

## การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

### Team Working for Increasing Work Effectiveness

◆ กิตติทัช เขียวฉออ่อน

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Kittitach Keawchaoon

Ph.D. Students, (Management), Faculty of Management Science, Silpakorn University,

E-mail: k.kittitach@gmail.com

◆ อีระวัฒน์ จันทิก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Thirawat Chuntuk

Assistant Professor, Ph.D, Department of Faculty of Management Science,

E-mail: thirawat@ms.su.ac.th

---

### Abstract

Team working is a necessary strategy for increasing of organization working effectiveness. In order to create an effective team working, team members should understand the principal of team working and have team leader who possesses good leadership skills and vision. This article has 3 objective; 1) to review fundamental knowledge related to concepts, theories, and researches on team working for increasing of organization working effectiveness, and 2) to introduce the support that foster team work which are motivation and communication and 3) to introduce a conceptual framework for increasing of organization working effectiveness. The framework might be a useful tool for exploring a novel knowledge regarding working effectiveness increasing by team working. Such framework might be used as a guidance for organization staff development in order to create an effective team working which leads to achievement of desired organization goal.

**Keyword:** Teamwork, Work efficiency

### บทคัดย่อ

การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้นั้น สมาชิกทุกคนในทีมควรต้องเข้าใจหลักการทำงานเป็นทีม และต้องมีผู้นำทีมที่มีทักษะและวิสัยทัศน์ที่ดี บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนพื้น

ฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ของการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) เพื่อเสนอปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม อันได้แก่ แรงจูงใจ (Motivations) และการสื่อสาร (Communications) และ 3) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากการการทำงานร่วมกันเป็นทีม กรอบแนวคิดที่นำเสนอนี้เป็นเครื่องมืออันเป็นประโยชน์ในการหาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้หลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร

**คำสำคัญ :** การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงาน

## บทนำ

เนื่องจากการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ในยุคที่มีความรุนแรงทางการแข่งขัน ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อดมอ่าง, 2554: 60) (Ratthanan and Surachai, 2011: 60) ซึ่งส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งที่บุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่ม ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (สุนันทา เลาहनันท์, 2551: 13) (Sunantha, 2008: 13) โดยที่การทำงานเป็นทีมที่ดี บุคคลในทีมจะต้องทำงานร่วมกัน โดยทุกคนในทีมจะต้องทุ่มความคิด ทุ่มแรงกาย เพื่องานหรือเพื่อความสำเร็จของงาน โดยไม่ถือว่าเป็นผลงานของตนเองเพียงคนเดียวแต่ผลงานทั้งหมดเป็นของทีม และทีมที่ดีควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรักความสามัคคี กันในทีม จนเมื่อทีมมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลประโยชน์ที่ทีมและองค์กรจะได้รับก็คือ การทำงานจะมีพลังอย่างมากมายมหาศาล ผลงานที่เกิดขึ้นจะมีมากมาย ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำงานเป็นทีมที่ดี มักมีองค์ประกอบของทีมทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบบริหารหรือการจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพมีความสามารถในการทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมีภาวะผู้นำที่ดี (สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2556) (Suthichai, 2013)

จากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมา บทความนี้มีจุดมุ่งหมายนำเสนอความรู้หลักสามประการคือ เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ของการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อเสนอปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม อันได้แก่ แรงจูงใจ (Motivations) และการสื่อสาร (Communications) และเพื่อเสนอกรอบแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพใน

การทำงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้หลักการการทำงานร่วมกันเป็นทีม และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1. แนวคิดพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จากอดีตที่ผ่านมา การศึกษาเกี่ยวกับทีมนั้นค่อนข้างมีน้อยเมื่อเทียบกับการศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลและองค์การ วิธีการของนักจิตวิทยาแบบดั้งเดิมทำการศึกษาพฤติกรรมจากแนวความคิดที่เน้นในระดับบุคคลและกระบวนการ สิ่งนี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับงานการศึกษาของนักทฤษฎีองค์การที่มีความเป็นสังคมวิทยามากขึ้น ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมในระดับองค์การเพื่อให้มีขอบเขตที่กว้างมากยิ่งขึ้น โดยผ่านทางทฤษฎีวิเคราะห์ระดับชั้นขององค์การที่กว้างขึ้น อย่างเช่นระดับโครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี จึงกล่าวได้ว่าทีมงานอยู่ระหว่างกลางสองกระแสความคิดหลักที่แตกต่างกัน (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, and Peyronnin, 1991: 675-689) ดังนั้น เพื่อความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จึงขอเริ่มต้นด้วยนิยามเกี่ยวกับทีม

### ความหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงาน มีส่วนสำคัญอย่างมากหากทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมงานเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกัน งานก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ทำงาน และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความผูกพันรับผิดชอบ ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Francis and Young, 1979: 8)

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Wood cock and Francis, 1981: 3) โดยใช้ทักษะ ประสพการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (มัลลิกา วิชชุกรองครัด, 2553) (Malika, 2010) ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือการทำงานร่วมกัน (Parker, 1990: 16)

อย่างไรก็ตามได้มีผู้ให้ความหมายของทีมงานไว้สอดคล้องกัน คือ กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในหลาย ๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีม ต่างใช้ทักษะ ประสพการณ์ และความสามารถ ช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหา และรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการ

ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และที่สำคัญที่สุดคือ การสื่อสารที่ดี (Wood cock 1989: 75 - 116)

ดังนั้น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จึงควรดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) ความคาดหวังของทีม 2) การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่เขามีอยู่ 3) การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีม หรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม 4) การตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ 5) จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน สร้างให้เกิดความไว้วางใจ และมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสม 6) มีจุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น ไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม 7) สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงาน 8) การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น (Katzenbach John R. and Smith Douglas, 1994: 119)

### **องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นการชี้แนะแนวคิด ประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มิติทั้ง 4 ประกอบด้วย 1) บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ แล้วจึงเป็น 3) ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน มีทั้งทักษะส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง และ 4) องค์การ (Organization) สิ่งที่ต้องปรับปรุงในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน และบำเหน็จรางวัล วัฒนธรรม องค์การ และการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Stott and Walker, 1995: 82-84)

เมื่อพิจารณารายละเอียดของมิติการพัฒนาทีมงาน จะพบว่า ความพยายามที่จะพัฒนา ปรับปรุงมิติใดมิติหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อมิติอื่น ๆ เช่น ความพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจของบุคคล (มิติบุคคล) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะรับรู้โดยทีมงาน (มิติทีมงาน) ว่าคุณภาพของผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้น แนวคิด “สี่มิติ”

นี้ เป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน (Integrated) ที่สะท้อนให้เห็นทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม และการทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก โดยคำนึงถึง องค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิก กระบวนการกลุ่ม และสภาพแวดล้อม ในการทำงานของแต่ละทีม

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการ มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ เช่น (ธีระ หมั่นศรี, 2546) (Theera, 2003) ให้แนวคิดว่าการทำงานกลุ่มหรือเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้ปฏิบัติ กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชนการสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทาย ผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุน แนวทางการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มาแนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปลมิติ เหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด (สุนทร พลวงศ์, 2551) (Soonthorn, 2008) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงาน เป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทีมงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้ง ความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาออกมา ซึ่งความสำเร็จของงาน

การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้นจากผู้บริหาร จะต้องสร้างเงื่อนไข ให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กร ตระหนักว่า พวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิก ของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ (Elton Mayo, 1933: 71) ได้ทำการศึกษาและพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ พึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

### **หลักการการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ**

การทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงานมีอยู่หลายกรณีทีผลงานออกมามากกว่าและประหยัดกว่ากลุ่มย่อย จะมีความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมมาก จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และเมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดีและถ้ามุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับงานที่กลุ่มกำลังทำจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรเป็นการสร้างพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

และสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมงานได้ โดยต้องอาศัยเทคนิค วิธีการหลายอย่างที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

การนำรูปแบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ได้รับความนิยมนิยมมากขึ้น และในองค์กรบางแห่งได้กำหนดให้การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการทั้งในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ด้วยต้องการให้เกิดประสิทธิผลในทีมงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกระดับ เพราะการมีทีมงานที่เข้มแข็งจะเป็นการประสานความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกันและช่วยเสริมประสิทธิภาพ พร้อมช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม (ปราชญา กล้าผจญ, 2550: 28) (Prachaya, 2007)

จากการศึกษาข้อมูลการทำงานเป็นทีมพบว่า การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีหลักสำคัญในการปฏิบัติ หลายประการ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการ ทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้ (Richard Hackman, 2002) ได้อธิบายหลักในการทำงานเป็นทีมว่า ทีมที่แท้จริงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ ภารกิจของทีม ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนการมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการ กระบวนการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน และการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วง เวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม (ไพโรจน์ บาลัน, 2551) (Pairote, 2008) ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อน กิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนาระบวนการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน การดำเนินงานตามกระบวนการที่วางไว้ ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์สื่อสารให้สมาชิกในทีม และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

อาจกล่าวได้ว่าหลักการการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกทุกคน ในทีมต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ ที่กำหนดไว้ ภายใต้บรรยากาศ ที่อบอุ่นเป็นกันเองเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและร่วมกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

### **ทฤษฎีจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรเป็นเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญมาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม (บุตรี จารุโรจน์, 2549) (Boottree, 2006) ได้รวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) Herzberg (1959) ที่ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของทีมนั้นมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำ และปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene/Maintenance Factors) คือ ปัจจัยแตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิง เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานที่ทำ เช่น ถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่

เพียงพอกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันก็จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่แต่ไม่จำเป็นที่ว่ามีสมาชิกบางคน ได้รับเงินเดือนสูงแล้วจะพอใจในการทำงานที่ทำ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ ( Achievement Motivation Theory) McClelland (1961) ที่ระบุว่า การจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) หรืออาจกล่าว ให้ง่ายที่สุดก็คือ 1) ความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement Needs) ในการดำเนินการเช่น สมาชิกทีมถูกจูงใจให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เท่ากับว่าเขาต้องการความสำเร็จในงาน คนงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ มีความรับผิดชอบ มักตั้งเป้าหมายที่ยาก ๆ สำหรับตนเอง ต้องการปฏิภริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจง หรือโดยทันที และความมุ่งมั่นต่อการการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพ สมาชิกทีมมีความต้องการ ประเภทนี้จะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทีมซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ ในสังคมและมิตรภาพขึ้นในทีม 3) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) คือ ความต้องการที่จะทำการควบคุม และมอิทธิพลต่อผู้อื่น ถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูง ก็จะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำทีมซึ่งมีผลการดำเนินการดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ในทีม เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมที่ดีและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงควรมีการประเมินประสิทธิภาพของทีมงานซึ่งทำได้ 1) การพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายของทีมสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ 2) กระบวนการทำงานของทีมมีการพัฒนาหรือไม่ 3) ผลที่ได้จากการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ ในขณะที่มีความเครียดน้อยลง สมาชิกทีมมีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น และการเติบโตพัฒนาของสมาชิกก็เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Hackman (2002: 30) ที่ระบุว่าทีมที่มีประสิทธิผลคือ ทีมที่สามารถตอบสนองต่อเกณฑ์ทั้ง 3 เหล่านี้ได้เป็นอย่างดีที่สุด ได้แก่ 1) ผลผลิตของทีมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า 2) ความสามารถของทีมมีการพัฒนา และ 3) ประสิทธิภาพที่มีความหมายของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกทีม จะเห็นว่ นักวิชาการทั้งสองท่านนำเสนอสิ่งที่บ่งชี้ถึงประสิทธิผลของทีมสอดคล้องกัน

### **ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม**

การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้รับการยอมรับในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

จากความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อสามารถสร้างการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพได้แล้ว ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำในการประสานงานระหว่างกัน ในที่นี้จึงทำให้เกิดผู้ทีมงาน โดยทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการวางแผน 3) ทักษะการจัดองค์การ 4) ทักษะการสอนแนะ

5) ทักษะการจูงใจ และ 6) ทักษะการเจรจาต่อรอง ซึ่งทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น สิ่งที่ยังตระหนักคือทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟัง การตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนา ทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และสามารถจูงใจลูกทีมได้อย่างดีเพื่อที่จะทำ ให้ผลงานได้บรรลุตามผลและตามเป้าหมายที่กำหนดและสำคัญลูกทีมจะต้องมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามหลังการเกิดขึ้นของทีมงานภายในองค์กร ยังมีได้หมายความว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะ เพิ่มขึ้นในทันที เนื่องยังต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของทีมงานด้วย ว่าเมื่อร่วมกันทำงานเป็นทีมแล้วจะมี ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันมากโดยเพียงใด โดยจากแนวคิด ทฤษฎีข้างต้นที่ได้ศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพหลายปัจจัย อาทิ ประสบการณ์ การสื่อสาร และแรงจูงใจ

## 2. ปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม

### 2.1 แรงจูงใจ (Motivations)

หากจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ตั้งไว้ นั้น ย่อมขาดไม่ได้ที่จะกล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจนั้นได้มีนักวิชาการ นักจิตวิทยาต่าง ๆ ได้สรุปแนวคิดและความเชื่อต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 4 แนวคิด คือ แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorists Approaches) แนวคิดของกลุ่มพุทธินิยม (Cognitive Theorists) แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยม (Humanists) และแนวคิดของนักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theorists) จำแนกรายละเอียดได้ดังนี้ (ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์, 2556: 5-7) (Prasert, 2013) โดยที่แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมซึ่งเป็นแนวคิดอันเป็นที่ยอมรับและเป็นพื้นฐานต่อแนวคิดอื่น ๆ แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมเชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากแรงขับภายในร่างกาย แนวคิดกลุ่มพุทธินิยมเป็นแนวคิดรวบยอดคือ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความตั้งใจ จุดมุ่งหมาย รวมทั้งแผนการและเหตุผล แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยมอันมีแนวคิดคล้ายคลึงกับกลุ่มพุทธินิยมในเรื่องแรงจูงใจภายใน โดยแนวคิดต่อแรงจูงใจจึงเป็นอิสระของบุคคล การตัดสินใจด้วยตนเอง และความพยายามเพิ่มความเจริญเติบโตของบุคคลและแนวคิดของนักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมในเรื่องผลหรือผลลัพธ์และกลุ่มพุทธินิยมในด้านผลกระทบของความเชื่อและความคาดหวังของบุคคลเข้าด้วยกัน เป็นต้น (ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์, 2556: 5-7) (Prasert, 2013) ทั้งนี้ยังมีทฤษฎีเกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของงาน และมีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านแรงจูงใจคือ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

**ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two-Factor Theory)** Herzberg ได้จำแนกทฤษฎีสองปัจจัยหรือ Motivation-Hygiene Theory เป็น 2 ปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยนำไปสู่



การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง อันได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) 2) ความก้าวหน้า (Advancement) 3) การยอมรับนับถือ (Esteemed) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ 5) ลักษณะของงาน (The work itself) (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 72; ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์, 2556: 9-10) (Yongyut, 1998; Prasert, 2013)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance) เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) 2) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) 3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) 4) สถานภาพ (Status) 5) การนิเทศ (Supervision) 6) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) 7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) 8) สภาพความเป็นอยู่ (Person Life) และ 9) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 72; ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์, 2556: 10-11) (Yongyut, 1998; Prasert, 2013)

ในส่วนของปัจจัยแรงจูงใจนั้น หากพิจารณาถึงทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับความสนใจ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย (Herzberg, 1959: 45 -49) ได้สร้างทฤษฎีขึ้นจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจในงานและความไม่พอใจในงานของวิศวกร และพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมืองพิตเบิร์ก จำนวน 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พบว่า ความต้องการทางด้านงานบุคคล สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (วินิต วิไลวงษ์พัฒน์กิจ, 2551: 12) กลุ่มแรก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน กลุ่มที่สอง เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์การเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในคนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้คนทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันไม่ให้คนผล่อออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี ดังแสดงในภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow & Herzberg

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 415)

**ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)** Clayton Alderfer ได้เสนอ ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ได้จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือ 3 ระดับ มีการอธิบายและแทนด้วยอักษรย่อ ดังนี้ 1) ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E= Existence Needs) เป็นความต้องการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ ซึ่งความต้องการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R= Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและได้การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกในองค์กรคนอื่น ๆ เป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของชั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า 3) ความต้องการด้านความงอกงาม (G= Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเองเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ อีกทั้งได้มีโอกาสในการใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่ของการได้รับความสำเร็จ (Achievement)

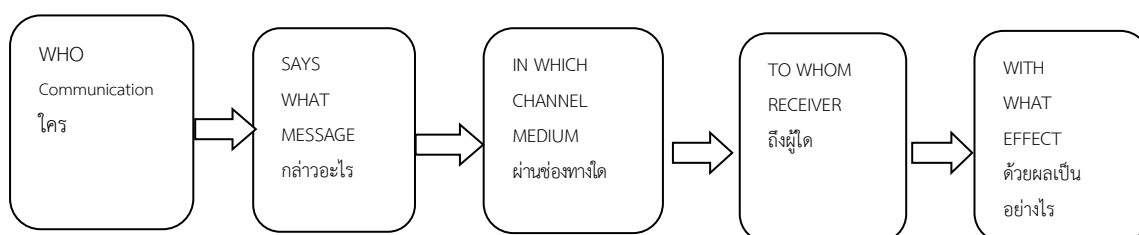
และได้รับผิดชอบ (Responsibility) (ปราณี ประวิชพราหมณ์ และคณะ, 2556) (Pranee P. and Team, 2013)

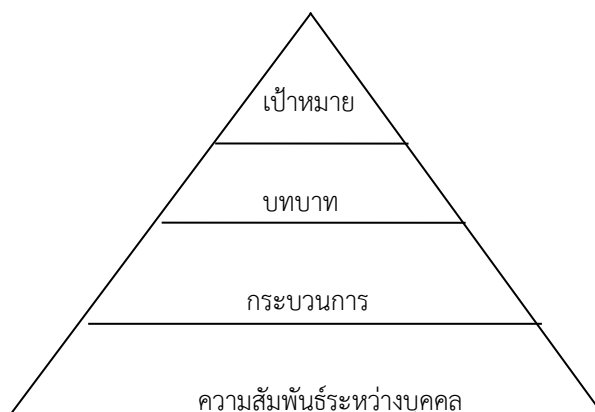
ฉะนั้น เมื่อพิจารณาแล้ว แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมนั้น เป็นพลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลในทีมเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความประสงค์ เป้าหมายในการทำงานที่มีอยู่ในบุคคลภายในทีม มีสิ่งจูงใจให้พวกเขา เหล่านั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจและจุดมุ่งหมายในงานนั้น ๆ ของพวกเขา แรงจูงใจทำให้บุคคลเกิดพลังจนทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ตามจนเกิดความสำเร็จ และนอกจากนี้ แรงจูงใจยังทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างยิ่งขึ้นในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการจนบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

## 2.2 การสื่อสาร (Communications)

การติดต่อสื่อสารนั้นถือได้ว่าเป็นการถ่ายทอดและเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิด หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมในที่นี้ หมายถึง การเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย (Rogers, 1976) และการสื่อสารเป็นกระบวนการหรือการแลกเปลี่ยนโดยมีสาระสำคัญที่ว่าผู้สื่อสารทำหน้าที่ทั้งผู้ส่ง และผู้รับข่าว ในขณะเดียวกัน ไม่อาจจะ বুว่า การสื่อสารเริ่มต้นและสิ้นสุดที่จุดใด เพราะถือว่า การสื่อสารมีลักษณะเป็นวงกลม และไม่มีที่สิ้นสุด ผู้รับข่าวและผู้ส่งข่าวนอกจากจะทำหน้าที่ทั้งการเข้ารหัสและถอดรหัสแล้วยังเป็นผู้ก่อให้เกิดข่าวสารและกำหนดพฤติกรรมอีกด้วย (McCroskey and Richmond, 1997)

**องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** แบบจำลองกระบวนการสื่อสารของ ลาสเวลล์ (Harold D. Laswell, 1948: 37-51) อธิบายถึงทฤษฎีกระบวนการสื่อสารเชิงพฤติกรรม (The behavioral school of thought) เป็นการศึกษาปฏิกริยาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เนื้อหาข่าวสาร ชนิดของสื่อที่ใช้และผลอันเกิดจากการกระทำการสื่อสาร โดยอธิบายกระบวนการสื่อสารโดยตั้งเป็นคำถามเกี่ยวกับตัวผู้ส่งสาร ผู้รับสารและผลของการสื่อสาร ได้แบบจำลองดังนี้ (สมานพงศ์ เนตยารักษ์, 2540: 11-12) (Samarnpong, 1997)

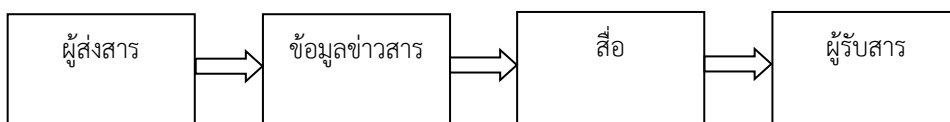




ภาพที่ 2 โมเดล GRPI ของทีมที่มีประสิทธิผล

ที่มา : Rubin, Plovnick, and Fry Model (1977); Meuse (2009: 6); รณกร สุวรรณกลาง (2557) (Ronnakorn, 2014: 16-17)

และในส่วนของปัจจัยการสื่อสารจะอยู่ในการสื่อสาร SMCR ของ Davis K. Berlo (1960) การสื่อสาร (Communications) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลต่อกลุ่ม โดยใช้สัญลักษณ์ สัญญาณ หรือพฤติกรรมที่เข้าใจกัน โดยมีองค์ประกอบดังนี้



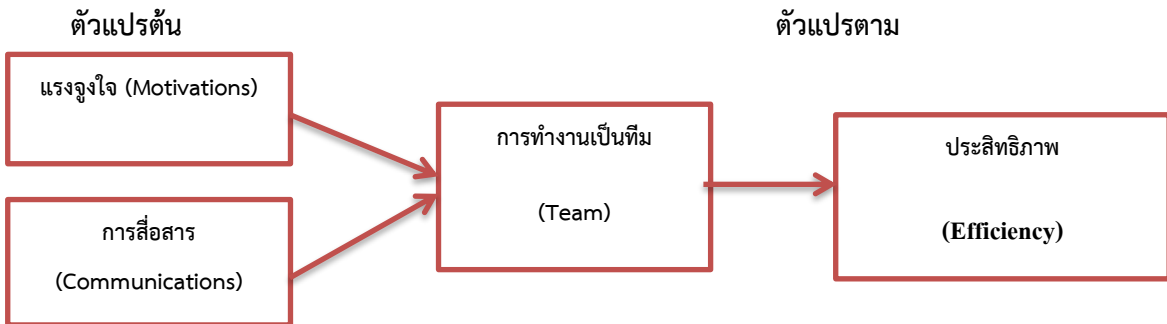
ภาพที่ 3 การสื่อสารของ SMCR เบอร์โล (Berlo)

ที่มา : Davis K. Berlo (1960)

ผู้ส่งสาร คือ ผู้ทำหน้าที่ส่งข้อมูลสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านช่องทางที่เรียกว่าสื่อ ผู้ส่งสารต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติต่อตนเอง ต่อเรื่องที่จะส่ง อีกทั้งยังจะต้องมีความรู้ในเนื้อหาที่จะส่งและอยู่ในระบบสังคมเดียวกับผู้รับอันจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ดีต้องแปลเป็นรหัส เพื่อสะดวกในการส่ง การรับและตีความ เนื้อหาสารของสารและการจัดสารก็จะต้องทำให้การสื่อความหมายง่ายขึ้น สื่อหรือช่องทางในการรับสาร คือ ประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกายสัมผัส และตัวกลางที่มนุษย์สร้างขึ้นมา เช่น สิ่งพิมพ์ กราฟิก สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผู้รับสาร คือ ผู้ที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ ผู้รับสารจะต้องมีประสิทธิภาพในการรับรู้ มีเจตคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารต่อผู้ส่งสารและต่อตนเอง

จากโมเดลและทฤษฎีที่กล่าวมาของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และการสื่อสารพิจารณาแล้วจะเห็นว่า องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนส่งผลและสอดคล้องคล้ายคลึงกันได้ แต่อาจจะแตกต่างโดยขึ้นอยู่กับขอบเขตที่พิจารณาและบริบทของการประยุกต์ใช้ ฉะนั้น ผู้ศึกษาจึงศึกษาและประยุกต์โมเดลและ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอันจะส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดปัจจัยและตัวแปรเพื่อให้เห็นถึงบริบทที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ดังแสดงในภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 : โมเดลการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ที่มา : ผู้ศึกษา (2016)

## บทสรุป

เมื่อเป้าหมายสูงสุดของการประกอบธุรกิจ คือ การประสบผลสำเร็จในการประกอบการซึ่งจะได้มาในรูปแบบของผลกำไร จึงทำให้แต่ละองค์กรต้องสรรหากลยุทธ์ทุกวิถีทางเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งและต้องประสบความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ โดยต้องมีวางแผนการทำงาน และมีการเตรียมพร้อมในทุก ๆ ด้าน การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Work) ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน เพราะสามารถเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงานนั้น ๆ ได้ โดยที่อาศัยความร่วมมือพลังในการทำงานเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างานต่าง ๆ ไล่เรียงจนมาถึงพนักงานในทุก ๆ ระดับ นอกเหนือจากนี้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยประกอบอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้ด้วยดีจนก่อให้เกิดผลของงานที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ เช่น เรื่องของแรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารกันภายในองค์กรและสื่อสารกันระหว่างบุคคล

ผู้ศึกษามุ่งหวังที่จะให้องค์กรต่าง ๆ ย้อนกลับมาใส่ใจและพิจารณาประยุกต์ใช้แรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารเป็นตัวขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ควรที่จะให้ความสำคัญและพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อาจจะมีการวางแผนงานหรือบรรจุเป็นกลยุทธ์สำคัญในองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรไปให้ถึงเป้าหมาย

## References

- Theera M.. (2003). *Team work development for secondary schools in Sam Mook Bang Pla soi school cluster chonburi educational region1* . Thesis. Education Management. Choburi: Burapha University.
- Boottree J.. (2006). *Leadership and Team Development*. 2<sup>nd</sup> Published Bangkok: Dhurakij Pundit University.

- Prachaya K. (2007). *Human resources Management* 1<sup>st</sup> published. Bangkok.
- Prasert C.. (2013). The performance optimizing of the Bureau of the Royal Secretariat staff : A case study of motivation. The Report of Executive diplomacy Training Program. Batch 5<sup>th</sup> 2013 Devawongwaropagam international institute. Ministry of Foreign Affairs.
- Pranee P. and Team. (2013). *Factors affecting regression in job performance of person education in library of art Rajamangala university of technology Phra Nakorn. Bagkok* : Art Faculty. Rajamangala Pranakorn university.
- Pairote B.. (2008). *The skills of team management*. Bangkok: Active Print Co.Ltd.
- Malika V.. (2010). *A Study of the teacher's team work in the municipal school under the office of Muang Chonburi municipality*. Thesis. Education Management: Burapha University
- Yongyut G.. (1998). *Planning of Human resources policy*. Bangkok: Rajabhat Suan Dusit Institute.
- Ronnakorn S.. (2014). *The Development of Effective Team Model from TQA Awarded Organizations* . Thesis. Master of Science (Management Technology) . The Human Resource Development. NIDA.
- Ratthanan P. and Surachao U.. (2011). *The management of small and medium enterprises toachieve competitive advantages northern of Thailand*. Journal of management sciences 28(1) (January - June 2011).
- Vijit A.. (1982). *Technique of Relationship*. Bangkok : Pikanete Publisher.
- Vinit V.. (2008). The Motivation For The Performance Of Public Health Officials In Tambon Level Of Amphor Muang Burapa University. Thesis. Master Degree . Burapa University.
- Samarpong N.. (1997). *Effectiveness Of Communication In Telecommunications Franchise Business Between Worldphone Shop Co.,Ltd. And Franchisees*. Thesis. Master. Arts (Mass Comunication). Chulalongkorn University.
- Soonthorn P.. (2008). *The development for team working of the department of education's staff* Thesis. Education Management: Mahasarakham University
- Sunantha L.. (2008). *Team work creating*. 4<sup>th</sup> published . Bangkok: Hand Made Sticker and design
- Suthichai P.. (2013). *The importance of Team Working*. (online).  
<http://www.uptraining.co.th/index.php/knowledge-2/440-teamwork-importan.html>.  
Searching 2016 Febuary 28 .
- Onwipa J.. (2003). *Communication Process In Popularizing Siamsquare*. Master. Arts (Development Communication). Graduate School. Chulalongkorn University.

- Alderfer, C.. (1989). *Theories reflecting my personal experience and life dent.* The Journal of Applied Behavioral Science, 25 (4), 351-351.
- Alderfer, C., and Guzzo, R.. (1979). *Life experiences and adults' enduring strength of desires in organizations.* Administrative Science Quarterly, 24 (3), 347-361.
- Davis K.B.. (1960). *The Process of Communication.* New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. Francis, D..
- D. Young.. (1979). *Improving Work Group : A Practical Manual for Team Building.* La Jolla, Calif. : University Associates.
- Harrington-Mackin, D.. (1994). *The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams.* New York: New Directions Management Services.
- Herzberg, Frederick and others. (1959). *The Motivation to work.* New York : John Wiley and Sons.
- Jackson, Susan E.; Brett, Joan F.; Sessa, Valerie I.; Cooper, Dawn M.; Julin, Johan A. and Peyronnin, Karl. (1991). *Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover.* Journal of Applied Psychology. 76 (October): 675-689.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K.. (1999). *The Wisdom of Teams.* New York : Harper Collins.
- Lasswell, H.D. (1948). *The communication of ideas.* New York: Harper and Brother Publishers.
- Manz, C. P. and Sims, H. P.. (1993). *Business without Bosses: How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies.* New York: John Wiley and Sons.
- McClelland, David C.. (1961). *The Achieving Society.* New York : D. Van Nostrand Company Inc.
- McCroskey,J.C. and Richmond, V.P.. (1997). *Fundamentals of human communication: An interpersonal perspective.* Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Mayo, Elton. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* New York:Macmillan,p.71
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Team Work : The New Competitive Business Strategy.* San Francisco, Calif. : Jossey – Bass.
- Rogers, C.R. (1969). *Freedom to learn.* Columbus : Charles E. Merrill Publishing Co.



Kittitach Keawchaon, Ph.D., Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University.



Assistant Professor Theerawat Chantuk, Ph.D., Ph.D., Research and Statistics in Cognitive Science, Burapha University, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University,