

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก :
กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตขอนแก่น 2
Increasing Efficiency In Team by Appreciation Inquiry :
AIA Case Study of Khon Kaen 2 Office Krungthai Bank

พรพรรัตน์ แก้วก่า (Pansarat Kaewka)*

อัจฉริยะ อุปการกุล (Adchariya Auppakaraku)**

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องกรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก: กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตขอนแก่น 2 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง และวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก เพื่อค้นหาเรื่องราวดีๆ จากประสบการณ์ของพนักงานเองหรือที่ผู้อื่นบอกเล่า เพื่อหาจุดร่วม และจุดโดดเด่นของแต่ละบทสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์แบบจำลอง 4-D ผลการศึกษา พบว่า 1) การค้นพบค้นพบจุดร่วมที่สำคัญ คือ พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี เกิดความมั่นใจในสื่อสารร่วมกับทีมมากขึ้น เรียนรู้การเชื่อใจ และไว้วางใจกันเป็นทีม และรู้สึกได้รับโอกาสในการทำงาน ค้นพบจุดโดดเด่นที่สำคัญ คือ ความประทับใจเชิงบวกที่มีบางคนกล่าวถึง และเราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี 2) การวาดฝัน พบว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้ทีม นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สามารถบรรลุเป้าหมาย KPI ของจำนวนลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ของสาขาและสำนักงาน 3) การออกแบบ นำจุดร่วมและ

*นักศึกษาลัทธิสุตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จุดโดดเด่นจากการค้นพบมาออกแบบกลยุทธ์ได้ 2 กลยุทธ์ 4 โครงการ ดังนี้
1. กลยุทธ์สร้างบรรยากาศ และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มี 2 โครงการ คือ โครงการเล่าสู่กันฟัง และโครงการดริมทีม 2. กลยุทธ์มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน มี 2 โครงการ คือ โครงการพี่สอนน้อง และโครงการลงสนาม 4) การดำเนินการ ใช้ทฤษฎีการประเมินผล Kirkpatrick's Model เป็นการประเมินการเรียนรู้และพฤติกรรมก่อน และหลังการทำโครงการ เชื่อมโยงกับแนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หลังการดำเนินงาน พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ไปมาร่วมทำกิจกรรมตอนเช้ากับสาขา รู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีส่วนร่วม และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบเป้าหมาย และผลจากการดำเนินงานจริง ในไตรมาสที่ 2 (เมษายน – มิถุนายน) จำนวนลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็ม 8,363 บัญชี มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 4,590 บัญชี เป็นร้อยละ 82 สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นเพิ่มลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ และ รายย่อย ต่อยอดสู่อุปกรณ์ใหม่ทางธุรกิจ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สุนทรียสาธก ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Abstract

The purposes of this study were to study the key success factors and the participation of teamwork by applying Appreciation Inquiry to find positive experiences of employees. Data were collected from dialogues through the 4-D model and analysis process, and the results were as the following;

1) Discovery: found common aim on key employees dare to express their opinion freely, confide to communicate with team, learn to trust, have chance to challenge, and find out the outstanding which were positive impressing.

2) Dream: ability to increase team performance that leads to mutual success and KPI targets as per the number of customers opening new accounts at branches.

3) Design: common aim and outstanding from discovery led to two strategies with 4 projects as following: 1. The strategy of creating a happy work place and team participation consisted of 1) Morning talk project 2) Dream team project. And 2. The strategies towards mutual success consisted of 2 projects; 1) Coaching project 2) Practice project.

4) Destiny: Applying theory of evaluation Kirkpatrick's Model to evaluate learning and behavior change before and after the project, and link to the concept of teamwork efficiency, it was found that employees' behavior changed after joining morning activity. They were happy at work, accepted from coworkers, and practical learning. And the Key Performance Indicator (KPI) of the second quarter (April-June) the number of customers opening new accounts, with ATM cards at branch reached 8,363 accounts, from expected target 4,590 accounts, actual increased 82%. The great results related with strategies and policies that focused on increasing large and small business customers to expand into new business opportunities.

Keywords: Efficiency In Team, Appreciation Inquiry, Key Performance Indicator

บทนำ

ปัจจุบันสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี ลักษณะสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ยุคการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และสังคม โดยกระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงาน เช่น กระบวนการ การจัดสรรคนให้เข้ากับลักษณะงาน การมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบ เพราะคนหนึ่งคน

ไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ จึงต้องสร้างทีมงาน เพื่อความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ในปี พ.ศ. 2556 ธนาคารกรุงไทยมีการปรับนโยบาย มุ่งเน้นการสร้างผลกำไร หายายได้เข้าธนาคารให้มากกว่าเดิม มีการปรับวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ โกรวিং ทูเก็ทเตอร์ (Growing Together) กำหนดแผนกลยุทธ์ 3 ปี พ.ศ. 2557 - 2559

- 1) มุ่งเน้นธุรกิจหลัก เพิ่มลูกค้า กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ และรายย่อย รวมทั้งเพิ่มรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย
- 2) เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานด้านความเสี่ยง ปรับปรุงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด
- 3) ต่อยอดสู่ออกาสใหม่ทางธุรกิจ เช่น พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและดูแลลูกค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ บริหารการเงิน
- 4) พัฒนาให้เป็นองค์กรที่มุ่งผลสำเร็จในงานเป็นสำคัญ เช่น ปรับปรุงการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการให้รางวัล และผลตอบแทนที่สะท้อนผลงานได้อย่างเหมาะสม การจัดทำโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทีม (ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร, 2557)

ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะพนักงานธนาคารกรุงไทย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สื่อสารกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย จึงมีความสนใจที่จะนำหลักสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) และทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แนวคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล มาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และสร้างทีมงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีที่สุด โดยจะใช้วิธีการค้นหาเรื่องราวดีๆ จากประสบการณ์เชิงบวก ทั้งที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานเองและผู้อื่นบอกเล่า โดยการตั้งคำถามพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตขอนแก่น 2 จำนวน 4 สาขาที่ได้รับคัดเลือกจากธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ให้เป็นสาขาต้นแบบในการเพิ่มผลงานลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็ม ดังนี้ สาขาประตูเมือง เป้าหมาย 1,620 บัญชี สาขาถนนมะลิวัลย์ เป้าหมาย 1,260 บัญชี สาขาถนนกลางเมือง เป้าหมาย 990 บัญชี และสาขาทุ่งสร้าง เป้าหมาย 720 บัญชี โดยวิเคราะห์ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอน (4-D Model) คือ การค้นพบ Discovery การวาดฝัน Dream การออกแบบ Design และการดำเนินการ Destiny

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกที่พนักงานมีต่อการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน
2. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลในการทำงานเป็นทีม ให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาโดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก ช่วยในการสร้างทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านวิชาการ และผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ ใช้เครื่องมือสุนทรียสาธก และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การประเมินผลของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's Model) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตขอนแก่น 2 ทุกตำแหน่ง จำนวน 51 คน ของสาขาที่ได้รับคัดเลือกจากธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ให้เป็นสาขาด้านแบบในการเพิ่มผลงานลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็ม 4 สาขา ดังนี้ สาขาประตูเมือง สาขาถนนมะลิวัลย์ สาขาถนนกลางเมือง และสาขาทุ่งสร้าง

2. ขอบเขตด้านเวลา และสถานที่

รวบรวมข้อมูล และวัดผลการศึกษา ระหว่างเดือน เมษายน - มิถุนายน 2557 สถานที่ คือ ธนาคารกรุงไทย สาขาประตูเมือง สาขาถนนมะลิวัลย์ สาขาถนนกลางเมือง และสาขาทุ่งสร้าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน และรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนและทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วมกันที่มีคุณค่าในองค์กร
2. ได้นำข้อมูลเสนอแนะผู้บริหารระดับเขต เพื่อวางแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมให้กับสาขาอื่นๆ ในเขตขอนแก่น 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. Key Performance Indicator (KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (อภิชาติ ศรีเมือง, 2555)

2. สุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry: AI) หมายถึง กระบวนการค้นหาประสบการณ์ที่ดีและเรื่องดีๆ ในตัวบุคคล และองค์กร โดยการตั้งคำถามเชิงบวก เพื่อวางแผนการดำเนินงานเพื่อประสิทธิผลที่ดีที่สุด เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใดๆ ในกระบวนการการถามสุนทรียศาสตร์ จะเปิดโอกาสให้จินตนาการ และนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบ (ภิญญา รัตนาพันธุ์, 2552)

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการ โดยการตั้งคำถามเชิงบวกตามแนวทางสุนทรียศาสตร์ เพื่อค้นหาประสบการณ์และสิ่งที่ดีงามของพนักงาน และเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และสร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงาน มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูล

เลือกกลุ่มผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูลแบบเจาะจง คือ พนักงานธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตขอนแก่น 2 ทุกตำแหน่งจำนวน 51 คน ของสาขาที่ได้รับคัดเลือกจากธนาคารกรุงไทยสำนักงานใหญ่ให้เป็นสาขาดต้นแบบในการเพิ่มผลงานลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็ม 4 สาขา ดังนี้ สาขาประตูเมือง จำนวน 18 คน สาขาถนนมะลิวัลย์จำนวน 14 คน สาขาถนนกลางเมือง จำนวน 11 คน และสาขาทุ่งสร้างจำนวน 8 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีสุนทรียศาสตร์ โดยใช้แบบจำลอง 4 D (4 - D Model) เป็นเครื่องมือในการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด หรือจุดแข็งของตนเอง โดยการตั้งคำถามและการสังเกตเชิงสร้างสรรค์ ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นปัจจัยที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมได้ ดังนี้

1) **การค้นหา (Discovery)** ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุด ที่คิดว่าประทับใจในการทำงาน 5 คำถาม ดังนี้ 1) ในอุดมคติของท่านการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรเป็นแบบใด 2) เพื่อนร่วมงานที่ท่านประทับใจมากที่สุดและเป็นต้นแบบในการทำงานของท่าน 3) กิจกรรมใดที่ทางธนาคารจัดขึ้นแล้วท่านประทับใจมากที่สุด และอยากให้จัดขึ้นบ่อยๆ 4) การมีส่วนร่วมในการทำงานของท่านครั้งไหนที่ท่านมีความภูมิใจมากที่สุด อย่างไร 5) บรรยากาศในการทำงานที่ท่านรู้สึกดีที่สุดในแล้วมาวิเคราะห์หาจุดร่วม และจุดโดดเด่น

2) **การวาดฝัน (Dream)** เพิ่มวาระในการประชุมประจำสัปดาห์ และให้ผู้จัดการสาขา หรือรองผู้จัดการ ชี้แจงเป้าหมายรวมของสาขา และกระจายเป้าหมายให้กับแต่ละแผนก เป้าหมายมากหรือน้อย ตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจการขาย เป้าหมายร้อยละ 40 ของเป้าหมายรวม ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ เป้าหมายร้อยละ 40 ของเป้าหมาย และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เป้าหมายร้อยละ 20 ของเป้าหมายรวมสาขา โดยการวางแผนให้เป็นขั้นตอนร่วมกัน แล้วนำจุดร่วม และจุดโดดเด่นที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ มาพิจารณาร่วมกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

3) **การออกแบบ (Design)** ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการค้นหา คือ จุดร่วมและจุดโดดเด่น และการวาดฝัน นำมาออกแบบกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทีม

4) **การลงมือทำ (Destiny)** เป็นการนำกิจกรรมที่ออกแบบไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยจะเริ่มจากกิจกรรมที่ง่าย สามารถดำเนินการได้ทันที ไม่ต้องรอจัดสรรงบประมาณ และวัดผลการปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และเปรียบเทียบพฤติกรรมทั้งส่วนบุคคล และทีม ก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรม

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรม และปฏิกิริยาตอบสนองโดยตรงของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติ สัมภาษณ์โดยใช้คำถามเชิงบวก 5 คำถาม

2) ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการสืบค้นข้อมูลจากเอกสารบทความทางวิชาการต่างๆ หรือเป็นข้อมูลองค์กรที่มีอยู่แล้ว เช่น แผนนโยบาย กลยุทธ์ เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทัศนคติและประสบการณ์เชิงบวกของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยหาจุดโดดเด่น คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่มีบางคนกล่าวถึงและเราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี และจุดร่วม คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงบ่อยครั้ง ออกแบบกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สรุปผลการวิจัยตาม Kirkpatrick's Model 4 ระดับ อภิปรายผล และ เสนอข้อเสนอแนะ

ทบทวนวรรณกรรม

สุนทรียศาสตร์ (ภิญโญ รัตนาพันธุ์, 2552) คือ กระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวเอง และองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัวของเขา เป็นกระบวนการค้นหาอย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุซึ่งประสิทธิผลสูงสุด วงจรสุนทรียศาสตร์ สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการสนทนาแบบเร็วๆ สั้นๆ กับเพื่อน หรือนำมาใช้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรก็ได้ วงจรสุนทรียศาสตร์ จะเริ่มจากการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด จากนั้นเอาประสบการณ์ที่ได้ไปสานต่อเป็นความฝัน หรือวิสัยทัศน์วางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง และเริ่มต้นทำกระบวนการ AI มี 4 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่าแบบจำลอง 4 D (4 - D Model) ดังนี้ (ภาพที่1)

1. Discover เริ่มต้นจากการให้สมาชิกในองค์กรแต่ละคนบอกเล่าเรื่องราวแง่มุมที่ดีที่สุด และช่วงเวลาที่ดีที่สุดจากประสบการณ์ทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ
2. Dream จัดประชุมกลุ่มใหญ่ขึ้นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรใช้เรื่องเล่าในการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์กรที่ต้องการอยากให้เป็นร่วมกัน
3. Design ให้คนกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งไปคิดวิธีการสร้างองค์กรให้เกิดขึ้นจริงตามภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์กรที่สมาชิกทุกคนเห็นร่วมกัน
4. Destiny การดำเนินการอย่างสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร (Cooperrider and Whitney, 1999 อ้างถึงในสำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ, 2551)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของทีมงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรมีลักษณะสำคัญร่วมกัน ดังนี้

1. เป้าหมาย (Gold) ที่ทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม
2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญคือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีอาจจะมีหัวหน้าทีม ที่เป็นทางการแต่สมาชิกอาจสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่
4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นได้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การสมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

5. **ความไว้วางใจ (Trust)** จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้น สมาชิกในทีมงานต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

6. **ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)** การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิมหรือที่เรียกว่า “คิดใหม่ ทำใหม่” นั่นเอง

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, อ้างถึงใน สุรนันทน์ เลขาฯ, 2549) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะที่สรุปได้ ดังนี้ 1) บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ 2) การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา 3) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง 4) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน 5) สมาชิกที่ทีมงานเข้าในวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน 6) มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน สมาชิกยอมรับ 7) สมาชิกที่ทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน 8) หัวหน้าทีมไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม 9) เมื่อมีการขัดแย้งกัน กลุ่มจะใช้เหตุผลในการยุติปัญหาและจะร่วมกันแก้ปัญหา 10) มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ 11) เมื่อมีการตัดสินใจโดยการเห็นพ้องต้องกัน

Kirkpatrick's Model

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมเป็นการช่วยบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมใดควรจะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใดแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (สุทธิพันธ์, 2556) ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation)

มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

3. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม (Behavior Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ควรจะได้วัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation) มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

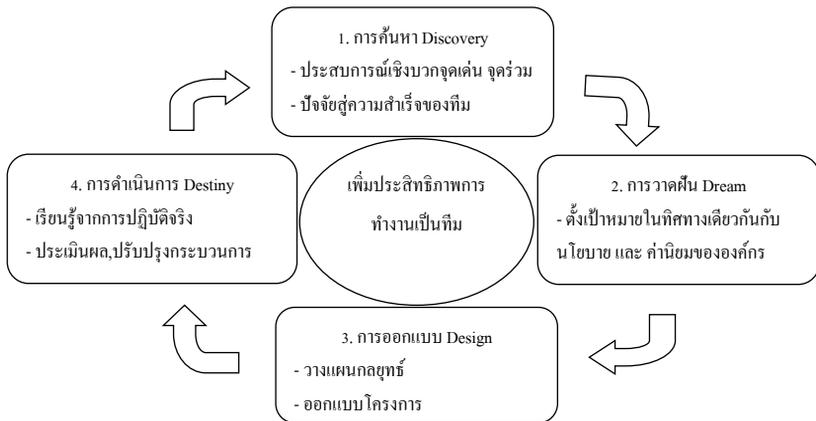
รัตนาวดี สุวรรณภา (2555) ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธิตเพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษาส่วนงานการตลาดและงานขาย บริษัท ทริปเปิดที่บรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครราชสีมา เพื่อค้นหาประสบการณ์ด้านบวกในมุมมองของพนักงานและลูกค้า แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน ที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาพนักงานให้สามารถนำเอาผลิตภัณฑ์ได้อย่างมืออาชีพ และพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับส่วนงานอื่นๆ

มีผลการศึกษา คือ โครงการที่ดำเนินการแล้วสามารถเป็นเครื่องมือช่วยให้พนักงานการตลาดและงานขายทำงานได้ง่ายขึ้น สบายขึ้นแต่ได้ยอดขายมากขึ้น ลูกค้าเกิดความประทับใจในการให้บริการมากขึ้นจนเกิดการบอกต่อ และพนักงานส่วนงานการตลาดและงานขายมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในส่วนงานอื่นมากขึ้น

สุภัชชา อนนทสีหา (2557) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความ สุขของพนักงานในสถานประกอบการของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษา 25 สถานประกอบการในธุรกิจบริการ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจบริการที่ประสบความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ ความสุขในการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขของธุรกิจบริการ

มีผลการศึกษา คือ การจูงใจด้านการให้รางวัลตอบแทน โดยมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดความชำนาญเป็นอันดับแรก และรองลงมา คือ การให้ค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุขอย่างยั่งยืนในการทำงาน พบว่าด้านที่ทำให้พนักงานมีความสุขมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกว่ามีจุดมุ่งหมาย และมีความหมาย ด้านที่ทำให้พนักงานรู้สึกดีและมีความสุขมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกดีในการทำงาน ด้านที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในชีวิตมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับชีวิตของตนเอง

กรอบแนวคิดในการศึกษา



กรอบแนวคิดการศึกษาจากกระบวนการ AI แบบจำลอง 4 D (4 – D Model)

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์โดยใช้สุนทรียสาธก เพื่อหาประสบการณ์ด้านบวกของพนักงานธนาคารณาคารกรุงเทพ สำนักงานเขตขอนแก่น 2 เพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การค้นพบ

การสัมภาษณ์เชิงบอกในแบบสุนทรีย์ ด้วยคำถามเชิงบอก 5 คำถาม พบปัจจัยที่เป็นจุดร่วม และ จุดโดดเด่น จากการสัมภาษณ์ ดังนี้ 1) บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ท่านรู้สึกดีที่สุดใน ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ 1. ยิ้มแย้มแจ่มใส พูดคุย ทักทายกัน 2. ช่วยเหลือซึ่งกันและกันรับฟังกัน 3. มีการกล่าวชมเชย และแสดงความยินดี เมื่อเพื่อนร่วมงานทำผลงานได้ดี 4. ให้กำลังใจกัน พบจุดโดดเด่นคือ ทานอาหารร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการทำงานของท่านครั้งไหนที่ท่านมีความภูมิใจมากที่สุด อย่างไร พบปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ 1. ช่วยชี้เป้าหมายลูกค้าใหม่ให้กับทีม 2. บริการลูกค้าที่เหนือความคาดหมาย 3. วางแผนการหาลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า 4. ทำงานร่วมกันเป็นทีม พบจุดโดดเด่น คือ 1. สาขาได้รับคำชมเชย หรือได้รับรางวัล 3) กิจกรรมใดที่ท่านบริหารจัดการขึ้นแล้วท่านประทับใจมากที่สุด และอยากให้จัดขึ้นบ่อยๆ พบปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ 1. กิจกรรมที่ได้ทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานในองค์กรมากขึ้น 2. กิจกรรมสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน 3. กิจกรรมที่สนุกสนาน และได้ร่วมมือกันทุกฝ่าย พบจุดโดดเด่น คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ 4) เพื่อนร่วมงานที่ท่านประทับใจมากที่สุดและเป็นต้นแบบในการทำงานของท่าน พบปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ 1. มีน้ำใจ อาสาช่วยเหลือโดยที่มีต้องร้องขอ 2. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 3. ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน 4. ตั้งใจทำงาน พบจุดโดดเด่น คือ 1. มีความเป็นผู้นำ เชื่อมั่นในทีม 2. กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ และกล้าตัดสินใจในเวลาคับขัน 5) ในอุดมคติของท่านการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นควรแบบใด พบปัจจัยที่เป็นจุดร่วม คือ 1. การทำงานเป็นทีม ช่วยกันระดมความคิด 2) ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้เต็มที่ 3. หมั่นเรียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ลักษณะงานทุกตำแหน่ง 4. เรียนรู้จากการได้ปฏิบัติงานจริง พบจุดโดดเด่น คือ 1. มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง 2. สื่อสาร และชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจนและสม่ำเสมอ (ตาราง 1)

2. การวาดฝัน

จากขั้นตอนการค้นพบ ทำให้ได้พบจุดร่วมและจุดโดดเด่น นำมาสู่การวาดฝันว่าเราจะเพิ่มประสิทธิภาพให้ทีม และสมาชิกในทีม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันของทีม สามารถบรรลุเป้าหมาย KPI ด้านจำนวนลูกค้า เปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็มในไตรมาสที่ 2 ที่ได้รับมอบหมายเป้าหมายพิเศษจากธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ สาขาที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นสาขาต้นแบบ คือ สาขาประตูเมือง เป้าหมาย 1,620 บัญชี สาขานนมะลิวัลย์ เป้าหมาย 1,260 บัญชี สาขานนกลางเมือง เป้าหมาย 990 บัญชี สาขาทุ่งสร้าง เป้าหมาย 720 บัญชี โดยที่ทุกสาขาที่ได้รับคัดเลือก ต้องทำเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. การออกแบบ

เป็นการนำจุดร่วมและจุดโดดเด่นจากขั้นตอนการค้นพบ มาออกแบบกลยุทธ์ได้ 2 กลยุทธ์ 4 โครงการ ดังนี้ 1. กลยุทธ์สร้างบรรยากาศ และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มี 2 โครงการ คือ โครงการเล่าสู่กันฟัง และโครงการดริมทีม 2. กลยุทธ์มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน มี 2 โครงการ คือ โครงการพี่สอนน้อง และโครงการลงสนาม การออกแบบโครงการก็เพื่อให้พนักงานค้นพบเรื่องราวที่เป็นแรงบันดาลใจของพนักงานมีต่อการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน แล้วนำมาสร้างการมีส่วนร่วม ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพตนเองและทีมอย่างต่อเนื่อง

1. กลยุทธ์สร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

การค้นพบ: จากการสัมภาษณ์พนักงานถึงเรื่องราวดี ๆ ในการทำงาน เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน และการมีส่วนร่วม พบว่า

จุดร่วม คือ เพื่อนร่วมงานยิ้มแย้มทักทายกัน รู้สึกอยากมีส่วนร่วม กับทีม คือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจ และได้มีสิทธิแสดงความคิดเห็น ช่วยชี้เป้าหมายลูกค้าใหม่และออกเยี่ยมเยือนลูกค้าเก่า

จุดโดดเด่น คือ อยากมีส่วนร่วมที่ทำให้สาขาได้รับคำชมจากการที่พนักงานบริการลูกค้าเหนือความคาดหมาย และผลงานโดดเด่น ขอรับการอบรมเชิงปฏิบัติการ

การวาดฝัน: มีความสุขในการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นระบบทีม และรับฟังความคิดเห็นกันเพื่อร่วมกันคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีการพัฒนามาร่วมกัน

การออกแบบ: ออกแบบกิจกรรม 2 โครงการ

การดำเนินการ: ดำเนินการไตรมาสที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2557

1) โครงการเล่าสู่กันฟัง

วัตถุประสงค์: เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกที่พนักงานมีต่อการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ปฏิบัติงานที่ดีในการอยู่ร่วมกันต้องรับฟังซึ่งกันและกัน และยังทำให้พนักงานรู้สึกไม่เครียด

วิธีการดำเนินงาน:

1) ทำกิจกรรม Morning Talk ที่ทำเป็นประจำทุกวัน ช่วงเช้าระหว่าง 8.00 - 8.15 น. ให้พนักงานพูดคุยกันถึงการทำงานที่ผ่านมาเมื่อวาน หรือแบ่งปันเรื่องดี ๆ ที่ประสบพบเจอมา ทุกคนจะมีโอกาสพูดโดยหมุนเวียนกันทุกวัน ทุกคนสามารถนำอาหารเข้ามาทานร่วมกันขณะทำกิจกรรม การที่พนักงานพูดคุยเรื่องดี ๆ กันช่วงเช้าทำให้ทุกคนรู้สึกผ่อนคลาย

ผู้รับผิดชอบโครงการ: รองผู้จัดการบริการลูกค้า

2) โครงการตรีมิตร

วัตถุประสงค์: เพื่อให้พนักงานทุกคนมีสำนึกของการทำงานเป็นทีม หรือ รู้สึกอยากมีส่วนร่วมกับทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจกัน โดยมุ่งหมายให้พนักงานรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันโครงการนี้เป็นการพัฒนามาจากกิจกรรมประชุมประจำสัปดาห์ ของธนาคารเป็นประจำทุกวันพุธ

วิธีการดำเนินงาน:

1) แบ่งกลุ่มย่อย กลุ่มละ 3-5 คน เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม สมาชิกแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วย ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งคละกันไป เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์ (อาวุโส) ธุรกิจการขาย และเจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ

2) ให้เวลา 30 นาที ในการวางแผนการออกตลาดหาลูกค้า และให้แต่ละทีมออกมานำเสนอเพื่อใช้ในสัปดาห์ถัดไป จากนั้นช่วยกันสรุปหาจุดร่วมของแผนการครั้งนี้

3) มอบหมายงานและกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน ติดตามและประเมินผลในครั้งถัดไป และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกลุ่มอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมกับพนักงานท่านอื่นๆ

ผู้รับผิดชอบโครงการ: เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจการตลาด

2. กลยุทธ์มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

การค้นพบ: จากการสัมภาษณ์พนักงานถึงเพื่อนร่วมงานที่เป็นต้นแบบและการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในอุดมคติ พบว่า

จุดร่วม คือ การทำงานเป็นทีม ช่วยกันระดมความคิด และมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานกัน เรียนรู้จากการได้ปฏิบัติงานจริง

จุดโดดเด่น คือ อบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ

การวาดฝัน: เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มศักยภาพการทำงานแก่พนักงานทุกคนให้เรียนรู้การทำงานในทุกตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานเป็นทีม และมีทักษะการทำงานจากการลงมือปฏิบัติจริง

การออกแบบ: ออกแบบกิจกรรม 2 โครงการ

การดำเนินการ: ดำเนินการไตรมาสที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2557

1) โครงการ พี่ สอน น้อง

วัตถุประสงค์: เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ โดยให้รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์การทำงานแต่ละแผนกเป็นที่เลี้ยงส่งงานน้อง และให้มีการมอบหมายงานให้น้องๆ ได้เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ถือเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงด้วยตัวเองทั้งงานภายใน และงานการตลาด ออกหาลูกค้าใหม่ๆ นอกสถานที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด โดยหมุนเวียนคราวละ 3 เดือน โครงการนี้คาดหวังให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด เมื่อพนักงานทุกคนมีความรู้ในทุกด้าน จะเป็นผลดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

วิธีการดำเนินงาน:

1) ให้พนักงานระดับปฏิบัติการหมุนเวียนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง คราวละ 3 เดือน เพื่อเป็นการเรียนรู้งานในแต่ละตำแหน่ง หากตำแหน่งไหนไม่มาปฏิบัติงาน พนักงานท่านอื่นก็สามารถปฏิบัติงานแทนได้

2) ให้พนักงานระดับอาวุโสปฏิบัติการ สอนกระบวนการทำงาน กับน้องที่หมุนเวียนมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

ผู้รับผิดชอบโครงการ: รองผู้จัดการบริการลูกค้า และการตลาด**2) โครงการลงสนาม**

วัตถุประสงค์: เพื่อฝึกฝนพนักงานให้เกิดการเรียนรู้จากการได้ออกไปปฏิบัติการจริง โครงการนี้เชื่อมโยงกันกับโครงการเตรียมทีม ที่แต่ละกลุ่มมีการวางแผนการออกพบลูกค้านอกสถานที่ไว้แล้ว จะได้ปฏิบัติการจริง แต่ละทีมจะได้ทำตามแผนที่ช่วยกันระดมความคิดเห็นไว้ โครงการนี้ทำให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากการลงมือทำตามแผนที่ทีมช่วยกันวางไว้ และได้รับรู้ปฏิกิริยาตอบสนองของลูกค้า ทั้งสบตา และการพูดคุยโดยตรง Reaction ได้ฝึกทีมงานให้ช่วยกันแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

วิธีการดำเนินงาน:

1) แบ่งกลุ่มย่อย กลุ่มละ 3-5 คน เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม สมาชิกแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วย ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งคละกันไป เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์ (อาวุโส) ธุรกิจการขาย และเจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ เพราะว่ามีกลุ่มขนาดใหญ่ จะสื่อสารกันได้ลำบาก

2) สมาชิกในแต่ละกลุ่มวางแผน และออกพบลูกค้า

ผู้รับผิดชอบโครงการ: พนักงานทุกคน**4. การดำเนินการ**

1) เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หลังจากทีทุกคนในทีมมีการแสดงความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนการดำเนินงานแล้ว ต้องมีการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบ และลงมือปฏิบัติร่วมกับทีม

2) ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการ เมื่อมีการออกตลาดพบลูกค้า แล้วต้องมีมาบันทึกผลการดำเนินงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส ตามลำดับ เพื่อสรุปหาจุดบกพร่องของกระบวนการทำงาน หรือปรับปรุงการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ โดยใช้การประเมินผลการฝึกอบรม Kirkpatrick's Model มาประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปก่อน และหลังการดำเนินงาน ของทีม ควบคู่กับวัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicator (KPI)

สรุปและอภิปรายผล

จากการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้ทฤษฎีการประเมินผลการฝึกอบรม Kirkpatrick's Model ตามกลยุทธ์สร้างบรรยากาศและกรมีมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม 2 โครงการที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. **โครงการเล่าสู่กันฟัง** พนักงานมีทักษะการรับฟังผู้อื่นแบบเปิดใจ มีความกระตือรือร้น และพนักงานมีการปรับปรุงเรื่องระเบียบวินัย กฎระเบียบของ ที่ทำงาน คือ มาทันเวลา หรือมาก่อนเวลาประชุม

ผลการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง พนักงานให้ความสนใจ และขอการทำกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกันหลายๆ คน สังเกตจากการที่พนักงานมาเข้าชั้น และเตรียมอาหารมาทานร่วมกันระหว่างทำกิจกรรมร่วมกัน

การประเมินการเรียนรู้ จากการสังเกตระหว่างที่พนักงานท่านหนึ่งกำลังเล่าประสบการณ์ดีๆ ให้ฟัง พนักงานท่านอื่นๆ เรียนรู้ทักษะการรับฟังผู้อื่นแบบเปิดใจ ไม่ได้เพียง และไม่คุยเล่นกันระหว่างการทำกิจกรรม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนหน้านี้ที่ยังไม่ได้เริ่มโครงการ พบว่า พนักงานบางท่านเล่นโทรศัพท์มือถือ บางท่านคุยกันไม่สนใจ

การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม

ก่อนอบรม พนักงานมาไม่ทันเวลาประชุม Morning Talk และขณะประชุมบางท่านเล่นโทรศัพท์มือถือ บางท่านคุยกัน

หลังการอบรม พนักงานมาก่อนเวลา มีความกระตือรือร้น ตื่นเต้นว่าวันนี้ใครจะมาเล่าเรื่องดีๆ เรื่องอะไรให้ฟัง และฟังอย่างตั้งใจ ไม่ได้เพียง มีอารมณ์คล้อยตามผู้เล่าเรื่อง

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร พนักงานมีการปรับปรุงเรื่องระเบียบวินัย กฎระเบียบของที่ทำงาน คือ มาทันเวลา หรือมาก่อนเวลาประชุม

2. โครงการเสริมทีม

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง พนักงานชอบกิจกรรมนี้ สังเกตจากทุกคนให้ความร่วมมือเตรียมพร้อมจัดโต๊ะสำหรับประชุมกลุ่มย่อย มีความกระตือรือร้น

การประเมินการเรียนรู้ สังเกตจาก พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นในทีมมากขึ้น มีทักษะการสื่อสารที่ดี และเรียนรู้การรับฟังความคิดเห็นหรือเหตุผลของผู้อื่นในทีม มีความเป็นผู้นำและผู้ตามในแต่ละสถานการณ์

การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม

ก่อนอบรม ในระหว่างประชุมเดิมบางคนก็นั่งอยู่เฉยๆ ไม่พูด ไม่กล้าออกความเห็นอะไร กลัวผิด หน้าตาสื่อว่าอยากกลับบ้าน และไม่ได้รับฟังว่าผู้พูดกำลังสื่ออะไร ขณะเดียวกันผู้พูดก็ด่วนสรุปเลยเพราะไม่มีใครแสดงความคิดเห็นใดๆ ทำให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพถึงขั้นดีที่สุด

หลังอบรม พนักงานมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น กล้าพูด กล้าแสดงออก เกิดความสนุกสนานในการทำกิจกรรม เพราะทุกคนมีส่วนร่วม เรียนรู้การรับฟังความคิดเห็นหรือเหตุผลของผู้อื่น พูดแบบไม่กลัวผิดเพราะเชื่อมั่นในสมาชิกในทีมที่เหลือ เกิดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างชัดเจน

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร สามารถสร้างทีมงานย่อยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ทีมจะเป็นตัวขับเคลื่อนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. โครงการ พี่ สอน น้อง พนักงานเกิดทักษะในการทำงาน มีความรู้เพิ่มเติมจากการหมุนเวียนเรียนรู้งานจากรุ่นพี่ ในแต่ละแผนก เกิดความคิดวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสูงขึ้น

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม

การประเมินการเรียนรู้ เกิดทักษะในการทำงาน มีความรู้เพิ่มเติมจากการหมุนเวียนเรียนรู้งานจากรุ่นพี่ ในแต่ละแผนก เกิดความคิดวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ร่วมกับฝ่ายอื่นๆ

การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม

ก่อนอบรม พนักงานมีความเบื่อกับงานที่ทำซ้ำๆ ทุกๆ วัน และรู้งานด้านเดียว และไม่มีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานในส่วนงานอื่นเลย

หลังอบรม พนักงานมีความกระตือรือร้นมากขึ้น รู้จักสนิทสนมกับพนักงานท่านอื่นมากขึ้น เกิดทักษะ และได้รับความรู้ในการทำงานร่วมกันในฝ่ายอื่นๆ

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสูงขึ้น

4. โครงการลงสนาม

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกร่วมกันมากขึ้น

การประเมินการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ในวิธีการคุยกับลูกค้า สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และแนะนำบริการทางการเงินให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม เกิดทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกัน เรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยปรึกษาหารือกัน เสนอความคิดเห็นช่วยกัน

การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม

ก่อนอบรม พนักงานขาดความมั่นใจในการพูดคุยกับลูกค้า ไม่กล้าพูดชอบทำงานคนเดียว คุยกับลูกค้าตัวต่อตัว เพราะเขินอายไม่กล้าคุยต่อหน้าพนักงานคนอื่น

หลังอบรม พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น ชอบทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผลที่ออกมาก็มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร ได้กลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ที่หลากหลาย ต่อ ยอดสู่โอกาสใหม่ทางธุรกิจ และทำให้การทำงานมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มุ่งผลสำเร็จในงาน เป็นสำคัญอีกด้วย

วัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicator (KPI) ด้านจำนวนลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตร เอทีเอ็ม อีกด้วย เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น โดยกำหนดช่วงเวลาเดียวกันกับการดำเนินงาน คือ ไตรมาสที่ 2 เดือนเมษายน - มิถุนายน พบว่า ธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตขอนแก่น 2 มีผลงานเกินกว่าเป้าหมาย KPI ที่ตั้งเป้าไว้ทุกสาขา เนื่องมาจากการทำโครงการในการศึกษาครั้งนี้ ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นที่มากขึ้น (ตาราง 2)

ข้อเสนอแนะ

การใช้สุนทรียศาสตร์ มาใช้ในองค์กร จากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเชิงบวก ทำให้ได้รู้ความต้องการของพนักงานที่เป็นประโยชน์กับการปรับปรุง พัฒนาองค์กร ครั้งนี้ผู้ศึกษานำสุนทรียศาสตร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เป็นที่ม ทำให้พบว่า พฤติกรรมของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นสัญญาณที่ดีจะทำให้ทีมงานองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น จากผลของการดำเนินงานนี้ ที่ผลลัพธ์ออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจ จึงได้เสนอต่อผู้บริหารสำนักงานเขต เขตขอนแก่น 2 เพื่อนำกลยุทธ์ และโครงการในงานวิจัยมาประยุกต์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับทีมงานสำนักงานเขต แล้ววางแผนนำมากระตุ้นยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของทางธนาคาร กับสาขาอื่นๆ ในสำนักงานเขต เพราะจะเป็นการกระตุ้น และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานและองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. ควรค้นหาวิธีการ และโครงการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร ณ ช่วงเวลานั้น เพื่อเป็นการปรับให้เข้ากับกลุ่มคนในองค์กร เพราะในแต่ละแผนกก็จะมีวัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

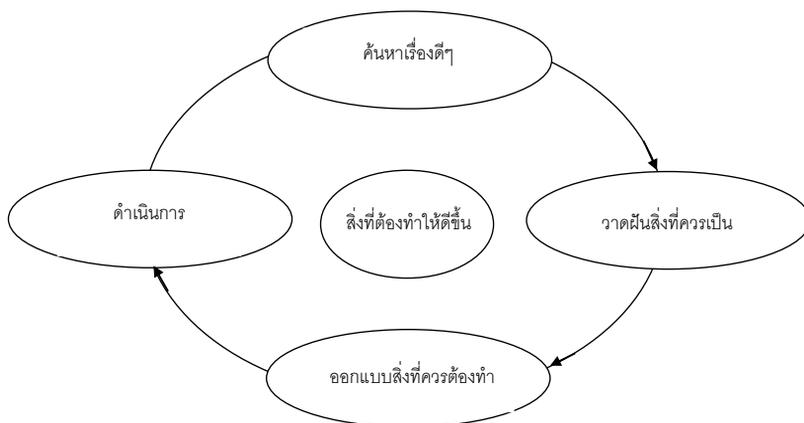
- ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และคณะ. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร. (2557). แผนกลยุทธ์ 3 ปี (2557-2559) และแผนธุรกิจปี 2557. **วารสารทางการเงิน**, 2(1), 7-8.
- ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2552). Appreciative Inquiry (AI) คืออะไร. ค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2557, จาก <http://www.aithailand.org/Alboard/index.php?topic=21.0>
- รัตนาวลี สุวรรณภา. (2555). การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษาส่วนงานการตลาดและงานขาย บริษัท ทริปเปิ้ลที บรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครราชสีมา. การศึกษาอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธินันท์. (2556). The Kirkpatrick Approach. ค้นเมื่อ 30 เมษายน 2557, จาก <http://www.kroobannok.com/blog/66480>
- สุภัชชา อนนทสีหา. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความสุขของพนักงาน ในสถานประกอบการของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษา 25 สถานประกอบการในธุรกิจบริการ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. ปีที่ 7 (ฉบับที่ 1), หน้า 53-76
- อภิชัย ศรีเมือง. (2555). KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไรต์ซีซ จำกัด
- Cooperrider, D.L & Whitney, D. (1999). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (Eds.), *The change handbook* (pp. 245-263). San Francisco Berrett-Koehler Publishers, Inc.

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม และจุดโดดเด่น จากการสัมภาษณ์ด้วยคำถามเชิงบวก 5 คำถาม

ลำดับ	คำถาม	ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences)	ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence)
1	บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ท่านรู้สึกดีที่สุด	1) ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดคุยทักทายกัน 2) ช่วยเหลือซึ่งกันและกันรับฟังกัน 3) มีการกล่าวชมเชย แสดงความยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานทำผลงานได้ดี 4) ให้กำลังใจกัน	1) ทานอาหารร่วมกัน
2	การมีส่วนร่วมในการทำงานของท่านครั้งไหนที่ท่านมีความภูมิใจมากที่สุดอย่างไร	1) ช่วยชี้เป้าหมายลูกค้าใหม่ให้กับทีม 2) บริการลูกค้าที่เหนือความคาดหมาย 3) วางแผนการหาลูกค้าใหม่และรักษาสถานลูกค้าเก่า 4) ทำงานร่วมกันเป็นทีม	1) สาขาได้รับคำชมเชยหรือได้รับรางวัล
3	กิจกรรมใดที่ทางธนาคารจัดขึ้นแล้วท่านประทับใจมากที่สุด และอยากให้อีกขึ้นบ่อยๆ	1) กิจกรรมที่ได้ทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานในองค์กรมากขึ้น 2) กิจกรรมสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน 3) กิจกรรมที่สนุกสนาน และได้ร่วมมือกันทุกฝ่าย	1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop)
4	เพื่อนร่วมงานที่ท่านประทับใจมากที่สุดและเป็นต้นแบบในการทำงานของท่าน	1) มีน้ำใจ อาสาช่วยเหลือโดยที่มีต้องร้องขอ 2) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงาน 3) ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน 4) ตั้งใจทำงาน	1) มีความเป็นผู้นำ เชื้อมั่นในทีม 2) กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ และกล้าตัดสินใจในเวลาคับขัน
5	ในอุดมคติของท่านการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นควรรูปแบบใด	1) การทำงานเป็นทีม ช่วยกันระดมความคิด 2) ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้เต็มที่ 3) หมั่นเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ลักษณะงานทุกตำแหน่ง 4) เรียนรู้จากการได้ปฏิบัติงานจริง	1) มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง 2) สื่อสารชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจน และสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2 Key Performance Indicator (KPI) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านจำนวนลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็ม สำนักงานเขตขอนแก่น 2 จำนวน 4 สาขา คือ สาขาประตูเมือง สาขาถนนมะลิวัลย์ สาขาถนนกลางเมือง และสาขาทุ่งสร้าง ไตรมาสที่ 2 เดือนเมษายน - มิถุนายน 2557

สาขา	เป้าหมาย KPI จำนวนลูกค้าเปิดบัญชีใหม่ (บัญชี)	ผลที่เกิดขึ้นจริง	ผลที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย KPI (เพิ่มขึ้นจากเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ)	หมายเหตุ
ประตูเมือง	1,620	2,625	62	เพิ่มขึ้น
ถนนมะลิวัลย์	1,260	1,802	43	เพิ่มขึ้น
ถนนกลางเมือง	990	1,956	98	เพิ่มขึ้น
ทุ่งสร้าง	720	1,980	175	เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 1 กระบวนการ AI แบบจำลอง 4 D (4 - D Model) ปรับปรุงจาก Cooperrider, D.L & Whitney, D. (1999)