

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาจตุจักร กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
 - 2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
 - 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
 - 2.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 2.2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมสรรพากร
 - 2.3.1 ความเป็นมาของกรมสรรพากร
 - 2.3.2 ภารกิจและอำนาจหน้าที่กรมสรรพากร
 - 2.3.3 การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร
 - 2.3.4 สำนักงานสรรพากรภาค
 - 2.3.5 สำนักงานสรรพากรพื้นที่
 - 2.3.6 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้ความหมายคำว่า “ประสิทธิภาพ” ไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 667) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน

จอร์น ดี. มิลเล็ท (Millet, 1954, p. 4) ได้นิยามคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลชน และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติ (human satisfaction and benefit produced) และความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (Timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service)

ที. เอ. ไรอัน และ พี. ซี. สมิธ (Ryan & Smith, 1954, p. 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล สามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้จากสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังคน กับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้น

เซอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Simon, 1960, pp. 180-181) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพสูงสุดของงานให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิตที่ได้รับ (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของงานเท่ากับปัจจัยนำเข้าลบด้วยผลผลิตที่ได้รับ และถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐจะนำความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปรวมด้วย สามารถเขียนเป็นสมการ ดังนี้

$$E = (I - O) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (Output)

I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 9) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด และยังได้ให้คำนิยามประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เปรียบเสมือนกับประสิทธิภาพเป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right) และประสิทธิผลคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)

ชูป กาญจนประกร (2502, หน้า 40) ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพว่าเป็น แนวความคิดหรือความมุ่งมั่นปรารถนาของการบริหารงานในระบอบประชาธิปไตย เพื่อให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุดคู่กับการที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรไปในการบริหารของประเทศและต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจของประชาชน

ธงชัย สันติวงษ์ (2526, หน้า 198) ได้นิยามคำว่าประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ดิน ปรัชญพฤกษ์ (2535, หน้า 230) ได้ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด กล่าวคือการลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น คำว่าประสิทธิภาพนี้จะมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า ประสิทธิภาพที่หมายถึง สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538, หน้า 2) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่ามีความหมายรวมถึง ผลผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสีย น้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ชื่น สุขศิริ (2539, หน้า 124-125) ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพไว้ว่า ความชำนาญเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลในสาขาอาชีพนั้น ๆ โดยมีคุณสมบัติที่สามารถประกอบหน้าที่นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ละคนไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงไม่ใช่เรื่องธรรมดา โดยประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องประหยัดเวลา แต่คุณภาพและปริมาณต้องออกมาดี ซึ่งจะทำให้การเปรียบเทียบการทำงานอย่างเดียวกัน ใช้เวลาเท่ากัน ในกรณีที่มีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพเกิดขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, สุภร เสรีรักษ์ และ สมชาย หิรัญกิตติ (2547, หน้า 91-92) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่น ๆ ต่ำที่สุด
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้าไป (Input) และผลที่ออกมา (Output) เพื่อทำให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำที่สุด
3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถวัดได้จากการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า บรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้รับ (Output) กับทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) และในกรณีของหน่วยงานราชการ การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะรวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วย

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานไว้ ดังนี้

แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Emerson, 1913, p. 30) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 12 ด้าน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly define ideals)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common sense)
3. ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักถูกต้องสมบูรณ์ (Common counsel)
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The fair deal)
6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information)
7. มีการรายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standardized and schedules)
9. มีผลงานได้มาตรฐาน (Standardized condition)
10. การดำเนินงานยึดเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operations)
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Written standard – practice instructions)

12. ให้นำหนึ่ง รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward)

ซาเลนิค (Zaleanick, 1958, p. 40) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานไว้ว่า การทำงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการตอบสนองความต้องการจากทั้งภายนอก (External) และภายใน (Internal) มากน้อยเพียงใด โดยความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และตำแหน่งหน้าที่ และความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าห่มุ่คณะ ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การทำงานย่อมมีประสิทธิภาพมากเช่นกัน

เบคเกอร์ และ นิวฮาวเซอร์ (Becker & Neuhauser, 1975, p. 236) ได้นำเสนอแบบจำลองการทำงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) ที่นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีปัจจัยอื่นๆ มาประกอบอีก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certain) มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะทำให้มีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนสูง (High task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertain)

2. การกำหนดระเบียบการปฏิบัติที่ชัดเจน จะส่งผลต่อการทำงานที่มองเห็นได้และมีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ไปในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้ จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

อีกทั้งการมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ ทำให้สามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ได้ ดังนั้น โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ฟริมอนท์ อี. คาร์ท และ เจมส์ อี. โรเซนแวก (Kast & Rosenzweig 1985, p. 114-115) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของการทำงานไว้ 32 ประการ ได้แก่

1. การพัฒนาเทคโนโลยีและวัตถุดิบ
2. ผลงานของคนงาน
3. ความสามารถของคนงาน

4. ความรู้ รวมถึงการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสนใจของพนักงาน
5. ทักษะ รวมถึงความถนัดและบุคลิกภาพ
6. การจูงใจ
7. สภาพการทำงาน รวมถึงการวางผังงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ทางระบายอากาศ
ระยะเวลาหยุดพัก ความปลอดภัย และแม้กระทั่งเสียงดนตรี
8. ความต้องการส่วนบุคคล
9. กิจกรรมในและนอกเวลางาน รวมถึงการรับรู้ในสถานการณ์ ระดับความใฝ่ฝันของ
บุคคล ประเภทของงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจมีความแตกต่างออกไปตามเพศด้วย
10. จังหวะชีวิต รวมถึงสภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป และสถานการณ์แวดล้อมของแต่ละ
บุคคล
11. สภาพทางสังคม
12. องค์กรที่เป็นทางการ
13. โครงสร้างองค์กร
14. บรรยากาศของภาวะผู้นำ
15. ประสิทธิภาพขององค์กร
16. นโยบายการบริหารงานบุคคล รวมถึงเนื้อหาของงาน การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือก
บุคลากร ระดับเงินเดือนและค่าจ้าง การบำรุงขวัญ การประเมินและวัดผลงาน และการฝึกอบรม
17. การสื่อข้อความ
18. สภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงของงานและเวลา
19. องค์กรที่ไม่เป็นทางการ
20. ขนาดขององค์กร
21. ความเหนียวแน่นของกลุ่มและองค์กร
22. วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร
23. ผู้นำองค์กร
24. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
25. ทักษะในการวางแผนและความรู้ทางด้านเทคนิค
26. ประเภทของภาวะผู้นำ
27. การบริหารงานแบบยถากรรม (laissez-faire)
28. การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดหรือแบบเผด็จการ โดยการเน้นงาน
29. การควบคุมงานแบบประชาธิปไตย โดยเน้นจิตใจของพนักงานเป็นหลัก

30. การมีส่วนร่วม

31. ผลรวมตั้งแต่ข้อ 1 ถึงข้อ 30

32. สหภาพแรงงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, หน้า 271-273) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานไว้ว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่

1. กิจกรรมภายในงานและภายนอกงาน

2. การรับรู้สถานการณ์

3. ระดับของความปรารถนา

4. กลุ่มอ้างอิง

5. เพศ

6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม

7. ระดับการศึกษา

8. ประสบการณ์ในชีวิต

9. ระยะเวลาในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 6) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายใน โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (Structures) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรมีส่วนช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. แบบ (Style) แบบแผนการบริหารของผู้บริหารเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมงาน

6. ความสามารถ (Skill)

7. ค่านิยม (Shared value) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

ดิน ปรัชญพุทธิ และ ไกรยุทธ ชีรตยาทีนนท์ (2537, หน้า 25) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการทำงานไว้ว่า ในภาพรวมนั้น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานอาจครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง กระบวนการเทคโนโลยี และพฤติกรรมของหน่วยราชการและข้าราชการ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน ธานีรินทร์ สุทธิคุณุช, 2543, หน้า 10) ได้นำเสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบยกเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงานและผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

2.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม นั้น ได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้ความหมายคำว่า “การทำงานเป็นทีม” ไว้ ดังนี้

วูดค็อก และ ฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, pp. 20-31) ได้อธิบายความหมายของคำว่าทีมว่า หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 197) ได้ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกัน

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542, หน้า 230) ได้ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

จิรวัจน์ วงศาโรจน์ (2547, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน โดยการทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำ มีสมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สุเมธ งามกนก (2520, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกทีมมากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นการใช้ทีมในการปฏิบัติงาน ซึ่งทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งที่สมาชิกมีความผูกพันต่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการทำงานที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคี และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมมีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีมคนอื่น เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สมาชิกในทีมจะร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ได้รับการยอมรับร่วมกัน และในการทำงานขององค์กร สมาชิกในทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและระหว่างกลุ่มอยู่ตลอดเวลา

2.2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สันติ บางอ้อ (2541, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นจะเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ออกมารวมกันเป็นความสามารถของทีม อีกทั้งยังช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 255) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุขแก่ทุกฝ่าย ซึ่งในความหมายของด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวและไม่อาจทำงานคนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่มและทำงานร่วมกัน ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยสังคมที่เล็กที่สุดก็ต้องมีการเข้าร่วมกลุ่มกับเพื่อนบ้าน เพื่อการปฏิสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นชมรม เป็นหมู่บ้าน มีคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการดูแลความเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในหมู่บ้าน เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจที่มีการรวมตัวกันเป็นชมรมหรือสมาคมเพื่อดำเนินธุรกิจและรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในระดับสังคม ระดับประเทศ ระดับทวีป และระดับโลก ที่มีการร่วมมือกันจัดตั้งกลุ่มระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 82) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ความสำเร็จของการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น จุดสำคัญอยู่ที่ประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งมักไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ แต่ต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริม และพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกและทีมมีศักยภาพและความพร้อมในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ ในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งและมีกลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 43-45) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพการงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น ทำให้องค์กรมีกำไรและรายได้สูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ส่งผลให้สมาชิกมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพตามไปด้วย นอกจากนี้แล้ว องค์กรต่าง ๆ จะมีการปรับระบบการประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในทีมประสบความสำเร็จทั้งในด้านการงาน รายได้ และความมั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการระดมความคิด กำลังกาย และกำลังใจ ตลอดจนทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีม มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน สมาชิกในทีมจะกำหนดและจัดสรรตำแหน่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม เช่น หัวหน้าทีม ผู้ประสานงานของทีม โดยสมาชิกในทีมจะรับรู้และยอมรับร่วมกัน

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 65-66) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละคนในทีมด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงการแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ มากขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมทำให้มีการมอบหมายงานรับผิดชอบ เพื่อให้มีการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัดความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แต่ละคนมีโอกาสรสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกเพื่อนร่วมงาน

3. การทำงานเป็นทีมช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการของสังคม ได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็บบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การรวมตัวกันทำงานเป็นทีมเกิดจากความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน และศักยภาพของแต่ละบุคคลมีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องมีการรวมกลุ่มกันเพื่อนำจุดเด่น จุดด้อย และความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาทำงานร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันในด้านการแก้ไขปัญหา ด้านผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม ด้านความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง และด้านการตอบสนองความต้องการและจิตใจ

มัลลิกา วิชชุกรอิงครต (2553, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ที่ต้องอาศัยความทุ่มเท ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีมจะมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขัน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการทำงานหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากในการทำงานนั้น มนุษย์ต้องมีปฏิสัมพันธ์และมีความเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จได้โดยง่ายจึงต้องมีการรวมกลุ่มกันทำงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมคือการนำความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน เพราะสมาชิกแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน และศักยภาพของแต่ละคนมีอยู่อย่างจำกัด จึง

ต้องมีการรวมกลุ่มกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งด้านการแก้ไขปัญหาและด้านการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการและประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนรวม

2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

วิลเลียม จี. ดายเออร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายและค่านิยมที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจและยอมรับในจุดมุ่งหมายและค่านิยมนั้น และมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
2. สมาชิกในทีมเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และเข้าใจบทบาทในการปฏิบัติงานของตนเอง
3. บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของการไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก
4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญต่อจุดมุ่งหมายของทีมและองค์กร
5. สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
6. สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นของการตัดสินใจนั้น ๆ
7. ผู้นำทีมมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงและได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในทีม
8. มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
9. โครงสร้างและวิธีการทำงานของทีมมีความสอดคล้องกับงาน จุดมุ่งหมาย และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 232-235) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีบรรยากาศของการทำงานที่ไม่เป็นทางการ
2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการอภิปราย
3. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมยอมรับและเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมหรือขององค์กรอย่างชัดเจน และมีความตั้งใจที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นร่วมกัน
4. มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และกล้าแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัว

5. มีวิธีการทำงานเป็นทีมที่ไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่จะนำความขัดแย้งขึ้นมาอภิปราย ถกเถียงด้วยความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาข้อยุติ ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ไม่แสดงความเป็นศัตรูต่อผู้ที่มีความเห็นต่าง ไม่มีการใช้อิทธิพลหรือครอบงำทางความคิดกับผู้ที่ไม่เห็นด้วย สมาชิกในทีม ร่วมกันรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างจริงใจเพื่อหาวิธีแก้ไข แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ สมาชิกในทีมจะหาวิธีที่อยู่ร่วมกันได้ ทำให้การทำงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน สมาชิกในทีมเห็นด้วยและเต็มใจในการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น

7. มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ เป็นไปอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

8. สมาชิกในทีมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานหรือปัญหาต่าง ๆ โดยสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างเต็มที่

9. มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมเข้าใจและยอมรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

10. ผู้นำทีมไม่ใช่อำนาจหรืออิทธิพลครอบงำทีม และในบางครั้งจะมีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนการเป็นผู้นำทีมตามสถานการณ์สภาพแวดล้อม เนื่องจากสมาชิกในทีมมีความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากสมาชิกในทีมให้ได้มากที่สุด

11. มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และมีการนำปัญหาอุปสรรคมา อภิปรายร่วมกันเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่จะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Sence of Purpose) สมาชิกในทีมจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสมาชิกในทีมควรจะมีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน

2. บรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง (Informal Climate) บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างอบอุ่น เรียบง่าย ไม่เป็นทางการ และเป็นกันเอง มีการปรึกษาหารือกัน และมีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกในทีมควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน เพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ว่าผลงานบรรลุเป้าหมายหรือมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด รวมถึงการพัฒนากระบวนการทำงานหรือปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกในทีมควรมีการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างเต็มที่ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

5. การไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ (Civilized Disagreement) ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่นก็ตาม การทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกในทีมจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างให้สมาชิกคนอื่นในทีมได้รับรู้ เพราะการรับรู้เป็นลักษณะของการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วม ซึ่งจุดแข็งของการทำงานเป็นทีมคือความหลากหลายต่าง ๆ ของสมาชิกในทีม

6. ความเห็นพ้องต้องกัน (Concensus) คือเทคนิคการหาข้อยุติปัญหา เป็นความคิดหรือการตัดสินใจที่แสดงออกถึงความสมานฉันท์และการมีเอกภาพของทีม แต่ไม่ใช่การออกคะแนนเสียง สมาชิกในทีมไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นเอกฉันท์ สมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปแต่สามารถยอมรับได้อย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) มีการแสดงออกทางความคิดและความรู้สึกอย่างเปิดเผย พยายามทำความเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นอย่างเคารพและให้เกียรติ ด้วยความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานอย่างชัดเจน (Clear Role and Work) บทบาทในที่นี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะด้านภารกิจงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความคาดหวังด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำทีมจะไม่ถูกจำกัดอยู่เฉพาะที่ผู้นำอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่สมาชิกในทีมจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม คือ สมาชิกในทีมจะต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและคงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมทั้งสองด้านนี้จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกในทีมต้องการความร่วมมือจากบุคคลภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า ย้อนกลับมา อีกทั้งยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทีม เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถหรือมีวิธีการทำงานที่ต่างกันอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก ยึดเป้าหมายเป็นหลัก เน้นกระบวนการเป็นหลัก และมุ่งวิธีการเป็นหลัก ซึ่งความหลากหลายจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอุปสรรคใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยมีเป้าหมายหลักคือการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วูดค็อก และ ฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, pp. 126-128) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balance Role) การทำงานเป็นทีมต้องมีการผสมผสานความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่สมาชิกในทีมต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน มีการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีม มีการแต่งตั้งและประกายอย่างเป็นทางการ เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกให้ชัดเจนและเหมาะสม การวิเคราะห์บทบาทที่เหมาะสมให้สมาชิกแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งมีบทบาทดังนี้

1.1 ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีบทบาทตามหน้าที่ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ในการชี้ให้ทีมเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อน กำหนดขอบเขตการมีส่วนร่วมของสมาชิก กำหนดวัตถุประสงค์และควบคุมการปฏิบัติงาน จัดการประชุมเพื่อตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำต้องสามารถดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนออกมาใช้ และเป็นผู้ทบทวนความต้องการต่าง ๆ ของทีม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

1.1.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการค้นหาวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ดี

1.1.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration) คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

1.2 ผู้สนับสนุน (Supporter) คือ บุคคลในตำแหน่งที่ต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ดีเยี่ยม ทั้งยังต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในทีม รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจในทีมด้วย

1.3 ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีบทบาทพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีความเชี่ยวชาญพิเศษตามวัตถุประสงค์ เช่น นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ การทำงานเป็นทีมควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมจึงต้องให้ความสำคัญกับการเริ่มสร้างทีมด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้โดยการสื่อสารทางตรง สร้างความเข้าใจร่วมและช่วยกันแก้ไขปัญหา

4. การสนับสนุนและไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดกันได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและการขัดแย้ง (Co – Operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมถึงการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่เหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) คือ การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น มีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อเท็จจริงและความเห็นของสมาชิกทุกคนในทีมเป็นหลัก

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ การที่สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำทีมตามสถานการณ์ได้ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ควรมีการชี้แนะ มีความสามารถในการสั่งการมอบหมายงาน เมื่อสมาชิกในทีมถูกคัดเลือกให้เป็นผู้ นำ ต้องพร้อมที่จะให้อำนาจที่เหมาะสมกับงานมอบหมาย และให้การสนับสนุน ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ควรมีลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

7.1 มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง

7.2 ใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือช่วยให้ได้ผลสำเร็จในการทำงาน และให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง

7.3 มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7.4 พร้อมทั้งจะแสดงความสามารถให้สมกับการได้รับความไว้วางใจ

7.5 มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีม

- 7.6 ให้การยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีม
- 7.7 เเชิญชวนำกับความเป็นจริงอย่างตรงไปตรงมา
- 7.8 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน
- 7.9 ปฏิบัติงานอยู่ในกฎระเบียบ
- 7.10 สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) คือ การทำงานเป็นทีมควรได้รับการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที ซึ่งการทบทวนนี้อาจทำระหว่างการทำงานหรือภายหลังเสร็จงานก็ได้

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม ให้โอกาสสมาชิกในทีมได้ใช้ทักษะความรู้และความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation) คือ การทำงานระหว่างกลุ่มควรมีบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่ดี มีการรับฟังความคิดเห็น ทำความเข้าใจในแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน ที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดี มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมต้องเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม และเป็นการสื่อสารทางตรง

สุริพร พิงพุททคุณ (2550, หน้า 37) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า องค์ประกอบของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องประกอบด้วยความสามารถพิเศษ ความรู้ การมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในองค์กร ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของสมาชิกในทีม โดยทีมที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีจะต้องมีสมาชิกที่มีความสามารถและมีบทบาทสำคัญในทีม และหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน จะส่งผลทำให้ทีมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543, หน้า 212-214) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการทำงานต้องชัดเจน
2. ต้องมีการเปิดเผยและการเชิญชวน
3. ช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความไว้วางใจ
4. ทีมงานจะร่วมมือกันในการทำงานและมีวิธีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

5. มีวิธีการทำงานที่เชื่อถือได้
6. มีการตรวจสอบติดตามผลงานสม่ำเสมอ
7. มีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาตนเอง
8. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน
9. มีการสื่อสารที่ดี
10. มีความสามัคคี และ
11. มีความยืดหยุ่นเพื่อลดบรรยากาศความตึงเครียดในการทำงานร่วมกัน

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544, หน้า 32-36) ได้อธิบายเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือ สามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นดำเนินการภายใต้การทำงานเป็นทีม ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานด้านการจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่นสูง

2. เป้าหมาย ผู้นำต้องวางแผน กำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินนโยบาย และประเมินผล รวมถึงการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. ความสามัคคี เป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน ไม่มีความคิดเห็นหรือสำนึกที่เห็นแก่ตัว สมาชิกในทีมยึดเหนี่ยวกันด้วยเหตุผล ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีความรู้สึกร่วมยินดีในความสำเร็จนั้น

4. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม โดยเริ่มจากการเป็นตัวอย่างที่ดีของตัวเอง แล้วพฤติกรรมของผู้นำจะสามารถชนะใจสมาชิกในทีมให้ปฏิบัติตามเพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีม จูงใจให้สมาชิกในทีมร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จในที่สุด

5. ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์และสามารถปฏิบัติได้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่งเสริมทัศนคติ วิสัยทัศน์ และการยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ

6. แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสมาชิกในทีมได้รับประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งประโยชน์ทางตรง ได้แก่ ค่าตอบแทนรางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และประโยชน์ทางอ้อม ได้แก่ ความปลอดภัยและความมั่นคง เป็นต้น

7. การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้กับสมาชิกในทีม

นพ ศรีบุญนาค (2545, หน้า 69) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงต้องประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ขนาดของทีมเหมาะสม
2. สมาชิกในทีมมีทักษะความสามารถ
3. บทบาทและความหลากหลายของสมาชิก
4. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
5. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
6. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน
7. มีการประเมินผลและให้คำตอบแทนที่เหมาะสม

พรรณราย ทร์พะยะประภา (2548, หน้า 80-81) ได้กล่าวในทำนองเดียวกัน ถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในทีม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
4. สมาชิกต่างช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน
5. ไม่เอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน ขัดแย้งกันเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น
6. มีบรรยากาศในการทำงานดี ไม่ตึงเครียด
7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

เนตร์พัฒนา ยาวิราช (2547, หน้า 215) ได้ให้คำนิยามทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในทีม
2. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมและผู้บริหาร
3. สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี
4. มีความขัดแย้งกันน้อย
5. มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม

เรนชิส ลิเคิร์ต (Likert, 1967 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหันันท์, 2549, หน้า 42-45) ได้กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นการทำงานที่เน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ ภายในทีม โดยมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
2. บรรยากาศการทำงานในทีมมีความเป็นกันเองและไม่ตึงเครียด
3. สมาชิกในทีมมีความสนใจซึ่งกันและกันและให้เกียรติกัน
4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง
5. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายต่าง ๆ
6. สมาชิกในทีมมีการประสานงานที่ดี
7. สมาชิกในทีมยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีมงาน
8. สมาชิกในทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน
9. บรรยากาศการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน
10. ผู้นำทีมมีการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือประสานงาน
11. สมาชิกในทีมกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. สมาชิกในทีมยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมอย่างเต็มใจ
13. สมาชิกในทีมมีความมั่นใจในความสามารถของทีม
14. สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
15. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์
16. ทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
17. มีการสื่อสารเกี่ยวกับการทำงานอย่างตรงไปตรงมา
18. มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ
19. สมาชิกในทีมมีความสนใจข่าวสารที่ได้รับฟัง และรับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ
20. มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง
21. สมาชิกในทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและทุกคนทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม
22. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
23. สมาชิกในทีมเข้าใจเป้าหมาย และปรัชญาในการทำงาน ส่งผลทำให้การตัดสินใจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2549, หน้า 159) กล่าวว่า องค์กรใดที่มีความสามัคคี องค์กรนั้นย่อม เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบดังนี้

1. ขนาดของกลุ่ม (group size) คือ ขนาดของกลุ่มที่มีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม เนื่องจากความยากลำบาก ความสับสนจากการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ที่อาจล้มเหลวได้ กลุ่มที่มีขนาดพอดีจะมีสมาชิกประมาณ 7 - 8 คน กลุ่มที่มีขนาดใหญ่จะมีสมาชิกประมาณ 11-15 คน
2. การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Competition) คือ ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง ย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวกัน แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้
3. สภาพภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม (status) คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อแสวงหาความเจริญเติบโต ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง จากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง
4. การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน (group gold) คือ การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน คาดหมายที่จะร่วมแรงให้ถึงเป้าหมาย ย่อมทำให้กลุ่มนั้นหรือองค์กรนั้นรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เป็นมิตรไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสงเสียงที่เหมาะสม การแข่งขันไม่สูงมากนัก มีความร่วมมือและมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน
6. ความใกล้ชิด (proximity) คือ การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ใจกว้างใจกัน ส่งผลต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนกันจนเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
7. ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง (stable relationship) คือ การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีความผูกพันไว้นือเชื่อใจกัน รู้เขารู้เรา ใช้การสื่อสารแบบสองทางและหมั่นต่อกย้ำความเข้าใจอยู่เสมอ
8. โครงสร้างของสมาชิกภายในกลุ่ม (member structure) คือ วัช ค่านิยม ความเชื่อ พื้นฐานความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้เกิดความแตกแยกหรือความเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมขององค์กร
9. ภาวะผู้นำ (leadership) กลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำแต่ละคนมีแบบแผนในการบริหารและมีบุคลิกที่แตกต่างกัน การปฏิบัติต่อสมาชิกก็ย่อมแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มก็มีการรับรู้แตกต่างกันตามไปด้วย
10. แรงกดดันจากภายนอก (a threat of outsider) การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของสมาชิกในองค์กร

วารสาร ทรูทิตี (2549, หน้า 20-31) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) ซึ่งวัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร

2. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation) การเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา รวมทั้งจะต้องกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหอย่างเต็มใจและจริงใจ การเปิดเผยของสมาชิกในทีมจะต้องมีความปลอดภัย กล่าวคือ ทุกคนสามารถพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจและมีความไว้วางใจต่อกัน มีความจริงใจ มีความเชื่อถือ และเข้าใจซึ่งกันและกัน พูดคุยกัน ได้อย่างตรงไปตรงมา ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งความเข้าใจในพฤติกรรม ความคิด และความต้องการของคนอื่น เพื่อให้สามารถอยู่และทำงานร่วมกันได้ โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับสมาชิกคนอื่นในทีมในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น และจุดด้อย รวมถึงทางด้านอารมณ์ความรู้สึก การแสดงออก และนิสัยใจคออีกด้วย

3. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) โดยธรรมชาติแล้วการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากความไว้วางใจจะทำให้สมาชิกในทีมไม่กล้าคิดกล้าทำตามความตั้งใจ การมีความไว้วางใจต่อกันจะทำให้สมาชิกในทีมสามารถพูดคุยกัน ได้อย่างตรงไปตรงมาทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดี ทำให้สามารถสื่อความหมายที่ต้องการ ได้อย่างชัดเจน เกิดความเข้าใจถูกต้อง และรับไปปรับปรุงในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ ยังมีความไว้วางใจต่อกันมาก การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าจะมากขึ้นตามไปด้วย

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (Cooperation and Conflict) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งระดับของความร่วมมือสามารถพิจารณาได้จาก ความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมช่วยกันทำงานเท่าที่ตนเองจะมีความสามารถทำได้ดีที่สุด และผู้นำทีมจะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น คือ การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลอยู่ 2 ฝ่าย คือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายผู้ให้ความร่วมมือยินดีและเต็มใจให้ความร่วมมือ

4.2 การใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ คือ การแก้ไขปัญหาคความไม่ลงรอยกันทางความคิด หรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างทีม โดยใช้วิธีการแก้ปัญหา ร่วมกันของสมาชิกในทีม

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) งานที่มีประสิทธิภาพย่อมเกิดจากการที่สมาชิกในทีมคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก แล้วจึงวางแผนเพื่อหาเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกในทีมมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นอย่างดี และมีการตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยผู้นำทีมอาจจะตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ได้มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลจากสมาชิกในทีมประกอบการตัดสินใจ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ การที่ผู้นำทีมทำหน้าที่ชี้แนะ ประเด็นสำคัญในการทำงานตามบทบาทผู้นำให้กับสมาชิกในทีม เช่น การแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และสำหรับสมาชิกในทีมที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้ดำเนินบทบาทนั้น ต้องมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการทำงานโดยการ ทบทวนงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปรับปรุงแก้ไข

8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและ รวบรวมทักษะต่าง ๆ ที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีม ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของสมาชิกในทีม

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (Sound Inter-Team Relation) คือ มีการสื่อสารและความ เข้าใจ สมาชิกในทีมพยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นสมาชิกคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของทีม อื่น มีความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการค้นหาการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับทีมอื่นอย่างต่อเนื่อง นำความคิดเห็นของคนอื่นมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเข้าใจในความแตกต่าง และพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่างนั้น

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล (Balanced Roles) สมาชิกในทีม ต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีการแจ่งอย่างเป็นทางการ อาจมีการกำหนดแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่า ใครต้องรายงานใคร ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมให้มีความชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ โดยบทบาทสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ บทบาทตาม

หน้าที่ (บทบาทเฉพาะ) เช่น ผู้จัดการมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการ และบทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมในการทำงานตามความคาดหวัง เช่น การมาทำงานตรงเวลา เป็นต้น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) ในการทำงานโดยทั่วไปต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อความหมายหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยใช้ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล ในบางครั้งต้องหาวิธีรู้ถึงความต้องการ อารมณ์ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน เพื่อประเมินแนวทางในการสื่อสาร โดยการสื่อสารสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

ในทำนองเดียวกัน กันตยา เพิ่มผล (2549, หน้า 28) ได้นำแนวคิดประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมบางประการของ Parker มากกล่าวถึง ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน โดยทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นลักษณะของการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงานมีความเสมอภาคไม่หนักคนใดคนหนึ่ง สมาชิกในทีมเคารพในบทบาทของทีมงาน และสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3. การสื่อสารกันอย่างเปิดเผยเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความจริงใจ เต็มใจและเปิดเผย

4. การกระจายความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีหมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไปตามสถานการณ์ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน กล่าวคือ และกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ในทีม

5. การตัดสินใจร่วมกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน ใช้หลักการกระบวนการตัดสินใจที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ รับฟังเหตุผล และแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน สมาชิกในทีมเห็นด้วยในหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ

2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับของกรมสรรพากร

2.3.1 ความเป็นมาของกรมสรรพากร

กรมสรรพากร คือ ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ที่ได้กำหนดให้กระทรวงการคลัง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเงินการคลังแผ่นดิน การประเมินราคาสินทรัพย์ การบริหารพัสดุภาครัฐ กิจการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ทรัพย์สินของแผ่นดิน ภาษี อากร การรัษฎากร กิจการหารายได้ที่รัฐมีอำนาจดำเนินการได้แต่ผู้เดียวตามกฎหมายและไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการอื่น การบริหารหนี้สาธารณะ การบริหารและการพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการคลังหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดให้กระทรวงการคลังมีส่วนราชการในสังกัด ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมธนารักษ์
4. กรมบัญชีกลาง
5. กรมศุลกากร
6. กรมสรรพสามิต
7. กรมสรรพากร
8. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
9. สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
10. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

และได้มีการออกกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ.2545 กำหนดให้กระทรวงการคลัง มีกลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ได้แก่ กรมธนารักษ์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
2. กลุ่มภารกิจด้านรายได้ ได้แก่ กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต และกรมสรรพากร
3. กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ได้แก่ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

2.3.2 ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพากร

กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้กรมสรรพากรมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และเกิดความสนใจในการเสียภาษี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง
3. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่

กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จากภารกิจดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารของกรมสรรพากรจึงได้กำหนดพันธกิจขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย คือ การจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ ยกเว้นการให้บริการ และเสนอแนะนโยบายทางภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง และได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “จัดเก็บภาษีทันสมัย ใส่ใจบริการ ยึดมั่นธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมไทย” เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กรในระยะยาว กล่าวคือ กรมสรรพากรมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการจัดเก็บภาษีในระดับที่เหมาะสมและทั่วถึง ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำขององค์กรและของผู้เสียภาษี ต้องการที่จะมุ่งพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศให้แข่งขันกับต่างประเทศได้ และต้องการที่จะสร้างความเข้าใจของผู้เสียภาษีในการที่เห็นว่าผู้อื่นเสียภาษีถูกต้องครบถ้วน รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม

2.3.3 การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร

กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560 ได้แบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองกฎหมาย
3. กองตรวจสอบภาษีกลาง
4. กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. กองบริหารการคลังและรายได้
6. กองบริหารการเสียภาษีทางอิเล็กทรอนิกส์
7. กองบริหารทรัพยากรมนุษย์
8. กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก

9. กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่
10. กองมาตรฐานการกำกับและตรวจสอบภาษี
11. กองมาตรฐานการจัดเก็บภาษี
12. กองมาตรฐานการสอบบัญชีภาษีอากร
13. กองวิชาการแผนภาษี
14. กองสำรวจและติดตามธุรกิจนอกกรอบ
15. กองสืบสวนและคดี
16. กองอุทธรณ์ภาษี
17. สำนักงานสรรพากรพื้นที่
18. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
19. สำนักงานสรรพากรภาค 1-12

ในการกำหนดและแบ่งอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่สำหรับสำนักงานสรรพากรภาคนั้น ได้มีการกำหนดให้มีสำนักงานสรรพากรภาคจำนวน 12 แห่ง เพื่อแบ่งความรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่จำนวน 119 แห่ง ที่แบ่งความรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาจำนวน 850 แห่งอีกต่อหนึ่ง โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ดังนี้

1. สำนักงานสรรพากรภาค 1 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 1-9
2. สำนักงานสรรพากรภาค 2 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 10-21
3. สำนักงานสรรพากรภาค 3 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 22-30
4. สำนักงานสรรพากรภาค 4 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ นนทบุรี 1 นนทบุรี 2 ปทุมธานี 1 ปทุมธานี 2 อุทัยธานี ชัยนาท อ่างทอง สิงห์บุรี พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี และสระบุรี
5. สำนักงานสรรพากรภาค 5 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ สมุทรปราการ 1 สมุทรปราการ 2 ชลบุรี 1 ชลบุรี 2 ระยอง จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว

6. สำนักงานสรรพากรภาค 6 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ นครปฐม 1 นครปฐม 2 กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสาคร 1 สมุทรสาคร 2 สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

7. สำนักงานสรรพากรภาค 7 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ตาก สุโขทัย อุตรดิตถ์ กำแพงเพชร พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ พิจิตร และนครสวรรค์

8. สำนักงานสรรพากรภาค 8 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ 1 เชียงใหม่ 2 เชียงราย พะเยา น่าน ลำปาง แพร่ และลำพูน

9. สำนักงานสรรพากรภาค 9 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ นครราชสีมา 1 นครราชสีมา 2 ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ ยโสธร อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี

10. สำนักงานสรรพากรภาค 10 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ เลย หนองบัวลำภู อุดรธานี หนองคาย ขอนแก่น สกลนคร นครพนม มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด มุกดาหาร และบึงกาฬ

11. สำนักงานสรรพากรภาค 11 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช

12. สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ตรัง สตูล สงขลา 1 สงขลา 2 ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส

สำหรับพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตจวกร ซึ่งเป็นเขตท้องที่ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 ซึ่งเป็นเขตท้องที่ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรภาค 1 ตามที่ได้มีการกำหนดให้สำนักงานสรรพากรภาค 1 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1-9 ที่แบ่งความรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

2.3.4 สำนักงานสรรพากรภาค

สำนักงานสรรพากรภาค คือ หน่วยงานในสังกัดกรมสรรพากรที่มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานและเป้าหมายของกรมสรรพากร วางแผนควบคุมการดำเนินงานเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้าง กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในเขตท้องที่เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนการออกหนังสือรับรองการหัก ณ ที่จ่าย และหนังสือรับรองการมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทยของผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากร และผู้มีหน้าที่นำส่งภาษีอากรเป็นภาษาอังกฤษ ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีและพิจารณาอุทธรณ์ภาษี

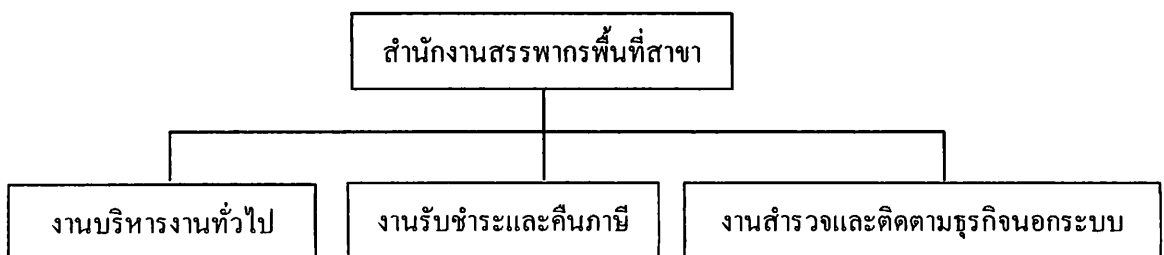
อาคาร ดอบข้อหาหรือ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนทางวิชาการแก่สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

2.3.5 สำนักงานสรรพากรพื้นที่

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ คือ หน่วยงานในสังกัดกรมสรรพากรที่มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนปฏิบัติการและประเมินผล เพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบายแผนงาน และเป้าหมายของกรม และสำนักงานสรรพากรภาค คอยกำกับดูแลผู้เสียภาษีเป็นรายผู้ประกอบการ ตรวจสอบปฏิบัติการ และตรวจภาษีอากรสำหรับรายที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง ดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษีอากร ดอบข้อหาหรือทางภาษีอากร พิจารณาคืนเงินภาษีอากร ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษี รวมถึงการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร และมีหน้าที่กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

2.3.6 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา คือ หน่วยงานในสังกัดกรมสรรพากรที่อยู่ในการกำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ มีอำนาจหน้าที่ในการรับชำระภาษีอากร คืนเงินภาษีอากร ตรวจสอบธุรกิจหรือการประกอบการค้าขนาดเล็กของผู้มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ดำเนินคดีและติดตามแหล่งภาษีอากรและผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากร เพื่อให้มีการเสียภาษีอากรที่ถูกต้องตามกฎหมาย ดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง ปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีสรรพากร รวมถึงการประชาสัมพันธ์และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร



แผนภาพที่ 2.1 โครงสร้างภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาที่มีการแบ่งกลุ่มงาน

ที่มา : กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรรณพิตรรา เสริมศรี (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมจำนวน 101 คน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานต่างกัน และข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาตนเอง และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างกัน

กรวิภา งามวุฒิวงศ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งเน้นศึกษาระดับปัจจัยและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงาน ของคณะกรรมการเฉพาะกิจและคณะกรรมการประจำ จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำที่อยู่ในคำสั่งคณะกรรมการดังกล่าว จำนวน 67 คน พบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และด้านภาวะผู้นำทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับมาก ซึ่งด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนด้านความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และจากการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมไม่ต่างกัน

อรรรรณ คงมัน (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมกำกับดูแลพิเศษ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ สังกัดสรรพากรภาค 5 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 คน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีปัจจัย 6 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ธิดารัตน์ บุรณกุลศล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพของการทำงานของทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษีในเขตท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 9 และภาค 10 จากกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแลผู้เสียภาษีในเขตท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 9 และภาค 10 จำนวน 240 คน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง และด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมมากที่สุด ซึ่งพบว่า การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมมากกว่าการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

สายชล ศิริพงษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 จากกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ทีมกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 9 จำนวน 201 คน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน และด้านความสมดุลในบทบาท ตามลำดับ และจากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่ามีตัวแปร 4 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความเจริญเติบโต ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด จำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่ต่างกัน และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม พบว่า ด้านสภาพแวดล้อม ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะ ด้านการออกแบบงาน และด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมาก

อำนวยการ มีสมทรัพย์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 168 คน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับนับถือและไว้วางใจกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

พัฒนา คดีพิศาล (2553) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด และบริษัทในเครือ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 110 คน พบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไม่ต่างกัน

อุคร พันธมิตร (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการ วุฒิสภา จากกลุ่มตัวอย่าง 50 คน พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นว่างค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมมากที่สุด อีกทั้ง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมยังเกิดจากองค์ประกอบด้านสมาชิกในทีมที่ต้องมีเจตนาดี มีความตั้งใจทำงาน และผู้นำทีมต้องมีภาวะผู้นำสูง และมีข้อเสนอแนะที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง โดยการจัดประชุมวางแผนการทำงานเพื่ออภิปรายปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน ด้านบทบาทที่สมดุล โดยการสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีมต่อขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน มีการแบ่งงานกันทำด้วยความเป็นธรรม และมีระบบถ่วงดุลอำนาจในการทำงาน ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ให้มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมโดยปราศจากอคติ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ทีมควรมีการส่งเสริมให้ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมกับสมาชิกในทีมนอกเวลาทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ทีมควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กับสมาชิกในทีมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อลดขั้นตอนการรายงานตามสายบังคับบัญชา ถือเป็น การทบทวนสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันในการทำงาน