

การพัฒนาภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลง
Leadership Development in The Changing World



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University



บทที่ 8

ภาวะผู้นำกับการบริหารทีมงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.हरषा คล้ายจันทร์พงษ์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

- ความหมายของทีมและทีมงาน
- ความสำคัญของภาวะผู้นำกับการบริหารทีมงาน
- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน
- ประเภทของทีมงาน
- แนวทางการพัฒนาทีมงานของภาวะผู้นำ
- การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน



บทนำ

การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ติดตามประเมินผล เมื่อพบจุดอ่อนจะต้องแก้ไขไปด้วยกัน การมีทีมงานที่จะเดินร่วมกันโดยมีเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ทีมงานจึงมีความสำคัญมากสำหรับทุกๆองค์การ



ความหมายของทีมและทีมงาน

เพื่อสร้างความเข้าใจในการศึกษาการบริหารทีมให้มากยิ่งขึ้น อธิบายความหมายของทีมและทีมงาน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายในลักษณะใกล้เคียงกัน คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้าง จึงรวบรวมและสรุปแนวคิดบางท่านเพื่อประกอบการศึกษา ดังนี้



ความหมายของทีมและทีมงาน

ริชาร์ด แอล.
ดาร์ฟ (Daft,
2005, p. 387)

ทีม (team) หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์และ
ประสานงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คริสโตเฟอร์ เอฟ.
อาชัว และโร
เบิร์ต เย็น. ลัส
เซียร์

ทีมงาน (teamwork) หมายถึง ความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการ
ตั้งเป้าหมายของกลุ่มในทุกส่วนของทีมสมาชิก

จตุพร สังขวรรณ
(2557, หน้า 84)

กลุ่มคนที่ทำงานและรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีรูปแบบการทำงานทั้งที่เป็นส่วนบุคคล(แบ่ง
หน้าที่ไปตามทักษะความชำนาญและส่วนที่ทำงานร่วมกัน โดยมีกลุ่มคนเหล่านั้นมีความรู้สึกเป็น
อันหนึ่งอันเดียวกัน)



ความหมายของทีมและ ทีมงาน

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 180) ได้ให้ความหมายของทีม (team) หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นประจำ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, หน้า 189) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม (TEAMWORK) หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามารับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐาน แนวความคิดทัศนคติ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน



ความสำคัญของภาวะผู้นำกับการบริหารทีมงาน

ความสำเร็จของการทำงาน คือ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีปัจจัยที่สำคัญอีกหลายประการ หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ คือ การมีทีมงานที่ดี มีผู้นำดีมีภาวะผู้นำและเป็นคนเก่ง ผู้นำที่ดีและเก่งจะใช้ความสามารถของตนเองในการนำทีมไปสู่เป้าหมายร่วมกันกับสมาชิกในทีม ผู้นำที่เก่งที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง เพื่อไปสู่เป้าหมายโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางและแนวทางหรือแผนงานในการปฏิบัติ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ กับการบริหารทีมงาน



ทีมงานประกอบด้วย สมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปและสองคนนี้อยู่รวมกัน หลาย ๆ คน ก็จะแบ่งเป็นกลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม รวมกันจะกลายเป็นทีมงานที่ทำงานรวมกันให้ภารกิจลุล่วงไปโดย มีเป้าหมายเดียวกันที่ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกันไม่มีใครเหนือกว่าใครลดความเป็นตัวตน ของตนเพื่อสร้างสิ่งมีประสิทธิภาพที่เป็นภาพรวมของทีม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำว่า "กลุ่ม" และ "ทีม" จึงอธิบายความแตกต่างที่นักวิชาการ 2 ท่าน คือ จอร์น อาร์ คาร์เซนบาร์ช และดักลาส เค สมิธ (John R. Katzenbach & Douglas K Smith) ได้กล่าวไว้ดังนี้

ตารางแสดงความแตกต่าง ระหว่าง กลุ่ม กับ ทีมงาน



กลุ่ม (Group)	ทีมงาน (Teamwork)
1. ผู้นำที่แข็งแกร่งที่มาจากการแต่งตั้ง	1. หมุนเวียนกันและร่วมกันแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ
2. เป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคล	2. มีความรับผิดชอบร่วมกันและเฉพาะบุคคล
3. วัตถุประสงค์เหมือนกันทั้งกลุ่มละองค์การ	3. มีวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์เฉพาะของทีม
4. เป้าหมายการปฏิบัติงานจะกำหนดโดยบุคคลอื่น	4. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยทีม
5. การปฏิบัติงานจะอยู่ในขอบเขตขององค์การ	5. การปฏิบัติงานไม่ถูกจำกัดในขอบเขตขององค์การ
6. ผลงานที่ได้เป็นของแต่ละบุคคล	6. ผลงานที่ได้เป็นของทีม
7. มีการประชุมและมอบหมายงาน	7. มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันมีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

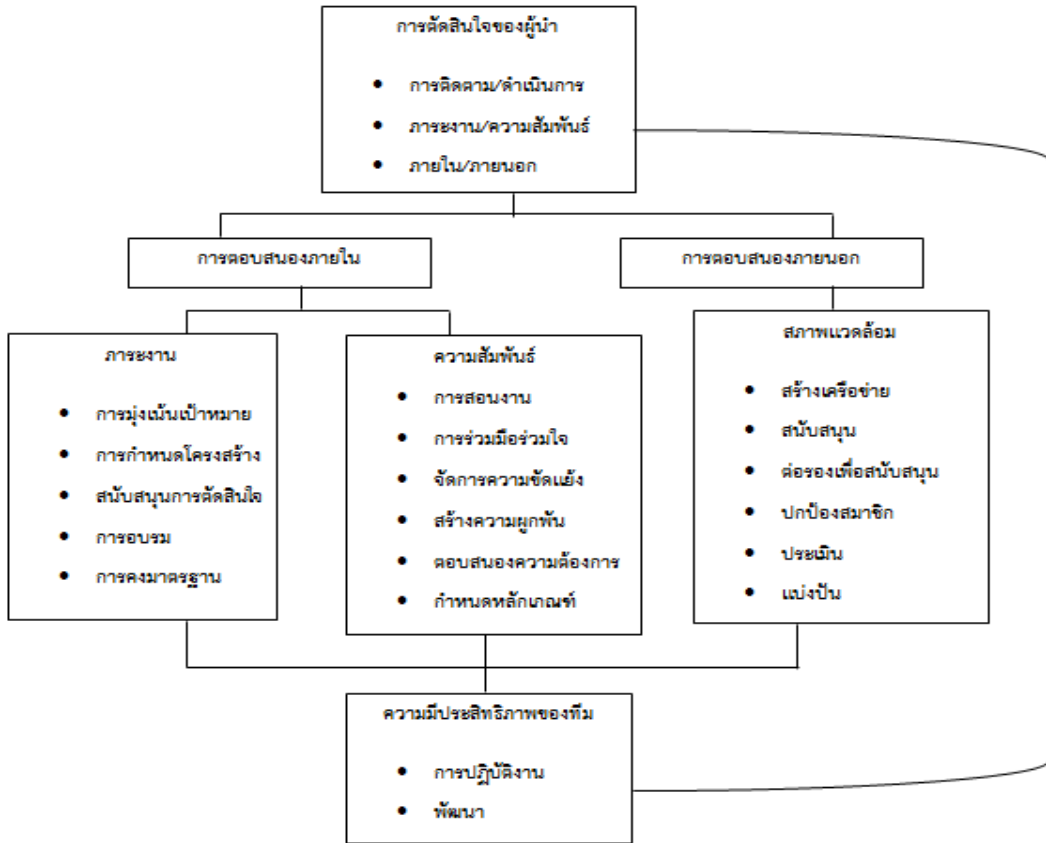
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน



1. รูปแบบของทีมงาน

รูปแบบภาวะผู้นำทีม (team leadership model) การกำหนดเพื่อให้การบริหารทีมงานมี ประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวทางและวิธีที่จะทำให้ สมาชิกในทีมงานได้ทำงานร่วมกันด้วยความสำเร็จโดยใช้ องค์ประกอบต่างๆ ที่จะบูรณาการให้ความสามารถดำเนินงานกันได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้ ขอนำรูปแบบภาวะผู้นำทีมของฮิลล์ (Hill's model for team leadership) (Northouse, 2010, p.244-256)

รูปแบบภาวะผู้นำทีมของฮิลส์



แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน



1. รูปแบบของทีม

1.1. การตัดสินใจของผู้นำ (leadership decision) 1. ผู้นำจะเฝ้าติดตามหรือสังเกตการทำงานของทีมงาน เพื่อให้การช่วยเหลือในการทำงาน 2. ผู้นำจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้าไปแทรกแซงในรูปแบบใดที่ไม่ทำให้การทำงานต้องหยุดชะงักและยังคงสัมพันธ์ภาพที่ดีอยู่เหมือนเดิม 3. ผู้นำควรจะเข้าไปแทรกแซงภายในหรือแทรกแซงอยู่ข้างนอกดี

1.2. การดำเนินการของผู้นำ (leadership action) เป็นการดำเนินการตัดสินใจภายใต้การทำงานของทีมงาน และการตัดสินใจภายนอก ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

1.3. ทีมที่มีประสิทธิภาพ (Team effectiveness) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจหลักที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1. เป้าหมายต้องชัดเจน 2. ผลลัพธ์และโครงสร้างที่ชัดเจน 3. ความสามารถของสมาชิกในทีม 4. มีความมุ่งมั่นเป็นหนึ่งเดียวกันในทีม 5. บรรยากาศการทำงาน 6. มาตรฐานสูงสุดในการทำงานและผลงาน 7. การสนับสนุนและยอมรับจากภายนอก 8. หลักเบื้องต้นของการเป็นผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน



2. ทักษะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

2.1. ทักษะความสามารถในความคิด การทำงานของทีมนั้นเป็นเรื่องที่ต้องการจากทีมงานทั้งกระบวนการของงานตั้งแต่เริ่มต้นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการที่สร้างสรรค์คิดนอกกรอบรูปแบบเดิมๆ

2.2. ทักษะความสามารถในการบริหารจัดการ ทีมงานต้องมีผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานซึ่งต้องอาศัยบุคลากรของทีมที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการจัดการให้งานเดินไปสู่ความสำเร็จ

2.3. ทักษะความสามารถในการประสานงาน เป็นการประสานงานทั้งภายในและภายนอกเป็นบุคคลที่เก่งในการสื่อสาร การประสานงานให้เกิดเครือข่าย การประชาสัมพันธ์นำเสนอผลงานของทีม ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ทีมงาน



2.4.ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานไปสู่ความสำเร็จหากในทีมมีแต่นักคิด แต่เมื่อต้องปฏิบัติกลับไม่มีคนปฏิบัติสิ่งที่คิดมากก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรกลับกลายเป็นเสียเวลา

2.5.ทักษะความสามารถในการทำงานร่วมกันของทีม ความสามารถในการทำงานของทีมยังต้องการความสามารถอีกหลายเรื่องหลายประเภทแล้วแต่ว่าในแต่ละองค์การต้องการทีมงานเรื่องอะไร และในทีมนั้นต้องการบุคคลประเภทใดทำงานร่วมกัน



3. บทบาทหน้าที่ของทีมงาน

ทีมงานซึ่งประกอบด้วย คนหลายๆ คนมาทำงานร่วมกันเป็นสมาชิกของทีม สมาชิกของทีม เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จของทีมเพราะทีมแต่ละคนมีความรู้ มีความสามารถ ความมีประสบการณ์ ทักษะที่แตกต่างกันตามพื้นฐานการเรียนรู้ของแต่ละคน การจัดทีมทำงานหรือ เลือกสมาชิกเข้าทีมทำงานจึงต้องเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกันหลายๆ ด้านโดยผู้ที่มาร่วมทีมกันในแต่ละทีมอาจมีหลายเพศ หลายวัยอยู่ร่วมกันได้รับบทบาทที่แตกต่างกันจึงมีหน้าที่ ที่แตกต่างกันตามบทบาท

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน



4.หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงาน

บุคคลที่อยู่ในองค์การมีหลายส่วนงาน ซึ่งในแต่ละส่วนงานจะต้องมีบุคลากรที่ทำงานโดยมีการแบ่งหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่เป็นของตนเอง ส่วนหน้าที่ (duty) หมายถึง ภาระรับผิดชอบของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติตามบทบาทส่วนความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งแสดงออกโดยมีความสนใจเอาใจใส่ ตั้งใจจริงมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติ

ประเภทของทีมงาน



ทีมงานตามหน้าที่

- จัดกลุ่มบุคคลด้วยกิจกรรม
- ผู้นำเป็นศูนย์กลาง
- ทีมแบบแนวตั้งหรือแบบการบังคับบัญชา

ทีมงานแบบข้ามหน้าที่

- สมาชิกมาจากต่างแผนกหรือข้ามสายงานกัน
- ผู้นำต้องยอมลดอำนาจลง
- มีทีมเฉพาะกิจและทีมแก้ปัญหา

ทีมงานที่สั่งงานด้วยตนเอง

- มีอิสระในการกำหนดขอบเขต
- สมาชิกเป็นศูนย์กลาง
- ทีมบริหารจัดการด้วยตนเอง

ต้องการผู้นำแบบเก่า

ต้องการผู้นำทีมงาน

ประเภทของทีมงาน



1. ทีมงานตามหน้าที่ (functional teams)

- ทีมประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ

2. ทีมงานแบบข้ามหน้าที่ (cross-functional teams)

- 2. ทีมงานแบบข้ามหน้าที่ (cross-functional teams) ทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากต่างแผนกหน้าที่กัน และมาทำงานร่วมกัน

3. ทีมงานสั่งงานด้วยตนเอง (self-functional teams)

- ทีมงานที่มีทักษะการทำงานสูง มีการประสานงานกัน ควบคุมตนเองได้ ตัดสินใจด้วยตนเองได้

แนวทางการพัฒนาทีมงานของภาวะผู้นำ





แนวทางการพัฒนาทีมงานของภาวะผู้นำ

1. การสร้างทีม (forming) เป็นการให้ความรู้ ปฐมนิเทศ โดยผู้นำทีมจะต้องกำหนดภารกิจหรืองานที่ต้องทำ กำหนดวัตถุประสงค์อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน
2. การระดมความคิด (storming) เป็นขั้นตอนการระดมความคิดของผู้นำที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันในทีม สมาชิกแต่ละคนจะมีความคิดเป็นของตนเองผู้นำจะต้องกระตุ้นให้สมาชิกในทีมได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์
3. บรรทัดฐาน (norming) ผู้นำจะต้องสร้างบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแบบอย่างของการทำงานในการทำงาน
4. การนำไปปฏิบัติ (performing) หรือการทำงานในขั้นตอนนี้ผู้นำ จะมีการวางแผนและนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติร่วมกัน

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



1. เป้าหมายที่ชัดเจน (clear goals)

- ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ สมาชิกจะมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีม

2. ทักษะที่เกี่ยวข้อง (relevant skills)

- ทีมที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความสามารถในทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของทีมงาน

3. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust)

- การทำงานเป็นทีมความไว้วางใจ สมาชิกปฏิบัติต่อกันด้วยความเชื่อในความสามารถของผู้อื่นที่จะมีความซื่อสัตย์และเปิดเสมอดันเสมอปลายและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



4. ความผูกพันอย่างมีเอกภาพ (unified commitment)

- สมาชิกในทีมจะต้องมีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความรักดีต่อกัน จึงจะช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ

5. การสื่อสารที่ดี (good communication)

- การสื่อสารที่ดีมีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการให้ข้อเสนอแนะให้แก่สมาชิกในสิ่งที่เข้าใจไม่ตรงกันเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง (negotiating skills)

- สมาชิกในทีมจะต้องมีการพูดคุยปรึกษาหารือกันเรื่องปัญหาต่าง ๆ และวิธีแก้ไขปัญหา

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



7.ความเหมาะสมของการเป็น
ผู้นำ (appropriate
leadership)

- ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ทีมผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากที่สุดได้ด้วยการทำให้เป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยเพิ่มความรู้และทักษะแก่ทีมงาน

8.การสนับสนุนทั้งภายในและ
ภายนอก (interal and
external support)

- การสนับสนุนจากองค์กร เช่น งบประมาณ ทรัพยากรมนุษยย์ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ



การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน

อภิศักดิ์ อัจฉนนท์ และ อภिरดา สุทธิสานนท์ (2559, หน้า 107) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานไอที เขตกรุงเทพฯ พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมด้านจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกันและการมีโครงสร้างทีมงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม 2) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยภาพรวมมีผลการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวม

เดือนนภา อู่ทอง, สุชาติ อุทัยวัฒน์, รัชณี เดชาศาสตร์, ชวดี โกศล และแฉวรรณ ก้องไตรภพ (2564, หน้า 151) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของพนักงานรัฐวิสาหกิจในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การติดต่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และความไว้วางใจกันมีผลต่อการทำงานเป็นทีม



คำถามท้ายบท

จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

1. จงอธิบายความหมายของทีมงาน ให้เข้าใจ พอสังเขป
2. จงอธิบายความสำคัญของการบริหารทีมงาน ให้เข้าใจ พอสังเขป
3. จงอธิบายทักษะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากในตำรามีอะไรบ้าง
4. จงอธิบายความแตกต่างระหว่าง "กลุ่ม" กับ "ทีมงาน" ให้เข้าใจ พอสังเขป
5. จงอธิบายองค์ประกอบของทีมงาน ให้เข้าใจ พอสังเขป
6. จงอธิบายบทบาทหน้าที่ของทีมงาน ให้เข้าใจ พอสังเขป
7. จงอธิบายประเภทของทีมงานมีอะไรบ้าง โดยละเอียด
8. ให้ยกตัวอย่างปัญหาการทำงานเป็นทีมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
9. การพัฒนาทีมงานข้อใดที่ท่านคิดว่าสำคัญมากสำหรับสมาชิกในทีมเพราะอะไร
10. จงอธิบายการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากในตำรามีอะไรบ้าง



ขอบคุณค่ะ