



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 7-1 การประเมิน ผลการปฏิบัติงานของทีม

หัวข้อ

1. ความหมายของทีม

2. ลักษณะของทีมที่ดี

3. ประเภทของทีม

4. รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม

5. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของทีม
ที่เหมาะสม

6. ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

ความหมายของทีม

การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ใช้ความรู้ ทักษะ
ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์
พึ่งพาซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือ

ลักษณะของทีมที่ดี

1 กำหนดนโยบาย
และวัตถุประสงค์
ที่ชัดเจน

สมาชิกทีมรับทราบ
นโยบาย เป้าหมาย
วัตถุประสงค์ในการทำงาน
อย่างทั่วถึง
เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง
ตรงกัน

2 มีส่วนร่วม
ในการแก้ปัญหา

สมาชิกทีมมีส่วนร่วม
ในการแก้ปัญหา
ช่วยกันเสนอความคิด

3 กำหนดบทบาทหน้าที่
ความรับผิดชอบ
ของสมาชิกทีม

กำหนดความรับผิดชอบ
อย่างชัดเจน
เกิดความเข้าใจ
และสามารถปฏิบัติงาน
ตามที่ได้รับมอบหมาย

4 สื่อสาร
ระหว่าง
สมาชิกทีม

ใช้การสื่อสาร
แบบสองทาง
มีการสื่อสาร
แบบเปิดเผย
และให้ข้อมูลป้อนกลับ



ลักษณะของทีมที่ดี (ต่อ)

มีความคิดริเริ่ม
ในการทำงาน

5

สมาชิกทีมปรับปรุง
การทำงาน
เป็นประจำ

แก้ปัญหา
ความขัดแย้ง

6

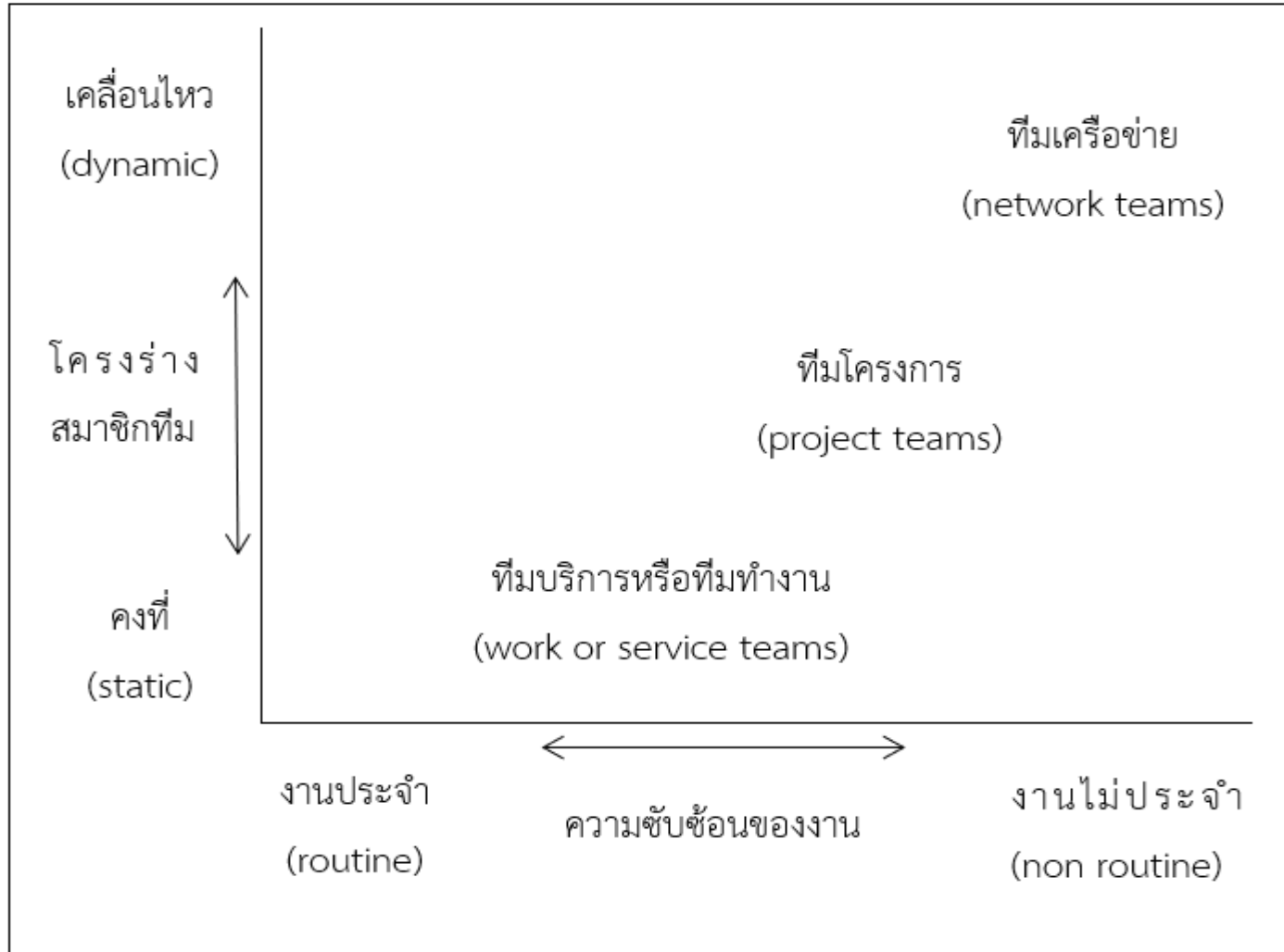
ยึดหลักการและเหตุผล
กำหนดแนวทาง
แก้ปัญหาความขัดแย้ง
ที่ทุกฝ่ายยอมรับ
และพึงพอใจ

มีความไว้วางใจ
ซึ่งกันและกัน

7

มีความซื่อสัตย์จริงใจ
ในการทำงาน
พึ่งพาอาศัยซึ่งกัน
และกัน

ประเภทของทีม



ภาพที่ 1 ประเภทของทีม

ที่มา: ปรับปรุงจาก Aguinis, 2013, p. 297

ประเภทของทีม (ต่อ)

1. ทีมบริการหรือทีมทำงาน

เป็นทีมที่ทำงานประจำของแต่ละฝ่าย หรือแผนก องค์กรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สำหรับงานการผลิต เช่น กลุ่มคนที่ทำงาน ประกอบชิ้นส่วนรถยนต์

สมาชิกในทีมรู้จักแต่ละบุคคลอย่างดี สมาชิกส่วนใหญ่มีทักษะคล้ายคลึงกัน

การประเมิน: ให้เพื่อนร่วมงานประเมิน เพราะสมาชิกทีมสามารถสังเกตผลงาน ของสมาชิกแต่ละคนได้

ประเภทของทีม (ต่อ)

2. ทีมโครงการ

เป็นทีมที่มีการรวมกลุ่มเฉพาะกิจ และเมื่อดำเนินงานเสร็จสิ้น ทีมจะแยกย้ายกัน
ภาระงานไม่ใช่งานการผลิตหรืองานบริการหลักขององค์การ และไม่ใช่งานประจำ

ทีมโครงการ ประกอบด้วย สมาชิกทีมที่มีหน้าที่แตกต่างกัน

ทีมจะต้องพึ่งพาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงและสมาชิกทีมมีความซับซ้อนในระดับสูง

การประเมิน: วัดผลงานเป็นระยะ เก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงาน

ตลอดการทำโครงการจนเสร็จสิ้น

ประเภทของทีม (ต่อ)

3. ทีมเครือข่าย

สมาชิกทีมไม่ได้จำกัดด้วยเวลาหรือพื้นที่ และไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตขององค์การ โดยทั่วไปสมาชิกทีมติดต่อกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การประชุมทางไกล (videoconferencing) โทรศัพท์ ลักษณะงานเป็นงานไม่ประจำ

สมาชิกของทีมเครือข่าย ประกอบด้วย พนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว ลูกค้า ผู้ขาย ที่ปรึกษา

การประเมิน: ให้ความสำคัญกับการประเมินความสามารถในอนาคตแทนการประเมินผลงานในอดีต และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น การปรับตัว ความยืดหยุ่น การแก้ปัญหา



รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม

ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ

การเรียนรู้
และการเติบโต

ความพึงพอใจ
ของสมาชิกทีม

ความพึงพอใจ
ของลูกค้า

รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

1. ประสิทธิภาพ

ผลงานที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่สมาชิกร่วมกันกำหนดหรือองค์การกำหนดไว้ ซึ่งหมายรวมถึงการวัดคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และระยะเวลา เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น จำนวนสินค้าใหม่ ต้นทุนลดลง ผลិតภาพเพิ่มขึ้น

รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

2. ประสิทธิภาพ

ระดับที่กระบวนการภายในทีมสนับสนุนให้ผลลัพธ์บรรลุเป้าหมาย เช่น การสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว การตัดสินใจได้ทันเวลา การประสานงาน ความร่วมมือจากสมาชิกทีม
นิยมใช้ประเมินควบคู่กับด้านประสิทธิผล

รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

3. การเรียนรู้และการเติบโต

ระดับความสามารถทีมในการเรียนรู้ทักษะใหม่ และปรับปรุงผลงานตลอดเวลา
การพัฒนานวัตกรรม การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี การปรับปรุงกระบวนการ การปรับตัว
ต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์



รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

4. ความพึงพอใจของสมาชิกทีม

ระดับที่สมาชิกทีมมีความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจต่อสมาชิกด้วยกัน ซึ่งหมายรวมถึงการประเมินด้านการรับรู้ของสมาชิกทีมในการทุ่มเททำงาน เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ มีการเติบโต และสมาชิกทีมมีความสุข รวมทั้งมีความก้าวหน้าในงานของตนเอง

รูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

5. ความพึงพอใจของลูกค้า

ความสามารถในการสร้างความรู้สึที่ดี การสร้างความประทับใจ

แก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทีม ได้แก่

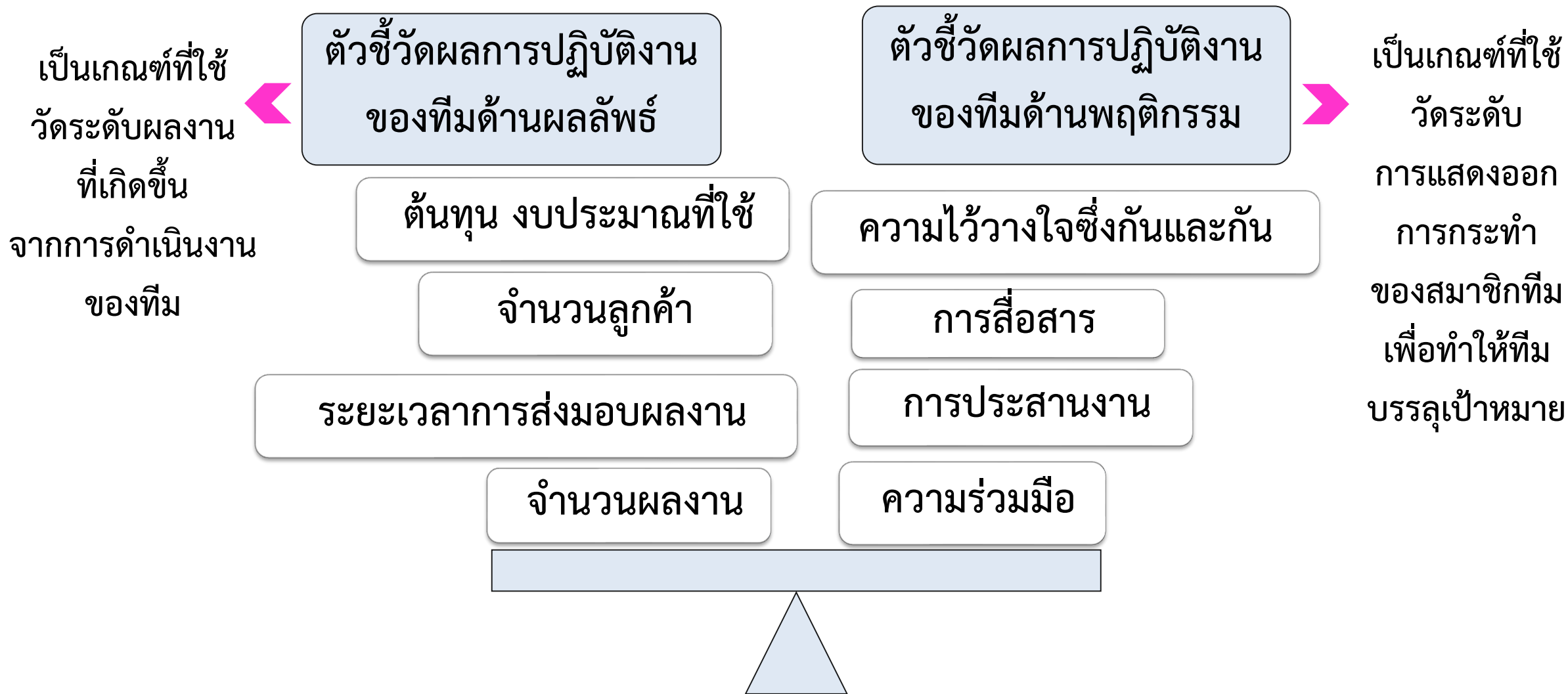
ลูกค้าภายใน คือ สมาชิกในองค์การ

ลูกค้าภายนอก คือ บุคคลที่มีความต้องการใช้สินค้าและบริการขององค์การ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชน ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จัดการจำหน่าย

หน่วยงานภาครัฐ

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของทีมที่เหมาะสม



ภาพที่ 2 ตัวอย่างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของทีมด้านผลลัพธ์และด้านพฤติกรรม
ที่มา: ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553, หน้า 273

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เสนอสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (2552, หน้า 25-28)
การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม
และทำงานร่วมกัน

ประเมินผลงานแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

ระดับที่ 2 แสดงระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
 - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
 - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม
- ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

ระดับที่ 3 แสดงระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

ระดับที่ 4 แสดงระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานสำเร็จ เช่น

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันให้งานสำเร็จ

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

ระดับที่ 5 แสดงระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ เช่น

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อให้งานสำเร็จ

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม (ต่อ)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การทำงานเป็นทีม หมายถึง มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม มีน้ำใจ เปิดใจกว้าง แบ่งปันทักษะ

ระดับที่ 1	ทำหน้าที่ของตนในทีม (ให้ 1 คะแนน)
ระดับที่ 2	เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (ให้ 2 คะแนน)
ระดับที่ 3	เปิดใจ ให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมเสนอแนะความคิดเห็นแก่สมาชิกทีม (ให้ 3 คะแนน)
ระดับที่ 4	แสดงพฤติกรรมระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือ แบ่งปันทักษะแก่ทีม เพื่อให้งานสำเร็จ (ให้ 4 คะแนน)
ระดับที่ 5	แสดงพฤติกรรมระดับที่ 4 และมีจิตอาสา ถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้ (ให้ 5 คะแนน)



เอกสารอ้างอิง

- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2564). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟภ. ค้นเมื่อ 30 มกราคม 2564, จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER096/GENERAL/DATA0000/00000887.PDF>
- กล้าหาญ ฌ น่าน. (2559). การจัดการผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรู๊ป.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง.
- วิกานดา เกษตรเยี่ยม. (2558). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

สกล บุญสิน. (2560). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**. นนทบุรี:

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

Aguinis, H. (2013). **Performance management**. (3rd ed). USA: Pearson

แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 7-1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความหมายของทีม
2. จงอธิบายลักษณะของทีมที่ดี
3. จงอธิบายทีมโครงการ (project teams)
4. จงอธิบายทีมเครือข่าย (network teams)
5. จงอธิบายรูปแบบของผลการปฏิบัติงานของทีม



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม