนาย ภายในเวลาที่กำหนด

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า
1. ชื่อกิจกรรม	“การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์” (Goal Setting & Strategy)			(เกมโยนห่วงของ World Bank)
				(เวลามาตรฐาน 20 นาที)

2. จุดประสงค์

- 1. เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ถึงการประเมินความสามารถ และการร่วมกำหนดเป้าหมาย
- 2. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความผูกพันต่อเป้าหมาย เมื่อใช้วิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- 3. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เรื่องการปรับกลยุทธ์ การช่วยเหลือ สอนแนะกัน สู่การบรรลุ

Team Target Achievement Practice : TTAP.

3. ขั้นตอนกติกา

- 1. วิทยากรแจกอุปกรณ์การ โยนห่วง ให้ทีมละ 1 ชุด (ประกอบด้วยห่วงยาง 3 ห่วง)
 - 2. สมาชิกลงมือทำการฝึกซ้อม ประเมินความสามารถ เป้าหมายยากได้คะแนนมาก เป้าหมายง่ายได้คะแนนน้อย (ให้เวลาฝึกซ้อมคนละ 3 ห่วง ทีมละ 10 นาที)
 - 3. หัวหน้าทีม ประชุมสมาชิกทีมงาน เพื่อกำหนดเป้าหมาย และแจ้งให้วิทยากรทราบ
 - 4. การแข่งขันรวม 2 รอบ คะแนนรอบที่ 1 และ 2 นำมารวมกันได้ ตั้งเป้าหมายที่ละรอบ
 - 5. ทีมที่ทำคะแนนรวม 2 รอบ ได้มากที่สุดเป็นผู้ชนะ อย่าลืมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement : CI) แข่งขันรอบที่ 2 ต้องดีกว่า รอบที่ 1
 - 6. การตั้งเป้าหมาย 2 รอบ รวม 100 แต้ม ทำได้ 80 คิดลบ 20 ได้คะแนนจริง $80-20 = 60$ แต้ม
- การตั้งเป้าหมาย 2 รอบ** รวม 100 แต้ม ทำได้ 120 คิดลบ 20 ได้คะแนนจริง $120-20 = 100$ แต้ม (ตั้งเป้าต่ำ ทำได้เกินเป้า ได้คะแนนเท่าเป้าหมาย อาจแพ้ทีมอื่นได้)

4. การคิดคะแนน

- เป้าหมายรอบที่ 1..... รอบที่ 2..... รอบเป้าหมาย.....
 - ทำคะแนนรอบที่ 1..... รอบที่ 2..... รวมคะแนน.....
- (คิดลบ)
- รวมคะแนน 2 รอบ

ทีมที่ทำแต้มได้ดีที่สุด จะเป็นผู้ชนะ และได้คะแนน 100 90 80 70 ตามลำดับ

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า

1. ชื่อกิจกรรม “ด้วยรักและห่วงใย”

(เวลามาตรฐาน 15 นาที)

2. จุดประสงค์

1. เพื่อชี้ให้เห็นถึงพลังของกลุ่มในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่พบ โดยการจัดสรร การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแก้ปัญหา
2. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการประสานงาน ภายในตัวเอง และระหว่างเพื่อนสมาชิก ในทีมงาน พัฒนาบทบาทได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์
3. เพื่อสะท้อนภาพของการไว้วางใจ เชื่อใจ การหลอมใจเป็นหนึ่ง Body Mind Spirit (Trust in Team)

3. ขั้นตอนกิจกรรม และกติกา

1. สมาชิกจะต้องประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหา โดยนำห่วงคนละ 3 ห่วง ไปคล้องที่ขวดโค้ง ซึ่งกำหนดไว้เป็นเป้าหมาย ซึ่งห่างจากจุดกำหนด 1.20 เมตร
2. ห้ามเข้าไปในบริเวณที่กำหนด ห้ามลูกไล่เส้นเขตที่กำหนดไว้
3. ห้ามใช้อุปกรณ์อื่นใด นอกเหนือจากที่วิทยากรกำหนดให้
4. ถ้าส่วนใดของร่างกายสัมผัสพื้นบริเวณอันตรายที่กำหนด จะถูกปรับ โดยแถมห่วงให้อีกคนละ 3 ห่วง ต่อการผิดกฎ 1 ครั้ง ซึ่งขอมหมายความว่าทีมจะต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และอาจทำให้ทีมของท่านพ่ายแพ้ได้
5. ถ้าห่วงหลุดจากมือ หรือขวด โค้งกลม แลห่วงอีก 3 ห่วงต่อการผิดกฎ 1 ครั้ง
6. เมื่อใส่ห่วงที่เป้าหมายครบทุกคนแล้ว วิทยากรจะแจ้งคะแนนรอบแรกให้ทราบ ทีมที่ใช้เวลาน้อยที่สุด จะได้คะแนน 100 90 80 70.....เรียงตามลำดับ
7. การแข่งขันรอบที่ 2. นับจำนวนห่วงที่ขวดโค้ง (จำนวนสมาชิก คูณ ด้วย 3) ทำการแข่งขันนำห่วงขึ้นจากขวดโค้ง โดยใช้เวลาให้น้อยที่สุด ทีมชนะเลิศจะได้คะแนน 100 90เรียงตามลำดับ

4. การคิดคะแนน

รอบที่ 1 ได้คะแนน.....

รอบที่ 2 ได้คะแนน.....

รวมคะแนน.....

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า

1. ชื่อกิจกรรม “การประสานงาน (ตกตะปู)” (เวลามาตรฐาน 15 นาที)

2. จุดประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการประสานงานภายในตัวเอง และกับผู้อื่นในลักษณะ ประสานเป็นทีม (Balance of Roles in Working Together as a Team)
2. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ การสั่งการ และการสื่อสาร
3. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้ตาม ที่ต้องเสียสละ ให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานเป็นสำคัญ

3. ขั้นตอนกิจกรรม และกติกา

1. สมาชิกแต่ละคนจับปลายเชือก ใช้นิ้วชี้ใส่ในห่วง ด้วยมือข้างใดก็ได้แล้วแต่นัดมือข้างที่เหลือ ให้ใส่กระเป๋ากางเกง หรือทำวสะเอวได้
2. รอบที่ 1 ประสานงาน โดยใช้แม่เหล็กดูดตะปูให้ติด แล้วนำไปหย่อนใส่ขวดโหลก มีเวลาสำหรับ รอบนี้ 6 นาที ห้ามพูดคุย ห้ามผู้นำสั่งการ ตะปู 40 ตัว ๆ ละ 1 คะแนน ถ้าขวดล้มจะถูกหักแต้ม 5 คะแนน ต่อการที่ขวดล้ม 1 ครั้ง ห้ามหยิบหรือสัมผัสตะปู
3. รอบที่ 2 อนุญาตให้ผู้นำ ทำหน้าที่สั่งการ สมาชิกพูดจาปรึกษาหารือกันได้ แต่รอบนี้ต้อง เปลี่ยนผู้เล่นที่ยังเหลืออยู่ลงมาเล่นให้ครบ มีเวลา 6 นาที การคิดแต้ม ให้ใช้กติกาเหมือนเดิม ทีมที่มีอิสระเต็มที่ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน
4. วิทยากรจะอนุญาตให้ฝึกซ้อม ก่อนเริ่มการแข่งขันรอบแรก ทีมละ 5 นาที รอบที่ 2 ไม่มีการ ฝึกซ้อม (ทีมงานต้องเคร่งครัดในเรื่องการบริหารเวลา วินัยคือสิ่งสำคัญ)

4. การคิดคะแนน

รอบที่ 1 ได้คะแนน..... หักขวดล้ม..... เหลือคะแนน.....

รอบที่ 2 ได้คะแนน..... หักขวดล้ม..... เหลือคะแนน.....

รวมคะแนน..... คะแนนอันดับของทีม.....

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า

1. ชื่อกิจกรรม “เรือบก”

(เวลายาตรฐาน 15 นาที)

2. จุดประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ถึงความสำคัญของความพร้อมเพรียง สมักรสมานสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
2. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดเรียงลำดับความสำคัญของสมาชิกที่มงานการประสานงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ หัวหน้าทีมในการสื่อสาร การให้อาณัติสัญญาณ และการรับรู้สัญญาณของสมาชิก

3. ขั้นตอนกติกา

1. วิทยากรแจกอุปกรณ์เรือบก ซึ่งเป็นผ้าใบให้ทีมละ 1 ผืน
2. วิทยากรเปิดโอกาสให้ฝึกซ้อมเตรียมการ กำหนดกลยุทธ์ ทีมละไม่เกิน 3 นาที
3. แต่ละทีมจะต้องเตรียมผู้เล่น โดยสมาชิก 2 คน เป็นกัปตันเรือ สมาชิกที่เหลือเป็นลูกเรือ
4. กัปตันเรือ 2 คน ทำหน้าที่ลากจูงเรือบกที่บรรจุสมาชิก ไปให้ถึงจุดหมายโดยใช้เวลาให้น้อยที่สุดห้ามสมาชิกหลุดจากผ้าใบ สัมผัสพื้นถูกปรับ คัดแค้น
5. เมื่อนำเรือไปถึงจุดหมายที่กำหนด จะต้องหันหลังกลับ ผู้นำเป็นผู้ตาม ผู้ตามเป็นผู้นำ ผลัดกันเล่นบทบาทผู้นำ ทั้งนี้ต้องเปลี่ยนกัปตันเรือใหม่ 2 คนด้วย
6. ยกระดับเกม ทุกคนขึ้นบนผ้าใบ คิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นำเรือบกไปให้ถึงจุดหมายให้ได้ อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. การคิดคะแนน

ทีมที่ใช้เวลาน้อยที่สุด จะเป็นผู้ชนะ และได้คะแนน 100 90 80 ตามลำดับ

ครั้งที่ 1 ใช้เวลา.....นาที ได้คะแนน.....

ครั้งที่ 2 ใช้เวลา.....นาที ได้คะแนน.....

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า
1. ชื่อกิจกรรม	“ใครเป็นใคร” (WHO IS WHO ?)			(เวลามาตรฐาน 30 นาที)

2. จุดประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ถึงความสำคัญของการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่เป็นระบบ
2. เพื่อเน้นย้ำความสำคัญของ Work Procedure & Work Instruction
3. เพื่อฝึกฝนความคิดเชิงเหตุผล สะท้อนจากการคาดเดา แต่ให้ใช้ Facts & Data สำหรับปฏิบัติงาน
สู่ Team Target Achievement Value.

3. ขั้นตอนกติกา

1. วิทยากรแจกข้อมูล ให้ทีมละ 1 ชุด รวม 14 แผ่น (ซึ่งเพียงพอต่อการตอบคำถาม)
2. ประชุมทีมงานเพื่อใช้ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจตอบคำถาม 5 ข้อ คือ
 - 1)คนนามสกุลเชื้อวารการค้าชื่ออะไร
?.....
 - 2)คนอาชีพรับราชการเกิดวันที่เท่าใด
?.....
 - 3)คนทำงานธนาคารนามสกุลอะไร
?.....
 - 4)คุณสมนึกมีภรรยาชื่ออะไร
?.....
 - 5)คุณสมฤดีมีสามีชื่ออะไร
?.....
3. มีคะแนนโบนัสเวลาเพิ่มตามเวลาที่ประหยัดได้
4. เมื่อเวลาผ่านไป 5 นาที ทีมมีสิทธิตัดสินใจซื้อเทคโนโลยีจากวิทยากรได้ โดยจะต้องจ่าย
วิทยากร 20 คะแนน

4. การคิดคะแนน

ทีมที่ตอบถูกต้องและใช้เวลาน้อยที่สุด จะเป็นผู้ชนะและได้คะแนน 100 90 80 70...ตามลำดับ

ใช้เวลา.....นาที	ได้คะแนนโบนัส.....
ซื้อเทคโนโลยี.....	รวมคะแนน.....

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

ข้อมูลประกอบการพิจารณาแก้ปัญหาตัดสินใจ

1. นายสมบัติ เกิดวันที่ 30 ธันวาคม 2500
2. คนที่เกิดวันที่ 1 มกราคม 2492 ประกอบอาชีพ นักธุรกิจ
3. คุณสมศักดิ์ มีภรรยาชื่อ สมศรี
4. คนที่มีภรรยาชื่อ สมถวิล เกิดวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2499
5. คนนามสกุล ไม้สวน เกิดวันที่ 20 เมษายน 2500
6. นายสมบัติ มีอาชีพเป็นที่ปรึกษาบริษัท
7. คุณสมใจ มีสามีซึ่งมิได้ประกอบอาชีพที่ปรึกษาบริษัท
8. คนอายุมากที่สุด มีภรรยาชื่อ สมศรี
9. คนนามสกุล เจริญทรัพย์ คือผู้ที่มีอายุน้อยที่สุด
10. คุณสมถวิล เป็นภรรยาของคน นามสกุล รักอักษร
11. คนที่เกิดวันที่ 25 มิถุนายน 2500 ทำงานรัฐวิสาหกิจ
12. นายสมชาย มีวันเกิดอยู่ระหว่าง นายสมศักดิ์ กับ นายสมชาติ
13. คนนามสกุล ตรีภักดิ์ มีภรรยาชื่อ สมหญิง
14. คนอาชีพ รับราชการ มีอาวุโส เป็นอันดับที่ 2

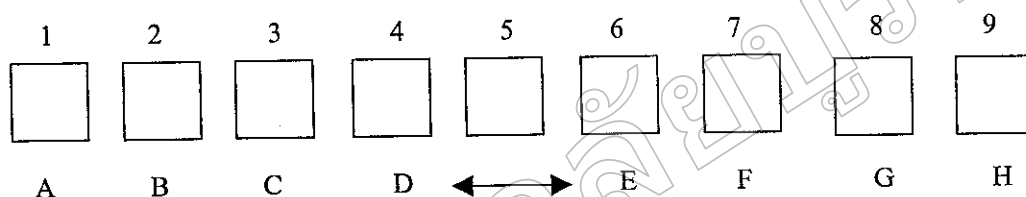
	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า

1. ชื่อกิจกรรม “Traffic Jam”

(เวลามาตรฐาน 20 นาที)

2. จุดประสงค์

1. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประสานงาน ความไว้วางใจ
2. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ ในการแก้ปัญหา
3. เพื่อสะท้อนภาพ ME---→WE



3. ขั้นตอนกิจกรรม และกติกา

1. ให้เดินหมาก ABDC สลับแทนที่ EFGH (ช่องที่ 5 ช่องว่าง ซึ่งจะเปลี่ยนตำแหน่งไปเรื่อย ๆ จากการเดินหมาก)
2. การเดินหมาก เดินหน้าได้อย่างเดียว ห้ามถอยหลัง เดินได้ระยะนับเดียว ไม่มีขึ้นลงหรือเปลี่ยนทิศทางของแนวการเดิน เช่น เขียว ทะแยง ไม่ได้
3. เดินหมากได้ทีละ 1 ช่อง ข้ามพวกฝั่งตรงข้ามได้ทีละ 1 ตัว ข้ามพวกเดียวกันไม่ได้
4. แต่ละช่อง บรรจุหมาก ได้เพียง 1 ตัว เดินซ้อนหมากไม่ได้
5. กำหนดเวลาในการวิเคราะห์และวางแผนรวม 15 นาที รวมทั้งการทำ Work Process
6. ให้นักศึกษาในทีม มาขึ้นแทนตำแหน่งหมาก และให้หัวหน้าทีมสั่งการเพื่อเดินหมากตาม Work Process ให้ได้ ใช้เวลา ไม่เกิน 5 นาที ในการทำ Process Implementation
7. อนุญาตให้ใช้เวลาในข้อ 5 และ 6 รวมกันไม่เกิน 20 นาที
8. ยกระดับเกมเป็นความร่วมมือ ไม่ต้องมีหัวหน้าทีมคอยสั่งการ สมาชิกเดินได้เอง ประสานความร่วมมือ

4. การคิดคะแนน

1. ส่ง Process ก่อนได้คะแนน 100 90 80 70 ได้คะแนน.....
2. ลงมือทำได้ตาม Process ได้คะแนน 100 90 80 70 ได้คะแนน.....
3. เดินได้โดยไม่ต้องสั่งการ ประสานความร่วมมือ ได้คะแนน.....

รวมคะแนน

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า
1. ชื่อกิจกรรม	“เคลื่อนย้ายน้ำ” (Moving Water)			(เวลามาตรฐาน 15 นาที)

2. จุดประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถ ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ เคลื่อนย้าย ลำเลียงน้ำ จากลำธาร แม่น้ำทะเลสาบ หรือจากภาชนะใส่น้ำที่กำหนดให้ ไปใส่น้ำในขวดให้เต็ม
2. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรน้ำ ซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญในการทำงาน ประหยัดน้ำ วันนี้ เพื่อชีวิตของลูกหลานในอนาคต อย่าลืม ISO 14001

3. ขั้นตอนกติกา

1. การเคลื่อนย้าย ลำเลียงน้ำ ห้ามใช้อุปกรณ์อื่นใด นอกจากส่วนประกอบของร่างกาย หรือสิ่งที่ติดตัวมาตามปกติด้วย
2. ห้ามใช้รองเท้า หมวก ถุงพลาสติก ขอบบัตรพลาสติก ถ้าไม่แน่ใจให้สอบถามวิทยากร
3. ห้ามเคลื่อนย้ายขวดน้ำ และ/หรือ อุปกรณ์ที่ใส่น้ำซึ่งกำหนดสถานที่ไว้ให้
4. น้ำที่เหลือในภาชนะที่ใส่น้ำ ถ้าเหลือมากจะได้คะแนนการประหยัดทรัพยากรน้ำเพิ่มขึ้น

4. การคิดคะแนน

1. ใช้เวลาน้อยที่สุด และน้ำเต็มขวดทุกขวดที่กำหนด คะแนน 100 90 80.....
2. น้ำที่เหลือในภาชนะ คะแนนการประหยัดทรัพยากร 100 90 80.....

ใช้เวลา.....นาที
ประหยัดน้ำ

ได้คะแนน.....
ได้คะแนน.....
รวม.....

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

ลงชื่อ.....

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า
1. ชื่อกิจกรรม	“ย้ายฐานปิรามิด”			(เวลามาตรฐาน 20 นาที)

2. จุดประสงค์

เพื่อให้สมาชิกประชุมระดมสมอง หาวิธีการย้ายปิรามิด ซึ่งมีชิ้นส่วนประกอบซ้อนกันจำนวน 4 ชั้น ย้ายรากฐาน A ไปยัง ฐาน C โดยใช้เวลาน้อยที่สุด จัดสรรคนให้ถูกหลัก Put the right man on the right job และฝึกการบริหารความปลอดภัย

3. ขั้นตอนกติกา

1. ย้ายชิ้นส่วน ได้ครั้งละ 1 ชิ้น และต้องย้ายชิ้นที่อยู่ข้างบนก่อนเสมอ
2. ชิ้นส่วนที่เล็กกว่าทับชิ้นใหญ่ได้ แต่ชิ้นที่ใหญ่กว่าทับชิ้นที่เล็กกว่าไม่ได้
3. ฐาน A B C ใช้เป็นที่พักชิ้นส่วนได้
4. เมื่อทีมสามารถคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาได้แล้ว ให้เขียน Work Flow Process Chart แล้วนำมาส่งวิทยากรเพื่อตรวจสอบ ทีมที่ส่งก่อนได้คะแนน 100 90..... ตามลำดับ
5. ให้หัวหน้าทีมคัดเลือกสมาชิกเพื่อทำหน้าที่เป็นฐานมนุษย์ เป็นผู้คอยระดับประคองเป็นผู้ยิบห้วงยาง.....แล้วแต่บทบาท ในการ นำห้วงยางเคลื่อนย้ายจากฐาน A ไปฐาน C ตาม Work Flow Process ที่ได้จัดทำขึ้น
6. การเคลื่อนย้ายห้วง ต้องไปเป็นทีม ห้ามแตกแถว ต้องบริหารความปลอดภัย เมื่อเปลี่ยนห้วงเปลี่ยนเสา ต้องเปลี่ยนบทบาทสมาชิก อย่าให้สมาชิกเพียงบางคนเท่านั้น ที่ต้องทำงานหนัก โปรดร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมเสียดสละเพื่อทีมงาน

4. การคิดคะแนน

ทีมที่ลงมือย้ายฐานปิรามิด ได้สำเร็จก่อน ใช้เวลาน้อยกว่า และถูกต้องตามกติกาจะได้คะแนน 100 90 80 70.....ตามลำดับ

รอบที่ 1	Work Process		คะแนน
รอบที่ 2	Process Implementaion		คะแนน
	รวม		คะแนน

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

ลงชื่อ.....

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

	1	2	3	4
ทีมสี	ชมพู	เหลือง	เขียว	ฟ้า
1. ชื่อกิจกรรม	“วางใจในทีมงาน” (Trust Fall)			(เวลามาตรฐาน 15 นาที)

2. จุดประสงค์

- 1. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความไว้วางใจในสมาชิกทีมงาน ที่จะทำให้ผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรค และทำในสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้
- 2. เพื่อให้ตระหนักถึงพลังของทีม ที่จะช่วยให้เกิดความอยู่รอดปลอดภัย และเจริญรุ่งเรือง

3. ขั้นตอนกติกา

- 1. สมาชิกจะต้องขึ้นยืนบนแท่น หรือ โต๊ะ-เก้าอี้ ที่จัดเตรียมไว้
- 2. ต้องยืนตัวตรง ขาตรง มือกอดไขว้ประสานอก
- 3. หายหลังทั้งตัวลงมาให้เพื่อนในทีมรับ (ระวังถ้ามือหลุด ข้อศอกจะโดนเพื่อนบาดเจ็บ)
- 4. ถ้าทั้งตัวลงมาไม่สง่างาม เช่น ขาอู หย่อนก้น ต้องซ่อม ทำซ้ำ จนกว่าจะผ่าน (จะเสียเวลา เสียคะแนนไปเรื่อย ๆ ถ้าหักครั้งละ 2 คะแนน)

4. การคิดคะแนน

ทีมที่ใช้เวลาน้อยที่สุด จะเป็นผู้ชนะ และได้คะแนน 100 90 80.....ตามลำดับ

ใช้เวลา.....นาที

ผิดกติกา มีการซ่อม จำนวน.....ครั้ง ถูกหัก.....คะแนน

ลงชื่อ.....

ผู้นำทีม

ลงชื่อ.....

วิทยากรผู้ตรวจสอบ

ภาคผนวก จ

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างระบบ
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
- รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างระบบ

1.	นายอนุชา	ธนชัยศักดิ์	สังกัดหน่วยงาน	PLDPE
2.	นายเผด็จ	ปรารมภ์	สังกัดหน่วยงาน	PHDPE
3.	นายอิสระ	วังกานนท์	สังกัดหน่วยงาน	XXRAP
4.	นายชีพ	เลื่อนลอย	สังกัดหน่วยงาน	PBICS
5.	นายเบญจวรรณ	ป้อนนภา	สังกัดหน่วยงาน	PIQC1
6.	นายจารึก	ภัทรวิณี	สังกัดหน่วยงาน	ASRFS
7.	นายรังสรรค์	เพียรผาสุก	สังกัดหน่วยงาน	PMMI1
8.	นายกิตติพงษ์	สระทองล้อม	สังกัดหน่วยงาน	PSCCM
9.	นายชนินทร์	พรพัฒนาพงศ์	สังกัดหน่วยงาน	P2PE2
10.	นายรังสรรค์	โรจนวรรณ	สังกัดหน่วยงาน	PMME2
11.	นายเชาวน์วิช	ทิพย์ดี	สังกัดหน่วยงาน	PMME4
12.	นายสุรัชย์	เพ็ญบุญเลิศรัตน์	สังกัดหน่วยงาน	PMMA2
13.	นายบรรจง	บุหิรัญ	สังกัดหน่วยงาน	RTPC3
14.	นายสมภาส	ดำเนินกล้า	สังกัดหน่วยงาน	RMA31
15.	นายเกษม	ประสานทอง	สังกัดหน่วยงาน	RMA33
16.	นายสุชาย	สุขเสวี	สังกัดหน่วยงาน	HNRCM
17.	นายณรงค์ชัย	พิพิธพัฒนาปรাপต์	สังกัดหน่วยงาน	HTRN

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รศ.ดร.พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ
2. ผศ.ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม
3. ผศ.ดร.สุริยันต์ นนทศักดิ์

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ระหว่างวันที่ 9-10 เมษายน 2545

ณ พีเอ็ม วาย บีช รีสอร์ท จ. ระยอง

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	สังกัด
1.	นายนิรศ สุขเลิศ	SHIFT SUPERVISOR	PKTF1
2.	นายเอกชัย คลยคุปต์	SUPERVISOR	P2QC2
3.	นายรัชชัย ศุภศิริสมบัติ	SHIFT SUPERVISOR	PSSAN
4.	นายสมนึก พันธุ์ช่อทอง	ASST. SHIFT SUPERVISOR	PSCCM
5.	นายอภิศักดิ์ บุญธนกิจ	SENIOR ENGINEER 1	P2PC2
6.	นายวิจิต แสงสุคนธ์	SUPERVISOR	P2PE2
7.	นางจันทนา มณีรัตน์	SUPERVISOR	P4PE4
8.	นายพุทธบัญชา ดีเลิศ	SHIFT SUPERVISOR	PKOPT-COLD2
9.	นายสังตม รูปแก้ว	SUPERVISOR	PMMI 2
10.	นายชุมพล ศิริขันธ์สุวรรณ	SUPERVISOR	PMMA 2
11.	นายยุทธนา วาณิชชวลกิจ	SUPERVISOR	PMMA 4
12.	นายพรรณศักดิ์ พวงชัย	SUPERVISOR	AWWHD
13.	นายสมชาย พูลแก้ว	SUPERVISOR	RFQC3
14.	นายยุทธนา พรรชนมงคล	SUPERVISOR	RAQC6
15.	นายสุธีร์ กี่ปทอง	SUPERVISOR	RTPC3
16.	นายเนรมิต สิตตะวิบูล	SUPERVISOR	RMA31
17.	นายธราธิป โภชนกุล	SUPERVISOR	RMA33
18.	นายภูมิพัฒน์ รักษาสัตย์	BOARDMAN	RDUT2
19.	นายสันติ ท้าวสกุล	SUPERVISOR	LP
20.	นายสันติ จันทร์พิทักษ์	ASST. SHIFT SUPERVISOR	REBSM
21.	นายณรงค์ฤทธิ์ ปรงเกียรติ	SHIFT SUPERVISOR	RABTX
22.	นายกำธร อริยะเวสตระกูล	SHIFT SUPERVISOR	EVWSS

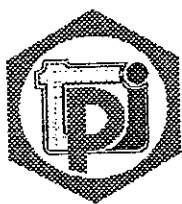
ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล		ตำแหน่ง	สังกัด
23.	นายธีรภัทร	อุตตะพันธ์	SUPERVISOR	EPOPS
24.	นายสฤดี	ฉายรัตน์	SUPERVISOR	ETFQC
25.	นายธรรมบุญ	ธราวิจิตรกุล	SUPERVISOR	EMMM5
26.	นายสมบัติ	พบสมัย	SUPERVISOR	EMMI5
27.	นายสาคร	บุญเดิม	SUPERVISOR	EMME5
28.	นายสัญชัย	ทองคำ	SENIOR SCIENTIST 1	CRORD
29.	นายสุกชัย	เทวะวโรคม	SENIOR SCIENTIST 2	CRSRD
30.	นายวีรพล	บำเรอ	ASST. SHIFT SUPERVISOR	EVWTS
31.	นายปรีชา	ไคว์บุญญะราศรี	SUPERVISOR	EQAUT
32.	น.ส.สุนิสา	ไชยนิสม	SUPERVISOR	EVECM
33.	นายปัญญา	สาครเจริญ	SUPERVISOR	SDRYS
34.	นายสุพจน์	ศิริเหรียญทอง	SHIFT SUPERVISOR	TPLCS
35.	นายสมหวัง	ธีรรัตนภรณ์	ASST. SHIFT SUPERVISOR	TPLCS
36.	นายสุรจิต	บุญมามณี	ASST. SECTION MANAGER	TLHTP
37.	นายนิทัศน์	เปลี่ยนสี	SUPERVISOR	TLHTP
38.	นายกุลชาติ	วัฒนาภรณ์	SUPERVISOR	AGRYS
39.	นายจารุวัต	สุวรรณรัมย์	SUPERVISOR	ASPTS
40.	นายวีระยุทธ	วงศ์ไทย	SUPERVISOR	AGRYS
41.	นายไพศาล	นิลเปรม	SUPERVISOR	FYPCC
42.	นายจิรวัฒน์	ร่วมโพธิ์ทอง	SUPERVISOR	ASFBS
43.	นางสรินยา	นิตินัย	SUPERVISOR	IPADV
44.	นายปรมาภรณ์	เนตรวิกรม	SUPERVISOR	IPTSP
45.	นายสมเกียรติ	ศรีวัฒนะโชติ	SHIFT SUPERVISOR	PHDPE
46.	นายมนัสวี	เชื้อชาติ	SHIFT SUPERVISOR	PHDPE
47.	นายประวิทย์	อนันต์ปิยะพร	ASST. SHIFT SUPERVISOR	PXCD1
48.	นายชุมพร	แพ่งแก้ว	ASST SHIFT SUPERVISOR	PXUT1
49.	นายณัฐพร	ลายคราม	SUPERVISOR	P1QC1

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	สังกัด
50.	นายสมโภชน์ ธรรมธีรกุล	ASST. SHIFT SUPERVISOR	PPCPP
51.	นายอภิชาติ วรวิทย์วัฒนา	SHIFT SUPERVISOR	PPPPP
52.	นายพรชัย กองสมบัติสุข	SHIFT SUPERVISOR	PPPPP
53.	นายมกรา น้ำเจริญ	SHIFT SUPERVISOR	PLDPE

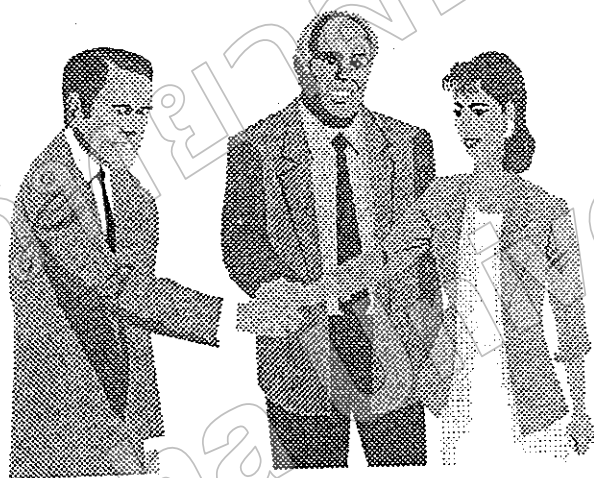
ภาคผนวก จ

คู่มือวิทยากร

Course Code 5400I187



เอกสารประกอบการอบรม
หลักสูตร “การสร้างและพัฒนาทีมงาน”



จัดทำโดย

วิทยากร อ.ทนง ทองเต็ม ร่วมกับฝ่ายฝึกอบรม

บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน)

COURSE CODE : 54001187

ชื่อหลักสูตร : การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น (ขั้นต้น)
หลักสูตร “การสร้างและพัฒนาทีมงาน

วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมในการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกลยุทธ์หลักสำคัญคือ การพัฒนาระบบงานและระบบคนให้ประสาน สอดคล้องและตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ

หัวข้อการอบรม : 1. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
2. ความแตกต่างระหว่างทีมงานกับการทำงานเป็นทีม
3. สมการในการสร้างและพัฒนาทีมงาน/องค์ประกอบ
4. VALUE & COMPETENCY ของบริษัทฯ
5. กิจกรรม LEARNING STATION

คุณสมบัติของผู้อบรม : พนักงานระดับ 3-4 (ASST.SHIFT SUP., SUP., SHIFT SUP.)

ระยะเวลาการอบรม : 2 วัน/รุ่น

วิทยากร : วิทยากรภายนอก (อ.ทอง ทองเต็ม)

การสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยกิจกรรม Walk Rally
(Walk Rally for Effective Team Development)
[เดินสัมพันธ์ สร้างสรรค์ทีมงาน ประสานใจ]

อ. ทวนทอง ทองเต็ม : ผู้จัดการ สพท.
 ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRDC.)
 Human Resources Development Center.

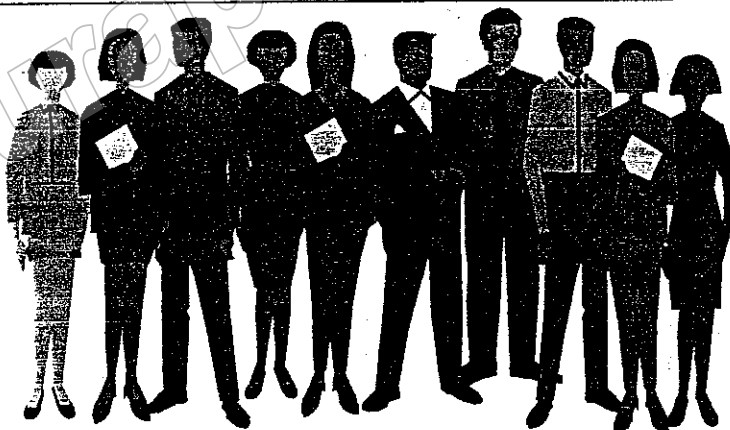


อ. ทนง ทองเต็ม : กรรมการบริหาร สพอ.
 สถาบันที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร (ODCL)
 โทร. (02) 435-2826, 885-4855-6 (01) 936-7548

การสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ODCL. 2

(Effective Team Building & Development)



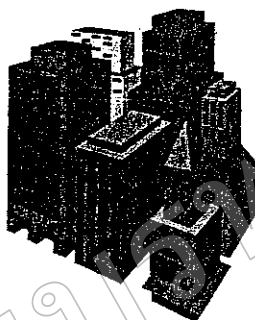
อ. ทนง ทองเต็ม และทีมงาน สถาบันที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร

Fatal Mistakes พหุติกรรมสู่ความวิบัติ

ODCI. 3

C Strategy แห่งความล้มเหลว

CAR : รถป้ายแดง
CREDIT CARD : เงินพลาสติก
CELLULAR : โทรศัพท์มือถือ
CLUB : สถานเริงรมณ์
CHIVAS : เครื่องดื่มแสนแพง
CONDOMINIUM : คอนโดมิเนียม



Change Management



ความอยู่รอดและเจริญเติบโต

ODCI. 4

(SURVIVAL & GROWTH)

QUALITY EFFICIENCY & CUSTOMER SATISFACTION

S
T
R
A
T
E
G
I
C

1. ระบบโครงสร้าง (Structure System)

2. ระบบเทคโนโลยี (Technology System)

3. ระบบงาน (Work / Task System)

4. ระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources System)

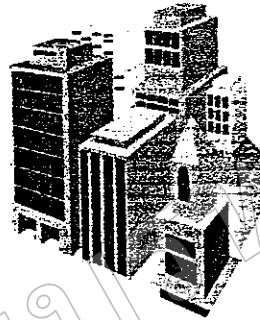
D
E
C
I
S
I
O
N



Fatal Mistakes พหุติกรรมสู่ความวิบัติ
C Strategy แห่งความล้มเหลว

ODCL 3

CAR : รถป้ายแดง
CREDIT CARD : เงินพลาสติก
CELLULAR : โทรศัพท์มือถือ
CLUB : สถานเริงรมณ์
CHIVAS : เครื่องดื่มแสนแพง
CONDOMINIUM : คอนโดมิเนียม



Change Management



ความอยู่รอดและเจริญเติบโต
(SURVIVAL & GROWTH)

ODCL 4

QUALITY EFFICIENCY & CUSTOMER SATISFACTION

S
T
R
A
T
E
G
I
C

1. ระบบโครงสร้าง (Structure System)

2. ระบบเทคโนโลยี (Technology System)

3. ระบบงาน (Work / Task System)

4. ระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources System)



D
E
C
I
S
I
O
N

ODCL. 5

ค่านิยมเพื่อส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
(TEAM TARGET ACHIEVEMENT VALUE)

Type of H's ➡ Leadership Style

Hand ➡ Poor Team Leader

Head ➡ Participative Team Leader

Heart ➡ Professional Team Leader

กาตา “ยอดดวงใจ” ในการทำงานเป็นทีม

ODCL. 6

- H** **HARMONY** : สมนานันท์ สมนานใจ
- E** **ENCOURAGEMENT** : เสริมแรงใจ
- A** **APPRECIATION** : ขาบซึ่งขอบใจ
- R** **RECOGNITION** : นับถือด้วยใจ
- T** **TRUST** : ไว้เนื้อเชื่อใจ



TEAM WORK'S VALUES

ODCL 7

T = TRUST

ไว้เนื้อเชื่อใจ

E = ETHICS

ไฟในจริยธรรม

A = ABILITY

นำด้วยความสามารถ

M = MATURITY

เปรื่องปราษฐ์เป็นผู้ใหญ่

W = WORK SMART

ฉลาดในการทำงาน

O = OPTIMISTIC

มองการณ์ในแง่ดี

R = RESPONSIBILITY มีความรับผิดชอบ

K = KNOWLEDGE รอบรู้และพัฒนา



เหตุผลความจำเป็น

ODCL 8



มนุษย์เป็นสัตว์สังคม



ความมีพลัง เกิดจากความร่วมมือ

ร่วมมือ ร่วมใจ



สามัคคีคือพลัง สร้างความหวัง

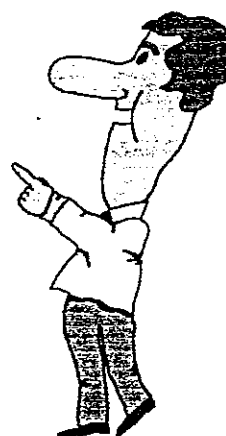
ให้เป็นจริง



รวมกันเราอยู่ แยกกันเราตาย



THE WHOLE IS GREATER THAN
THE TOTAL SUM OF PARTS



ODCL 9



อันชาติใดไว้รักสมัครสมาน
จะทำการสิ่งใดก็ไร้ผล
แม้ชาติย่อยยับอับจน
บุคคลจะสุขอยู่อย่างไร

“พระมหาธีรราชเจ้า”



รู้รักสามัคคี : พระภูมิพลมหาราช

รักในหลวง ห่วงลูกหลาน ร่วมกันต้านยาเสพติด

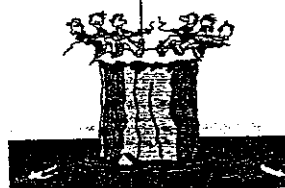
ODCL 10



อิฐ หิน เหล็ก ทราץ กรวด
น้ำ ซีเมนต์ แยกกันอยู่
ไร้ซึ่งพลังแห่งคุณค่า



แต่เมื่อรวมกันเข้า ย่อมเกิด
“พลังอันยิ่งใหญ่” ด้วยการเติมน้ำใจ
ของมวลสมาชิกในทีมงาน



THE POWER OF TEAM WORK

“พลังแห่งการทำงานเป็นทีม”

ODCL 11

ทีมงาน (WORK TEAM)

- คือ (1) กลุ่มของบุคคลที่มารวมกัน
ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อ
(2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่และ
ความรับผิดชอบ
(3) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
ของแผนก ส่วน ฝ่าย

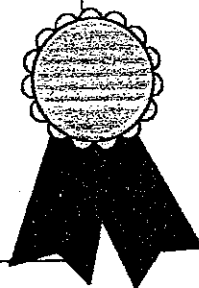


ODCL 12

การทำงานเป็นทีม (TEAM WORK)

หมายถึงการที่ทีมงาน ปฏิบัติงานโดย-

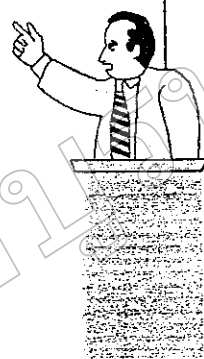
- ⇒ ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ
- ⇒ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและ
เป้าหมายร่วมกันอย่างมีคุณภาพ
ประสิทธิผล และประสิทธิภาพ
ถูกค่า ผู้ใช้บริการ ประทับใจ



ODCL 13

การทำงานเป็นทีม (TEAM WORK)

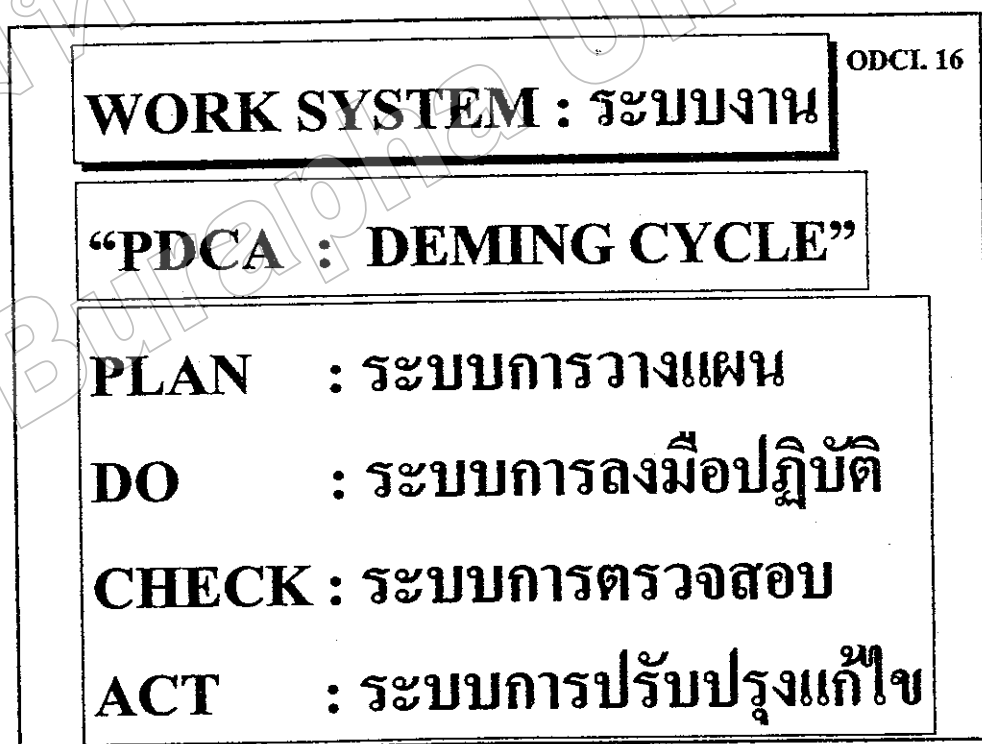
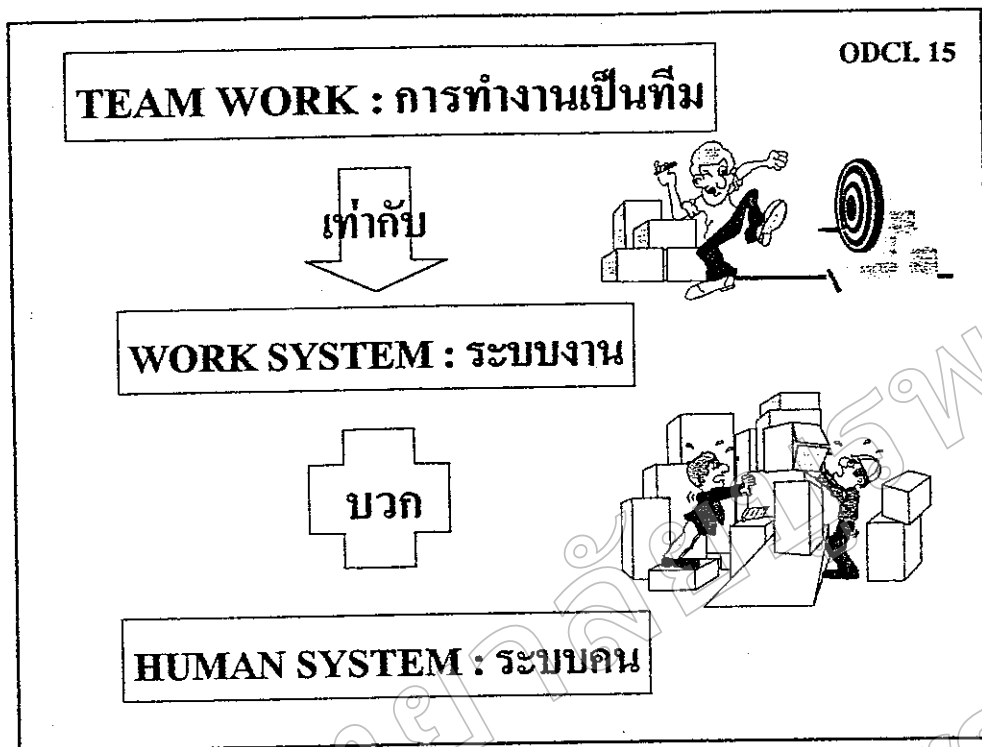
- ⇒ การทำงานประสานงานกัน
- ⇒ สอดคล้องต้องกัน
- ⇒ มีความพึงพอใจร่วมกัน
- ⇒ เห็นประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าส่วนตน



ODCL 14

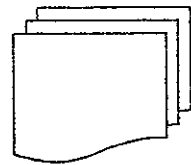
การสร้างและพัฒนาทีมงาน

♥ เป็นการปรับปรุงความสัมพันธ์
และพัฒนาระบบในการทำงาน
ร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ ประหยัด
และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
“งานคืออุดมการณ์ชีวิตที่สำคัญ”



ODCL 17

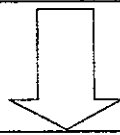
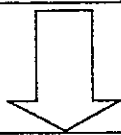
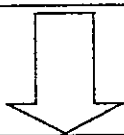
- ☀ การกำหนดหน้าที่การงาน
- ☀ การกำหนดคุณสมบัติ
- ☀ เทคโนโลยี เครื่องมือการปฏิบัติงาน
- ☀ ระเบียบปฏิบัติ การรายงานผล
- ☀ การพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน



ODCL 18

HUMAN SYSTEM : ระบบคน

ทัศนคติ + ความรู้ + ความเข้าใจ
+ ทักษะความชำนาญงาน



COMPETENCY ของสมาชิก + ผู้นำทีม
เป็นขีดความสามารถของทีมงาน

ODCI. 19

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

1. ผู้นำทีม หรือ หัวหน้าทีม

2. สมาชิกทีมงาน

3. การจัดระบบในการทำงาน



ODCI. 20

1. ดูคนออก

2. บอกคนได้

3. ใช้คนเป็น

4. เน้นคุณภาพ

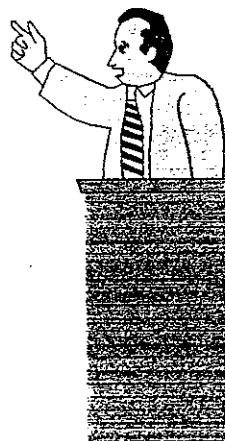
5. ซาบซึ้งคุณธรรม

6. นำทีมให้ก้าวหน้า

7. ตัดสินใจแก้ปัญหา

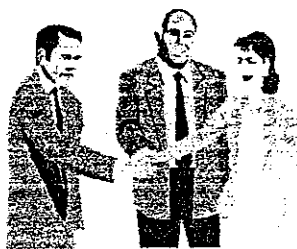
8. พัฒนาลูกน้อง

ผู้นำทีมที่
พึงประสงค์



ODCL 21

9. คอยจ้องจับผิด
10. ปลุกฝังค่านิยม
11. ชื่นชมจริงใจ
12. ให้ความยุติธรรม
13. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
14. ต้าแดงวิสัยทัศน์
15. เจนจัดเชิงกลยุทธ์
16. ไม่นุคหรือขัดขาคู่อื่น



ODCL 22

1. รับแขก
2. แจกเหล้า
3. เฝ้าประชุม
4. ชุมนักร้อง
5. จ้องเด็กเสิร์ฟ
6. มือเติบใช้จ่าย
7. ยักย้ายทรัพยากร
8. แ่งอนเจ้าปัญหา

ผู้นำทีมที่
ไม่พึงประสงค์



ODCL. 23

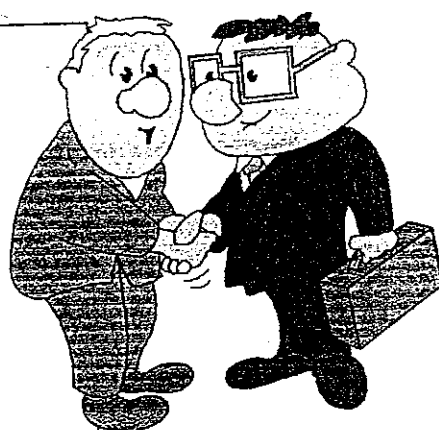
9. ดูด่าลูกน้อง
10. คอยจ้องจับผิด
11. ดวงจิตริษยา
12. ไม่กล้าตัดสินใจ
13. ไร้วิสัยทัศน์
14. บอกปิดความรับผิดชอบ
15. ไม่มีกรอบกลยุทธ์
16. ชอบนุ้ดขัดขาผู้อื่น



ODCL. 24

คุณสมบัติสมาชิกทีมงาน

1. ร่วมคิด
2. ร่วมมือ
3. ร่วมใจ
4. นับไวสื่อสาร
5. สัมผัสความสามัคคี



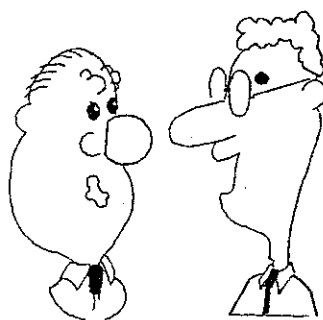
ODCL 25



6. มีระเบียบวินัย
7. เข้าใจเป้าหมาย
8. ร่วมขยายผลผลิต
9. มีความคิดสร้างสรรค์
10. มุ่งมั่นความเป็นเลิศ

ODCL 26

11. เปิดเผยจริงใจ
12. ใฝ่ธรรมะ
13. ตระหนักในหน้าที่
14. มีความอดทน
15. เสียสละเพื่อส่วนรวม



นิทานคำกลอนเรื่อง “ตีนกับตา”

ODCL 29

ตีนกับตาอยู่กันมาแสนผาสุก
จะนั่งลูกลูยีนเดินเพลินหนักหนา
มาวันหนึ่งตีนทะเล้งเอ่ยวาจา
ว่าตีนมีคุณค่าเสียจริงจริง



เพราะตีนพาตาไปเที่ยวที่ต่างต่าง
ตาจึงได้ชมนางและสรรพสิ่ง
เพราะฉะนั้นดวงตาจึงประวิง
ว่าตีนนี้เป็นสิ่งที่ควรบูชา

ODCL 30

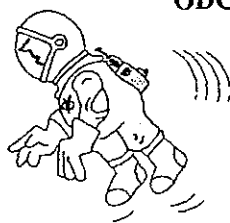
ตาได้ฟังตีนคุยโม้ก็หมั่นไส้
จึงร้องบอกออกไปด้วยโทสา
ว่าที่ตีนเดินได้ก็เพราะตา
ดูมรรคาเศษแก้วหนามไม่ตำตีน



เพราะฉะนั้นตาจึงสำคัญกว่า
ตีนไม่ควรจะมาคิดดูหมิ่น
สรุปว่าตามีค่าสูงกว่าตีน
ทั่วทุกถิ่นตีนไปได้ก็เพราะตา

ดินได้ฟังให้กังกั้นแสนจึงโกรธ
ธลาโศดกระโดดไปใกล้หน้าผา
เพราะอวดดีคุยเบ่งเก่งกว่าตา
ดวงชีวาจะดับไปไม่รู้เลย

ODCL 31



ท่านพุทธทาสภิกขุ



ตาเห็นดินทำแก่งเร่งกระโดด
ก็พิโรธแกล้งระงับหลับตาเฉย
ดินพาธาลาล้มทั้งก้มเงย
ตกผาเลยมรณาทั้งตาดิน

รวบรวมโดย อ. ทนง ทองเต็ม

ODCL 32

WALK RALLY เพื่อการสร้างทีมงาน

Rally : การจัดกองทัพสมัยกรีก โรมัน

พัฒนาสู่ ➡ การแข่งรถ

และการพัฒนาบุคคลของญี่ปุ่น โดย

ชิเกรุ โคบายาชิ บริษัทโซนี่ เมืองอัสซึกิ



ODCL 33

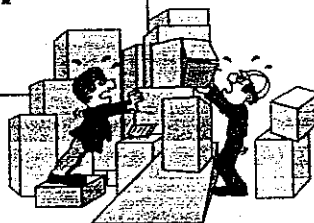
จุดเน้นที่สำคัญของ Walk Rally

1. ฝึกการเป็นผู้นำที่ดี
2. ฝึกการเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพ
3. ฝึกวินัย และความอดทน
4. ฝึกความละเอียดรอบคอบ
5. ฝึกการแก้ปัญหาตัดสินใจเป็นทีม



ODCL 34

6. ฝึกความกล้าหาญ และเสียสละ
7. ฝึกความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงาน
8. ฝึกความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงระบบ (System Thinking)
9. ฝึกการตระหนักในบทบาทหน้าที่
10. หล่อหลอม Body Mind & Spirit ให้เป็นหนึ่ง



อุปกรณ์ WALK RALLY

ODCL 35

1. ป้าย Team Leader & Team Evaluator
2. แผนที่ หรือ ปริศนาเพื่อการเดินทางค้นหา
RC. : Route Check การตรวจสอบเส้นทาง
CP. : Check Point การตรวจสอบจุดลงเวลา
3. เข็มทิศ เชือกวง น้ำขวด หมวก
4. กิจกรรมและเกม ณ สถานีแห่งการเรียนรู้
LR. : Learning Station

ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ ใฝ่คุณธรรม

ODCL 36

“เพลง Walk Rally สามัคคีทีมงาน”
(เดินสัมพันธ์ สร้างสรรค์ทีมงาน ประสานใจ)
เนื้อร้อง-ทำนอง อ. ทนง ทองเต็ม

Walk Rally สร้างทีมงานให้งามสง่า
พวกเราต่างมาร่วมแรงร่วมใจ
ร่วมคิดพิชิตปัญหาเร็วไว
ทีมงานก้าวไกล พร้อมใจกันสามัคคี



ODCL. 37

ฝึกผู้นำ เป็นผู้นำ ฝึกผู้ตาม ตามด้วยดี
 ทุกนาที่ล้วนมีคุณค่า
 ฝึกการบริหารเวลา หล่อหลอมกายา
 สปีริต ฝึกจิตใจ



Walk Rally “*.....” มีคุณค่ายิ่ง
 สร้างฝันเป็นจริง ยิ่งกว่าองค์การใด
 ทีมงานสร้างสรรค์ สานสัมพันธ์มั่นใจ
 สามัคคีเกิดไว้ ซึ่งในคุณธรรม

ODCL. 38

อ. ทนง ทองเต็ม (01) 936-7548



* ไล่ซื้อบริษัท หรือซื้อองค์การแทน



รหัสความพร้อม Walk Rally

ODCL 39

ปรบมือ 12 - 123 - 1234567 (3 รอบ)

ชื่อย่อองค์การ 3 ครั้ง ดัง ๆ ชูสัญลักษณ์มือ

* MOTIVATION SELF DISCIPLINE

COMMITMENT เยี่ยม ๆ ๆ



* ทีมงานสานใจเป็นหนึ่งใน เยี่ยม ๆ ๆ

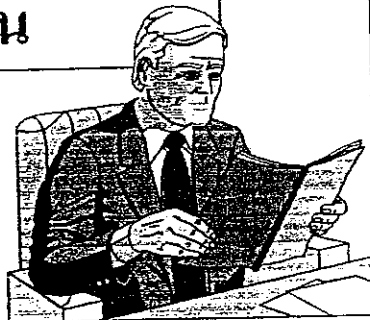
* รู้รัก สามัคคี มีน้ำใจ เยี่ยม ๆ ๆ

* ก้าวให้ไกล ไปให้ถึง ชัยในทีมงาน เยี่ยม ๆ ๆ

* ไม่มำน้อง ไม่ฟ้องนาย ไม่ขายเพื่อน เยี่ยม ๆ ๆ

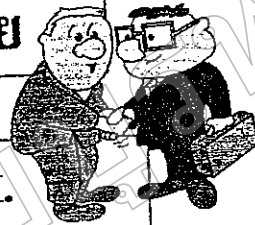
ODCL 40

ขอขอบคุณท่านทั้งหลายด้วยใจจริง
ในทุกสิ่งท่านร่วมมือร่วมฝึกฝน
ระดมสมองถ้วนทั่วทุกคน
บังเกิดผลสัมฤทธิ์พิชิตงาน



ODCL 41

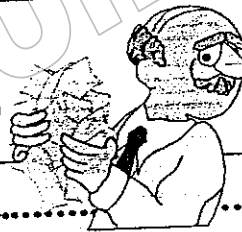
กราบอำนวยอวยชัยให้เรื่องรุ่ง
เงินเดือนโบนัสพุ่งก้าวหน้ามหาศาล
สุขภาพให้แข็งแรงเกร่งปณิธาน
มีทักษะสร้างทีมงานเป็นเลิศเออ



อ. ทนง ทองเต็ม และคณะวิทยากร ODCL.
ทรัพย์สินทางปัญญา โทร. 435-2826, 885-4855-6
กรุณาขออนุญาตก่อนจัดพิมพ์ ทำซ้ำ หรือดัดแปลง

ODCL 42

บันทึกช่วยจำ



ลงชื่อ

การใช้เกมเพื่อการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ (How to conduct Effective Games for Training)

ภาพรวมและแนวความคิดหลักในการใช้เกม
เกมละลายพฤติกรรม
เกมการเรียนรู้
เกมนันทนาการ
การจัดทำคู่มือการนำและการใช้เกม



อ. ทนง ทองเต็ม กรรมการบริหาร สพอ.

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

ODCI-2

“การใช้เกมเพื่อการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ”

โดย อ. ทนง ทองเต็ม กรรมการบริหาร ODCI.

สถาบันที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร (สพอ.)

MBA. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Cert. In “Training for the Trainer” The World
Bank, Washington D.C. USA.

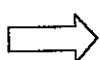
Cert. In “Management Games” (First Prize
Winner) EDI. USA.

(ทรัพยากรทางปัญญา โปรดขออนุญาตก่อนจัดพิมพ์
ดัดแปลง หรือทำซ้ำ โทร. 02-435-2826, 885-4855-6)

“เกม” เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เน้นจุดศูนย์กลาง
การเรียนรู้ที่กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

ODCI-3

“เกม” เป็นเทคนิคเน้นการเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้
โดยตรง Experience Learning Approach



**SELF DISCOVERY FOR
SELF DEVELOPMENT**

เกมช่วยให้ค้นพบตนเองเพื่อการพัฒนาตนเอง



ประเภทของเกม

ODCI-4

การแบ่งประเภทของเกม มีผู้รู้ได้จัดแบ่งไว้เป็นหลาย
ประเภท หลายลักษณะด้วยกัน ในที่นี้ผู้เขียนขอจำแนกออก
เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. แบ่งตามลักษณะการใช้พื้นที่
2. แบ่งตามลักษณะจุดประสงค์ของเกม

ทั้งนี้ขอให้ทำความเข้าใจในเบื้องต้นว่า การแบ่งประเภท
นี้มีได้หมายความว่า จะแยกกันโดยเด็ดขาด เพราะการใช้เกม
ที่ดีต้องมีการผสมผสาน และปรับแก้ตามสถานการณ์เสมอ

1. ประเภทของเกมตามลักษณะการใช้พื้นที่

ODCI-5

1.1 เกมในห้องฝึกอบรม (Indoor Games) จุดประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อม สร้างความรู้จักคุ้นเคย ปลุกบรรยากาศของการฝึกอบรม หรือเสริมประสบการณ์เรียนรู้ เพื่อเชื่อมโยงสู่สาระสำคัญที่จะมีการถ่ายทอดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น เกมบิงโก 20 คำถาม ที่สุดในรุ่น แฟ้มบุคคลสำคัญ เกมห่วงทองคำ NASA. Who is Who ? ถ้ามাত্রกร เป็นต้น

ข้อดี ไม่ต้องเตรียมสถานที่ ไม่ต้องใช้บริเวณกว้างขวาง
ใช้เวลาน้อย ได้บรรยากาศ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ไม่เบื่อหน่าย ใช้เคลื่อนไหวร่างกายได้เล็กน้อย ฯลฯ

ODCI-6

1.2 เกมนอกห้องฝึกอบรม (Outdoor Games) จุดประสงค์เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อ ให้ร่างกายมีความพร้อม เสริมการออกกำลังกาย กำลังใจ การรวมพลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น เกมชิงธง ชักกะเย่อ เต็มให้เต็ม เคลื่อนย้ายน้ำ ย้ายฐานปิรามิด เรือบก สก๊อบก หรือการทำ Walk Rally เป็นต้น

ข้อดี ได้ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และความมุ่งมั่นร่วมมือ

สังเกตพฤติกรรมผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง ถึงความมีน้ำใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเสียสละ อดทน ความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาตามเงื่อนไขของเกม

2. ประเภทของเกมตามจุดประสงค์ในการใช้

ODCI-7

จัดแบ่งเป็นประเภทย่อยได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ.-

- 2.1 เกมละลายพฤติกรรม จุดประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการสร้างความรู้จักคุ้นเคยเบื้องต้น ในการฝึกอบรม
- 2.2 เกมการเรียนรู้ จุดประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ด้านทฤษฎี หลักปฏิบัติต่าง ๆ
- 2.3 เกมนันทนาการ จุดประสงค์เพื่อสร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลายความตึงเครียด สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ODCI-8

2.1 เกมละลายพฤติกรรม (Break The Ice or Unfreezing Behaviour Games)

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมาจากต่างบริษัท ต่างฝ่าย ต่างแผนก ฯลฯ เกมจะช่วยทำลายกำแพงน้ำแข็งที่ขวางกั้น หรือการระมัดระวังตัวจนเกินไป ทำให้คนเกร็งในการฝึกอบรม หรือการไม่กล้าที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในการฝึกอบรมร่วมกัน ตัวอย่างเกมประเภทนี้ เช่น เกมเปิดใจ เกมหัวใจคู่ เกม 20 คำถาม เกมล่าลายเซ็น เกมนาฬิกานัดหมาย เกมบิงโก เกมใครเอ่ย ฯลฯ

2.2 เกมการเรียนรู้ (Learning Games)

ODCI-9

วัตถุประสงค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้าน KUAS : Knowledge Understanding Attitude Skill เช่นเกมความคิดสร้างสรรค์ เกมตัวเลข เกมสำรวจดวงจันทร์ เกมสร้างบ้าน เกมปราสาทแห่งคุณธรรม เกมใจประสานใจ เกมซื้อแหวน เกมป้องกัน เกมบัตรคำ เกมอุดมการณ์ชีวิต เกมโยนห่วงของ World Bank เกมพับกล่อง เกมรวมพลังสู่ความเป็นหนึ่ง Broken Squares เกมด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ เกมประเภทนี้ต้องอาศัยการสร้างจากหลักการทฤษฎี ซึ่งเป็นที่ยอมรับ สรุปรวมเชื่อมโยงกับจุดประสงค์ของหัวข้อการฝึกอบรม

2.3 เกมนันทนาการ (Recreation Games)

ODCI-10

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสนุกสนานรื่นเริง การผ่อนคลายความตึงเครียดจากการฝึกอบรม ในช่วงกลางวัน ทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้มากยิ่งขึ้น เช่นเกมเรียงพีเรียงน้อง ต่อให้ยาว กุ้งน้ำเค็ม รวมเหรียญ แพแตก ไม่มีวันที่เราจะพรากจากกัน แ่ลงรู รวมของปั้นหุ่น ช่อนของ เกมครอบครัวได้ พายเรือ ลมเพลมพัด โอเล่ โอเลียง ทายคำ ไม้คำ กระเป๋าวีเศษ โป่งสวรรค์ ประกวดแฟนซี รวมกลุ่ม จะเอ้ ปีกโป่งป้าง มาตามนัด เดินเปิด เบียร์ช้าง ปีกแดง หอยหาฝา กระรอกแตกรัง ปูน้อยหนีบมือ เล่นิทานต่อคำ ฯลฯ

ODCI-11

เกมนันทนาการ มักจะนิยมเล่นช่วงกลางคืน อาจเป็นในห้อง ฝึกรอบรม หรือ รอบกองไฟ ใช้เป็นเครื่องมือของกิจกรรม กลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ได้เป็นอย่างดี

การนำเกมนันทนาการ จะนิยมใช้เพลงเข้ามาประกอบ การทำกิจกรรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมมีส่วนร่วมในการ ร้องเพลงไปด้วย ประบมือให้จังหวะไปด้วย ก็จะก่อให้เกิด บรรยากาศที่ดีเยี่ยมในการทำกิจกรรมร่วมกัน

ทั้งนี้วิทยากรอาจแบ่งกลุ่มย่อย แล้วให้แต่ละกลุ่มผลัดกัน ออกมานำกิจกรรม เพื่อความสนุกสนานมากยิ่งขึ้น โดยวิทยากร เป็นที่ปรึกษา และควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

คุณลักษณะสำคัญของเกม

ODCI-12

1. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจน
2. มีกติกา กำหนดระยะเวลา
3. เกณฑ์การตัดสิน เฉลยคำตอบ พร้อมเหตุผล
4. จัดอันดับความสามารถของผู้เล่นเกมได้
5. สามารถระบุผู้แพ้ ผู้ชนะได้
6. มีอุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นรูปธรรม
7. สามารถเล่นเดี่ยวหรือรายกลุ่มได้
8. มีหลักการ ทฤษฎี เป็นตัวชี้นำ เพื่อ การสรุปเชื่อมโยงประสบการณ์เรียนรู้



ขั้นตอนการใช้เกม

ODCI-13

1. ขั้นเตรียมการ
2. ขั้นดำเนินการ
3. ขั้นสรุปเกม
4. ขั้นประเมิน
5. ขั้นพัฒนาเกม



1. ขั้นเตรียมการ

ODCI-14

1.1 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อ วิชา ประเด็นหลัก ประเด็นย่อย เนื้อหา ที่จะต้องทำการฝึกอบรม ให้ชัดเจน สอบถามผู้บริหารโครงการหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่รับผิดชอบว่าได้มีการเล่นเกมอะไรไปบ้างแล้ว เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน และเพื่อให้สามารถเลือกเกมที่จะใช้ประกอบการฝึกอบรม ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำเกม ต้องเตรียมให้มากกว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสมอ

ถ้าเกมซ้ำ หรือใกล้เคียงกับวิทยากรอื่น ต้องเปลี่ยนเกม หรือ ยกระดับเกมให้สูงขึ้น

ODCI-15

1.2 วิเคราะห์กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบถึงประสบการณ์เดิม ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ เพศ ฯลฯ เพื่อการตัดสินใจเลือกเกมที่มีความเหมาะสม

1.3 จัดเตรียม อุปกรณ์ สถานที่ ห้องแบ่งกลุ่ม ในการเล่นเกม อุปกรณ์เครื่องเสียง ถ้าเป็นไมโครโฟนแบบไร้สายจะสะดวก เครื่องเล่นเทป เทปเพลง TV & VDO. พร้อม

1.4 จัดเตรียมกติกา คำเฉลย คำสรุปของวิทยากร (Teacher Note) ที่จะสรุปเชื่อมโยงกับหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

1.5 ชักชวนทำความเข้าใจ กับผู้ช่วย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน

ODCI-16

2. ขั้นตอนการ

2.1 บรรยายสรุปวัตถุประสงค์รายวิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการฝึกอบรมที่จะใช้

2.2 ขี้แจงขอความร่วมมือจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการทำกิจกรรม หรือการเล่นเกมนร่วมกัน

2.3 ขี้แจงถึงลักษณะของเกมที่จะเล่น ชื่อเกม กติกา ระยะเวลา ขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ

2.4 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามเพื่อความเข้าใจ

2.5 ทำการแบ่งกลุ่ม และมีวิทยากรประจำกลุ่มคอยอำนวยความสะดวก (Group Facilitator)

ODCI-17

- 2.6 แจกตัวเกม กฎ กติกา ที่ใช้ในการเล่นเกม
- 2.7 ให้สัญญาณเพื่อเริ่มลงมือเล่นเกม
- 2.8 วิทยากรประจำกลุ่ม คอยควบคุมกติกา จับเวลา สังเกตพฤติกรรมของผู้เล่น และคอยอำนวยความสะดวก
- 2.9 ให้สัญญาณเมื่อหมดเวลา
- 2.10 เชิญให้สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมประจำที่
- 2.11 แจ้งผลคะแนนการเล่นเกม ตัดสินผู้ชนะ
- 2.12 ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มส่งผู้แทนเพื่อนำเสนอผลงาน ประสบการณ์เรียนรู้ที่ได้รับหน้าห้องฝึกอบรม

ODCI-18

3. ขั้นสรุปเกม

- 3.1 วิทยากรสอบถามถึงประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็น
- 3.2 วิทยากรเฉลยเกม และประกาศรายชื่อบุคคล และ/หรือ ทีม ที่เป็นผู้ชนะ
- 3.3 วิทยากรสรุปเกมเชื่อมโยงพฤติกรรมที่สังเกตได้ในขณะเล่นเกม กับจุดประสงค์ของเกมที่ได้วางเค้าโครงไว้สำหรับการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่สภาพแห่งการปฏิบัติงานจริงในองค์กร
- 3.4 วิทยากรเปิดโอกาสให้ที่ประชุมซักถาม และ/หรือ แสดง

ODCI-19

3.5 วิทยากรกล่าวแสดงความชื่นชมในผลงานและความคิด
เห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.6 วิทยากรกล่าวขอบคุณผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ให้ความ
ร่วมมือในการเล่นเกม

4. ขั้นประเมินผล

4.1 วิทยากรประเมินผลสำเร็จของการใช้เกมเมื่อเปรียบ
เทียบกับวัตถุประสงค์

4.2 วิทยากรบันทึกข้อสังเกตเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคใน
การใช้เกม จุดเด่น จุดด้อย ที่ค้นพบ

ODCI-20

4. ขั้นประเมินผล (ต่อ)

4.3 วิทยากรบันทึกพฤติกรรมแปลก ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็น
ประโยชน์ในการนำเกมครั้งต่อ ๆ ไป

5. ขั้นพัฒนาเกม

5.1 นำประสบการณ์ที่ได้รับจากขั้นประเมินผลมาใช้ประโยชน์
ในการปรับปรุงเงื่อนไข กติกา และ/หรือ ยกระดับเกมให้สูงขึ้น

5.2 จัดทำ Teacher Note ให้เป็นปัจจุบัน

5.3 ทดลองใช้ และประเมินผล

5.4 ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเกม เพื่อการขยายผลครั้งต่อไป

ODCI-21

อย่าลืมว่าเกมเดียวกัน ใช้กับคนต่างระดับตำแหน่ง ต่างเพศ ต่างการศึกษา ต่างสถานที่ ต่างวัฒนธรรม ต่างศาสนา จะได้ผลที่แตกต่างกัน จึงควรจัดทำ Teacher Note ไว้หลาย ๆ ชุด

เมื่อเห็นคนอื่นนำเกมได้อย่างประสบความสำเร็จ เมื่อเรานำเกมบ้าง ใช้วิธีการเดียวกัน อาจไม่ประสบความสำเร็จเลย
กลยุทธ์ที่ใช้ได้ดีในอดีต ปัจจุบันอาจใช้ไม่ได้ผล
กลยุทธ์ที่ใช้ได้ดีในปัจจุบัน อนาคตอาจใช้ไม่ได้เลย
เพียงแต่หยุดอยู่กับที่ ก็เท่ากับถอยหลังแล้ว
ระยะทางหมื่นลี้ ความยากอยู่ที่เพียงก้าวแรกของ
ความตั้งใจที่จะเดิน

ODCI-22

ประโยชน์ของเกม

1. สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
2. เกิดกิจกรรมร่วม การแก้ปัญหา การทำ Workshop
3. ได้รับประสบการณ์ตรง
4. ตระหนักเห็นความสำคัญของกิจกรรมกลุ่ม
5. เชื่อมโยงทฤษฎี กับการปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม
6. ค้นพบตนเอง รู้การพัฒนาตนเอง

ODCI-23

7. เห็นการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ก่อน-หลัง
ใช้เป็น Experimental Approach
8. ช่วยในการสรุปรวบยอดเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์
ของการฝึกอบรม สัมมนา
9. ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ทั้งระหว่าง
เมื่อสิ้นสุด และภายหลังการฝึกอบรม การประสาน
งาน จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อพึงระมัดระวังในการใช้เกม

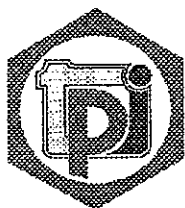
ODCI-24

1. อายุ เพศ วัย ต้องให้เหมาะสมกับเกม
2. ระดับความรู้ สถานภาพของตำแหน่ง
3. สถานที่ในการเล่นเกม
4. ถ้าผู้เรียนมีประสบการณ์ ต้องยกระดับเกม
5. Training for job not for joke. : Learning Game
6. Group Dynamics มิใช่เพียง ลมเพลมพัด
7. เราต้องการให้ผู้เรียนชนะ มิใช่วิทยากรชนะ



ภาคผนวก ข

คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม



เอกสารประกอบการอบรม

หลักสูตร “การสร้างและพัฒนาทีมงาน

ระหว่างวันอังคาร-พุธที่ 9-10 เมษายน 2545

ณ ห้องแสงจันทร์ 2 โรงแรม PMY จ.ระยอง

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทีมงาน

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึงอะไร

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมากกว่า 1 คน มารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน เช่น ทีมเศรษฐกิจ ทีมที่ปรึกษาของรัฐบาล ที่เชิญผู้เชี่ยวชาญที่สำคัญเข้าร่วมกันช่วยทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานของคณะกรรมการในหน่วยงานเอกชน ร่วมกันบริหาร/บังคับบัญชา เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างไร

การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐบาล

หรือ

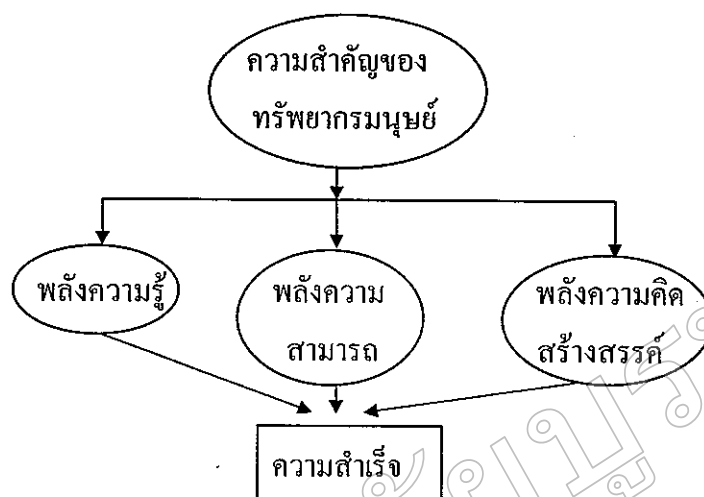
เอกชนซึ่งมักจะ ได้ยินกันอยู่บ่อยครั้งจากคำกล่าวที่ว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” หรือ การประชุมรูปแบบหนึ่งที่นิยมใช้กันมาในการรวบรวม การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา นั่น คือ “การประชุมระดมสมอง” (Brain Storming) โดยการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมารวมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน การเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพการพิจารณาตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเราจะพบเห็น ได้จากการฝึกอบรม การสอน การพูดคุยกันที่กล่าวกันว่าควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมแบบญี่ปุ่น การทำงานเป็นระบบอย่างฝรั่ง ซึ่งอาจหมายถึง สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส อังกฤษ ฯลฯ โดยประเทศเหล่านี้ ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นระบบ ประเทศชาติของเขาเหล่านี้จึงได้พัฒนาเจริญรุ่งเรืองมาจนถึงทุกวันนี้

2. แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานมาจากไหน

สภาพปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า มนุษย์คือปัจจัยที่มีส่วนให้งานประสบ

ความ

สำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งในการทำงานไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามเป็นสิ่งที่ยากยิ่งที่จะทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จเพียงลำพังคนเดียว เนื่องจากมนุษย์มีพลังในตัวเองอยู่อย่างจำกัด เช่น พลังกำลัง พลังสมอง เป็นต้น ส่วนใหญ่จะต้องใช้พลังกลุ่มจากบุคคลหลายหน่วยงานได้แก่พลังความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อช่วยกันทำให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น แนวความคิดทีมงานจึงมาจากความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ดังแผนภูมิ



พลังความรู้ (Knowledge) ได้แก่การนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้เรียนรู้จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียนไปใช้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

พลังความสามารถ (Ability) ได้แก่การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับแล้วสั่งสมไว้ยังประสบการณ์การทำงานเรื่องนั้น ๆ มากเท่าไร โอกาสของความสำเร็จจะมีมากตามไปด้วย

พลังความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) ได้แก่การคิดเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ หรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

3. หลักในการทำงานเป็นทีมมีอะไรบ้าง

ในการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ควรมีหลักการทำงานดังนี้

◆ การรู้จักความเป็นผู้นำและผู้ตามในทีมงานให้รู้บทบาท หน้าที่ ของตนว่าเมื่อไรควรนำและเมื่อไรควรตาม

◆ การรักษากฎ กติกา มารยาทในการทำงานเป็นทีมโดยไม่ทำตนอยู่เหนือกฎเกณฑ์

◆ การติดต่อสื่อสารให้เข้าใจซึ่งกันและกันในทีม

◆ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

สำหรับรายละเอียดของหลักการข้างต้นได้นำเสนอไว้ในเรื่องของการสร้างทีมงาน

4. วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานเพื่ออะไร

การสร้างทีมงาน (Team Building) มีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย ดังนี้

◆ เพื่อสมาชิกในองค์กร

- สมาชิกมีความเข้าใจดีขึ้นในบทบาทของตัวเองในการทำงานเป็นทีม
- สมาชิกมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับของกลุ่ม วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์กร
- ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
- สมาชิกมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความรู้สึกพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

◆ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

- สมาชิกร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน
- ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย
- การเพิ่มพูนความสามารถของทีมเพื่อการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ ในองค์กร
- เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้น ลดการแข่งขัน

◆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจ ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรไปด้วย

5. จะสร้างทีมงานอย่างไร

การสร้างทีมงานในแต่ละองค์กร มีวิธีการที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของหน่วยงานนั้น ๆ ที่จะสามารถสร้างให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง ทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา แต่จากการวิเคราะห์ที่มาของทีมงานส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นทีมงานทั้งในหรือต่างประเทศ จะพบว่ามีการสร้างทีมงานดังนี้

◆ สร้างหรือแสวงหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในงานนั้น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งการมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- รู้จักการเป็นผู้นำ ในการทำหน้าที่
- ชักจูงสมาชิกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงาน
- จัดข้อขัดแย้งในทีมงานได้
 - เข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน
 - การบริหาร โดยการ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันไปตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน โดยทุกคนที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกรู้สีกพอใจต่องานที่ทำ

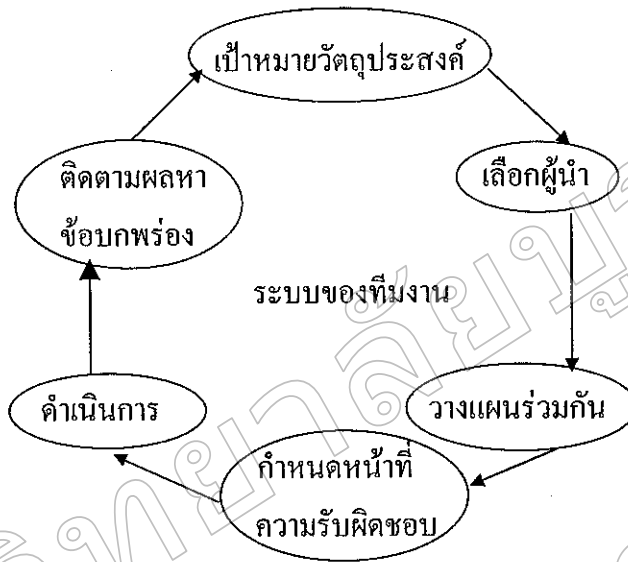
◆ การเป็นผู้ร่วมทีมงานที่มีคุณภาพโดย

- มีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงาน
- มีความชำนาญในการทำงาน
- มีมนุษยสัมพันธ์
- รู้จักการติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- รับฟังและยอมรับมติของกลุ่มด้วยความจริงใจ
- ไม่เป็นผู้สร้างปัญหาให้กลุ่ม
- การรักษาวินัยและกฎเกณฑ์ของส่วนรวม

◆ สร้างระบบ โดยยึดหลักการที่ว่าการทำงานเป็นทีมนั้น สมาชิกทุกคนในทีมมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ควรทำงานให้เป็นระบบดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน
- เลือกผู้นำที่เหมาะสมในการนำทีม
- วางแผนร่วมกัน
- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคน

- ดำเนินการตามขั้นตอน
- ติดตามผลเพื่อหาข้อบกพร่องเป็นระยะ ๆ



- ◆ สร้างบรรยากาศ ในทีมงานซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะช่วยกันสร้างบรรยากาศ

ให้สนุกสนานไม่ให้เกิดความเครียด ดังนี้

- มีการสื่อสารที่ดีต่อกัน ทุกคนในทีมต้องพูดคุยให้รู้เรื่อง และเข้าใจตรงกัน
- มีการประสานงาน ช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดเวลาที่ทำงาน
- มีความเข้าใจกัน โดยเฉพาะเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เห็นว่าคนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพแตกต่างกัน
- มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจช่วยกันทำงานด้วยความรู้สึกจริงใจต่อกัน

6. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง

การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่บุคคลมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นกลุ่ม สิ่งที่เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ มีดังนี้

◆ **วัตถุประสงค์ (Purpose)** ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม

◆ **อำนาจในการทำงาน (Empowerment)** สมาชิกในทีมควรรู้จักขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง/ของหัวหน้าของสมาชิกในกลุ่ม

◆ **ความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี (Relationship and Communication)** สมาชิกทุกคนต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสื่อสารเป็นไปอย่างสะดวกมีอิสระอย่างเต็มที่

◆ **ความยืดหยุ่น (Flexibility)** สมาชิกทุกคนหากมีการกระทบกระทั่งก็ควรรู้จักให้อภัย หรือมีการเสียสละกันภายในกลุ่มสมาชิกบ้าง

◆ **การให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน (Recognition and Appreciation)** สมาชิกในทีมควรเคารพในความคิดเห็นและการแสดงออกซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมควรคำนึงอยู่เสมอว่าผลสำเร็จที่ได้มานั้นเป็นผลสำเร็จของทุกคนภายในทีม ไม่ใช่เป็นของคนใดคนหนึ่ง

◆ **การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Participation)** ทุก ๆ คนจะมีความรู้สึกภูมิใจ และเกิดความรักในองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

◆ **ขวัญและกำลังใจ (Morale)** ควรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีไม่เครียด เป็นบรรยากาศที่สมาชิกให้ความร่วมมือ ไม่มีปัญหาที่บ่งบอกถึงความเครียดหรือเบื่อหน่าย หรือมีการแบ่งกลุ่มแบ่งพวก

7. ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างไร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960:232-235) กล่าวว่า

◆ **บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมควรมีความสะดวกสบายไม่ควรมีพิธีรีตองและไม่ตึงเครียด**

◆ **สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม**

◆ **สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงาน และยอมรับฟังความคิดเห็น**

ของกันและกัน

◆ เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตน เพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม

◆ ความขัดแย้งในทีมที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องงาน ไม่ได้เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

◆ สมาชิกมีความตระหนักรู้และยอมรับเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน

◆ การตัดสินใจของกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ได้จากสมาชิกทุกคนในทุกฝ่าย ไม่ใช่ตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่

◆ เมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิก สมาชิกจะได้รับคำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน และยอมรับที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

◆ สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน

◆ การวิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

◆ กลุ่มมีอิสระในการทำงานของตนเอง จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ

แฮกแมน (J.K. Hackman) ได้ให้ความคิดเห็นว่าสมาชิกของกลุ่ม สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้โดย

◆ สมาชิกมีการเพิ่มความพยายามในการทำงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

◆ สมาชิกควรเรียนรู้ยุทธวิธีในการทำงานให้มีความเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการทำงานของทีมให้สำเร็จ

◆ สมาชิกพัฒนาระดับความรู้ และทักษะให้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ทำงานของทีม

คาร์ล อัลเบรชท์ (Karl Albrecht, 1983:182-183) ได้เสนอแนะว่า การที่จะให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการมอบหมายงาน และมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จนั้น ควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การวางแผนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยผลสำเร็จเป็นผลงานของทุกคนในทีม

8. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมมีอะไรบ้าง

จากการที่ประเทศไทยเราเห็นประโยชน์และคุณค่าของการทำงานเป็นทีม รวมทั้งได้นำมาเป็นต้นแบบเพื่อจะทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จอย่างต่างประเทศบ้าง จนมาถึงทุกวันนี้ เรามักจะพบว่าการทำงานเป็นทีมของเราประสบผลสำเร็จน้อยมากไม่ว่าจะเป็นฟุตบอลคริมทีม ทีมเศรษฐกิจ ทั้งนี้ส่วนใหญ่มาจากอุปสรรค ดังนี้

- ◆ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน
- ◆ สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยพอมีเรื่องที่ต้องพูดคุยปรึกษาหารือกัน มักจะอ้างว่าไม่มีเวลาว่าง คิดภารกิจอื่นอยู่เสมอ ๆ
- ◆ การมีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกันมาก และหาข้อยุติที่เป็นมติเอกฉันท์ของทีมงานไม่ได้ รวมทั้งการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความแตกแยกเป็นกลุ่ม เป็นฝ่าย แบ่งพรรคแบ่งพวก
- ◆ การมีความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกในทีม ส่งผลให้เกิดความน้อยใจที่ให้ความสำคัญของสมาชิกไม่เหมือนกัน
- ◆ การมีทัศนคติและอำนาจต่อต้านหรือไม่เห็นด้วย กับนโยบาย หรือบุคคลในทีมงาน อันจะนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
- ◆ ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งที่หากไม่ได้รับความเห็นชอบ การไม่เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันแล้ว ผู้ปฏิบัติก็ไม่สามารถจะดำเนินการตามที่มุ่งหวัง

ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำในทางสร้างสรรค์ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ทำไมผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจึงประสบความสำเร็จล้มเหลวในอาชีพบริหารของตนเองหรือไม่สามารถจะสร้างทีมที่ดีหรือเป็นผู้นำทีมที่ดีได้ ดังต่อไปนี้

- ♠ มีความเขินชา ขอบออยู่โดดเดี่ยวคนเดียวโดยไม่มีความรู้สึกต่อผู้อื่น ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- ♠ ไม่มีความไว้วางใจผู้อื่น ทำงานด้วยความหวาดระแวงตลอดเวลา
- ♠ ไม่รักษาคำพูดหรือข้อตกลงที่สัญญาไว้กับผู้อื่น
- ♠ ไม่มีความจริงใจกับใครทั้งสิ้น
- ♠ บริหารงานคนเดียวมากเกินไป โดยไม่รู้จักมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ให้ผู้อื่น

เหล่านั้น

- ♣ ไม่รู้จักเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และไม่เคยคิดที่พัฒนา เขา

- ♣ ให้มีการเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น

- ♣ เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นผู้สื่อข้อความที่ใช้ไม่ได้

- ♣ ตัวเองรับแต่ความชอบ ถ้าผิด โยนให้ลูกน้อง เอาตัวรอดคนเดียว เดินเพียงคนเดียว ไม่นึกถึงบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ในทีม

9. การพัฒนาทีมงานเกิดจากอะไร

วูดคอก (Woodcock 1989:14) ได้ให้ความเห็นว่าองค์การควรจะพัฒนาทีมงานเมื่อมีเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

1. เมื่อบุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์ไม่ดี
2. เมื่องานมีความซับซ้อน ต้องมีการร่วมกันใช้ทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ต้องการแนวทางการตัดสินใจในหลาย ๆ แบบจากผู้ร่วมงาน
4. เมื่อผลสรุปมีความสำคัญ
5. ในองค์การต้องการผู้ชำนาญงานมาร่วมกันแก้ไขปัญหาในลักษณะที่ผู้บริหาร

10. การพัฒนาทีมงาน คืออะไร

การพัฒนาทีมงาน (Team Work Development) คือ การปรับปรุงงานหรือพัฒนาให้ผลผลิตของงานที่ออกมาดียิ่งขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สาเหตุของการพัฒนาทีมงาน การที่จะมีการพัฒนาทีมงานได้นี้ ต้องแสดงว่าองค์การนั้น ๆ มีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้วและมีความประสงค์ที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากการดำหนิ การว่ากล่าวจากผู้บริการร้องทุกข์ หรือการร้องเรียน อันทำให้เกิดความรู้สึกจำเป็นที่ต้องเกิดขึ้นเอง เพื่อที่จะปรับปรุง หรือแก้ไขข้อบกพร่องบางอย่างที่กีดขวางความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือการขจัดปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการนำไปสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น ด้านกีฬาบาสเกตบอล ทีมที่เป็นที่ยอมรับว่ายอดเยี่ยม ไม่มีทีมใดในโลกนี้ที่จะสู้ได้ คือ ทีมบาสเกตบอลของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของนักบาสเกตบอลยอดเยี่ยมจากทีมทั้งหลาย ๆ ทีม ใน NBA มารวมเป็นทีมชาติสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกกันว่า“ดรีมทีม (Dream Team)

หรือทีมในฝัน” และยังไม่เคยมีทีมของประเทศใดเลยจะชนะเลิศทีมนี้ได้ ทุกชาติที่ต้องต่อสู้ด้วยเพียงขอทำคะแนนให้ใกล้เคียงโดยไม่แพ้ทั้งห้าก็ถือว่าประสบผลสำเร็จแล้ว แต่นาคคข้างหน้า หากทีมนี้ไม่มีการพัฒนาโดยถือตัวเองว่าไม่มีทีมใดจะสู้ได้ สักวันหนึ่งก็คงจะมีทีมหนึ่งทีมใดพัฒนาฝีมือเทียบเคียงหรือแซงหน้าไปได้ นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งด้านกีฬาเท่านั้น ซึ่งยังมีทีมอีกมากมายที่ต้องพึงระวังและพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

11. วิธีพัฒนาทีมงานควรทำอย่างไร

การพัฒนาทีมงานในแต่ละทีม มีลักษณะแตกต่างกันออกไปสามารถแบ่งได้

2 ลักษณะ ดังนี้

● ทีมที่ยังไม่ได้พัฒนา (The Undeveloped Team)

ในขั้นแรกบุคคลที่จะทำงานร่วมกัน ยังไม่สามารถปรับตัวเข้าหากันได้มากนัก ยังคงลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคลอยู่ สมาชิกยังไม่สามารถเรียนรู้ความผิดพลาดจากทีมได้เท่าที่ควร ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จยังเป็นการมองอยู่ที่บุคคล การตัดสินใจยังคงขึ้นอยู่กับผู้นำ จึงควรให้สมาชิกได้ร่วมกิจกรรม ดังนี้

- ♣ กิจกรรมที่สามารถให้สมาชิกเรียนรู้จากตนเอง กระตุ้นให้มีการใฝ่รู้ตลอดเวลา
- ♣ ควรส่งเสริมให้สมาชิกเปิดเผยตนเองให้มาก
- ♣ ควรให้สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหาซึ่งกันและกัน
- ♣ ควรให้สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากที่สุด

● ทีมที่แข็งแกร่ง (The Consolidating Team)

ทีมลักษณะนี้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในเป้าหมายตรงกันสมาชิกกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และกิจกรรมของทีมงานได้ชัดเจน และช่วยกันรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ทีมงานต้องใช้มีการวางแผนร่วมกันและพิจารณาทางเลือก เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทีมให้แข็งแกร่งมีดังนี้

- ♣ พัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- ♣ พัฒนาทักษะความชำนาญของสมาชิกในแต่ละด้าน
- ♣ กระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนจุดแข็งของแต่ละคน
- ♣ แสดงความชื่นชมในความสำเร็จของทีมงาน
- ♣ มีการทบทวนการทำงานของทีมและมีการวางแผนพัฒนาทีมงาน
อยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามการพัฒนาทีมงานทั้ง 2 แบบ หากจะให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องควรปฏิบัติ ดังนี้

▽ แสวงหาหรือพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ หรือที่เรียกว่า “ตัวตายตัวแทน” เพื่อมาเสริมทีมงานให้เข้มแข็งอยู่เสมอ เมื่อคนหนึ่งคนใดจากไปก็จะมีตัวแทนเข้ามาเสริมทีมได้ตลอดเวลา

▽ รักษาบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ในความเป็นกันเอง และไม่เครียดในการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ

▽ พยายามให้งานใหม่ ๆ ทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทีมงานอยู่ตลอดเวลา เช่น ทีมกีฬา ก็จัดให้มีการฝึกซ้อมและลงสนามแข่งขันจริง ทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดความชำนาญขึ้นเรื่อย ๆ (วารสารการศึกษาต่อเนื่อง ม.มหิดล ฉบับที่ 1 ก.ย. 40-ก.พ. 41)

