

ผู้นำทีมงานกับการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

ธนารัฐ ฉ่ำสุริยา¹

รุ่งทิพย์ นิลพัท²

นาถรพี ชัยมงคล³

บทคัดย่อ

การทำงานเป็นทีมเป็นกลไกของการพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่งและถูกนำมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลายผู้นำทีมจึงเป็นผู้นำกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะและมีความเกี่ยวข้องต่อกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายช่วยให้องค์กรเกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของทีมงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง การที่ทีมบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในรูปของผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานของทีม โดยมีผู้นำทีมแสดงบทบาทในการบริหารงานให้ได้จึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ มีปัจจัยหลาย ๆ ด้านในการที่ผู้นำทีมงานต้องสร้างทีม การมีส่วนร่วม มีการสื่อสารเชิงบวก การตัดสินใจ มีคุณธรรม การจัดการความขัดแย้ง หรือแม้กระทั่งการดึงความสามารถศักยภาพของทีมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้นำทีมงานที่ดีจะต้องบริหารจัดการจัดคนให้เหมาะกับงานและพัฒนาทีมงานเพื่อสร้างผลผลิตผลสำเร็จให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

คำสำคัญ: ผู้นำ ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพขององค์กร

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
E-mail: Puen_tanarat@hotmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
E-mail: taw_ns015@hotmail.com

³ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
E-mail: nartraphee@rmutt.ac.th

TEAMWORK LEADER AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS CREATION

Thanarat Chumsuriya¹

Rungtip Nilpat²

Nartraphee Chaimongkol³

Abstract

Working as a team is a strategy of organizational development and is widely used in various organizations. The team leader who leads the group members must be unique and collaborate each other's to achieve the goals, and help advance the organization growth. In fact, the successful organization growth also requires teamwork effectiveness. It means that the team can achieve the organization goals which it reflects the productivity resulted from the operations of the team members. The team leader must play a key role in management so it is considered an important starting point. Indeed, there are also many factors the team leader must occupied including team building, team participation, positive communication, decision-making, morality, conflict management or even utilization of the team member ability. A good team leader must be capable of organizing the right people with the right job, and also developing the team group' productivity and achievement according to the organization goals.

Keyword: Leader, Leadership, organizational effectiveness

¹ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang Pathum Thani 12110 E-mail: Puen_tanarat@hotmail.com

² Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang Pathum Thani 12110 E-mail: taw_ns015@hotmail.com

³ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang Pathum Thani 12110 E-mail: nartraphee@rmutt.ac.th

บทนำ

ผู้นำทีมงานนั้นมีหลากหลายแบบหลากหลายที่มา ดังนั้นผู้นำที่จะทำทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ปัจจุบันผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ มักมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อลูกน้องหรือต่อการทำงานส่งผลให้การทำงานนั้นเป็นไปด้วยความยากลำบากและทีมไม่ประสบความสำเร็จรวมถึงการผลักดันหรือการขับเคลื่อนลูกทีมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไม่มีความเป็นไปได้ ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือหัวหน้าเหล่านี้ไม่ได้เข้าใจแก่นแท้ของการเป็นผู้นำรวมถึงการมีทัศนคติที่ผิดของการเป็นผู้นำ ผู้นำจะสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้นั้น จะต้องรู้จักการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณีได้ดี บางคนมองว่าคนทำงานที่มีภาวะผู้นำสูง คือ คนเก่งที่สามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง หรือหากจะพูดอีกแง่หนึ่งคือคนที่เก่งรอบด้าน ทำงานได้โดยไม่ต้องพึ่งพาใคร หากคนประเภทนี้ต้องมาทำงานอยู่ในกลุ่มหรือต้องทำงานเป็นทีม เขาจะทำงานได้อย่างไร ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นจะทำงานร่วมกับใครไม่ได้ หรือหากเขาทำไม่ได้ เขาก็ต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นให้ได้เพื่อให้การทำงานสามารถเดินหน้าไปได้ และเรียนรู้ว่าทำอะไรจึงจะทำให้ภาวะผู้นำอยู่ร่วมกับการทำงานเป็นทีมได้อย่างไม่ติดขัด ความเป็นผู้นำเมื่อนำมารวมเข้ากับการทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์ที่ได้คือ คนที่ทำงานเก่งไม่ต้องโดดเด่นเหนือกว่าใครในการทำงานจนเกินไปแต่ให้ฟังเสียงส่วนรวมของทีมบ้างเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน มากกว่าที่จะยึดเอาการตัดสินใจของตัวเองเป็นหลัก ไม่อย่างนั้นแล้วการทำงานคงจะสำเร็จได้ยาก หากไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ดังนั้น เราจึงต้องมาสร้างความเข้าใจว่าผู้นำนั้นสำคัญอย่างไรกับการทำงานเป็นทีมและสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร

ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่

ภาวะผู้นำหรือบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างมากและผู้นำควรแสดงบทบาทหน้าที่ผู้นำได้อย่างถูกต้องซึ่งสามารถสรุปภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยบรรเทารักษาอาการตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี (ศิริน้อย นิภานันท์, 2534) โดยผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญที่ว่านั้นผู้นำบางครั้งเกิดจากความชำนาญเฉพาะด้านและมีทักษะผู้นำกลุ่มที่เป็นทางการ บุคคลนี้จะมาจากที่เรียนมากกว่าเข้ามากว่าและเข้าใจเทคนิคต่าง ๆ มากกว่าผู้นำจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะต้องเป็นบุคคลที่พิสูจน์ตัวเองได้ว่ามีความรู้ความสามารถในเทคนิคต่าง ๆ ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มงานนั้น ๆ (ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ, 2554)

2. เป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยงและตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ผู้นำที่มีความกล้าเสี่ยงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญกับความเสี่ยงทำให้เกิดวิสัยทัศน์ผู้นำในบทบาทแก้ไขปัญหา (Disturbance handler role) ผู้นำหรือผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการแก้ไขและรับผิดชอบเมื่อองค์กรต้องเจอกับปัญหาที่สำคัญโดยผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานกับทีมงานปลุกพลังให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Mintzberg, 1979)

3. เป็นผู้นำแห่งความเสมอภาคและยุติธรรม (Fayol, 1923) ความเสมอภาค คือ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานอย่างยุติธรรม รวมถึงความเสมอภาคผสมผสานกับความเมตตา ที่ส่งผลให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพรักและเชื่อถือ (ชวนะ ภวากานันท์, 2546)

4. ผู้นำที่เป็นต้นแบบหรือแบบอย่างในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงาน (ศิริน้อย นิภานันท์, 2534) ลักษณะของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร ว่าผู้นำในฐานะที่เป็น

แบบอย่างที่ดีนั้น จะต้องเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างให้กลุ่มทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

5. สร้างความมั่นคงในการทำงาน เพื่อให้กลุ่มทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าอยู่ในองค์กรนี้แล้วจะมีความมั่นคงและปลอดภัย (Fayol, 1923) แสดงให้เห็นว่าทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและเรียนรู้งาน ฉะนั้นไม่ควรเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายงานบ่อย เพราะจะทำให้รู้สึกถึงความไม่มั่นคง ขาดความสามารถในงานนั้น ๆ (ชวนะ ภวานันท์, 2546)

6. การมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (กวี วงศ์พุด, 2535) ผู้นำต้องมีการจัดองค์กร (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานแต่ละหน่วยเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำต้องมีวินัยสั่งการ (Directing) จะต้องชี้ทางมอบอำนาจและแจกแจงอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีการประสานงาน (Co-ordinating) กับบุคคลและกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในลักษณะที่มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และผู้นำต้องมีการควบคุม (Controlling) โดยใช้ความรู้ความสามารถในการทำให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีการป้อนกลับเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง และรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

คุณภาพของผู้นำที่ต้องขึ้นสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้และมีการประสานงานกับทีมงานให้เกิดพลังเพื่อหนุนเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้นำที่ใช้ศาสตร์และศิลปะมาประยุกต์ใช้ในการโน้มน้าวหัวใจจิตใจทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นรักและสามัคคีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในทางปฏิบัติการตามหน้าที่ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่มีศิลปะในการบริหารงานไม่มีความยืดหยุ่นหรือปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ จะส่งผลให้ทีมงานเกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ท้อแท้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจขาดความมุ่งมั่นในการทำงานและนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ในที่สุด (สมพงษ์ เกษมสิน, 2544, 16-20)

ผู้นำทีมงานกับการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนจัดว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กรมาก ๆ ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญ ดังนั้นความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นบทบาทสำคัญต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก โดยเฉพาะการบริหารงานทีมงานและหมู่คนจำนวนมาก ความเก่งงานอย่างเดียวไม่เพียงพอแน่นอนมันจะต้องเก่งเรื่องคนประกอบไปด้วย ระดับอารมณ์และการกระทำของผู้นำที่มีผลต่อความรู้สึกและผลการปฏิบัติกับทีมงาน (อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์, 2549) ฉะนั้นแล้วผู้นำหรือผู้บริหารเองต้องตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกและความคิดของตนเองและทีมงาน สามารถควบคุมและกระตุ้นทีมงานในองค์กรได้ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, 34-35)

ผู้นำทีมงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสามารถให้คงอยู่ได้ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงทางด้านธุรกิจ เป็นปัจจัยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างประสบความสำเร็จ นักวิจัยได้ใช้ความพยายามอย่างมากที่จะระบุวิธีการใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทีมงานให้มีประสิทธิภาพหรือสร้างประสิทธิผลขององค์กร ในขณะเดียวกันก็จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่ดีมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงาน (Wright & Snell, 1998)

ทีม (team) หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันปฏิบัติงานขององค์กรภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องรับผิดชอบและพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ ดังนั้นทีมจึงเป็นพัฒนาการที่ต่อยอดจากกลุ่มโดย

การทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นในการที่จะผสมผสานความรู้ ทักษะและความสามารถของสมาชิก คุณค่าของการประสานความร่วมมือ และปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิดพลังร่วมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ถือเป็นการเสริมสร้างและยกระดับองค์การให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ (Levi, 2007: 11)

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มของผู้นำเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มนั้น บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร จึงมีการสรุปว่าการใช้ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรโดยที่แนวคิดของ Benjamin M. Sachs (1966) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดีซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้นำเองไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้อื่นเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้อื่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่

หน่วยงานของตน

สำหรับแนวคิดของ Barnard (1968) ที่กล่าวว่าคนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษที่ซึ่งจะขาดเสียไม่ได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and endurance)
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลมมีความรู้ทันโลกทัน

เหตุการณ์อยู่เสมอและตลอดเวลา

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2001) ยังได้กล่าวถึงเรื่องประสิทธิผลของผู้นำและแบ่งคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมั่นใจ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการยึดมั่นในคุณธรรม
2. คุณลักษณะแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและมีความต้องการในอำนาจ
3. คุณลักษณะทางทักษะประกอบด้วยทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามบุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำจะทำเช่นนั้นได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ภาวะผู้นำทีม (team leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทีมใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมบรรลุ เป้าหมาย ผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการใช้ภาวะผู้นำ (leadership) การเป็นต้นแบบการทำงาน (role model) และการให้คำแนะนำ (coaching) แก่สมาชิก (Yeats & Hyten, 1998: 305-306) แม้ว่าสมาชิกในทีมทุกคนจะมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานของทีมเท่าเทียมกัน แต่ผู้นำทีมซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางแห่งการขับเคลื่อนในการทำงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพก็มีความสำคัญที่จะต้องแสดงบทบาทโดยใช้ภาวะผู้นำทีมอย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำทีมเป็นสิ่งที่ผู้นำทีมใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและเอื้ออำนาจให้ สมาชิกในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้เกิดผลงานในระดับสูง สนองตอบความต้องการเปิดโอกาส ส่งเสริมการร่วมตัดสินใจและกำหนดงานที่ท้าทายเพื่อให้สมาชิกได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่

ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรภาวะการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยการศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยมาแล้วเป็นเวลานาน ทำการศึกษามากหลายปี ภาวะการเป็นผู้นำมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ซึ่งมุ่งศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ละชนิด มุ่งศึกษาทางด้านสถานการณ์สามารถรวมเป็นทฤษฎีได้มากมายแต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำไม่ได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่ได้ให้คำตอบที่แน่นอนตายตัวว่าผู้นำที่ดีควรเป็นอย่างไร

โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ ศึกษาเพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลาย ๆ คุณสมบัติที่เหมือน ๆ กันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (being excellence oriented) เด็ดขาด (decisive) ฉลาดเฉลียว (intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน Den Hartog & Koopman, 2001: 179) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน

ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน ได้ศึกษาและวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน การจัดคนให้เหมาะสมกับงานก็เช่นกัน เมื่อพนักงานหรือทีมงานได้ทำงานที่ตนเองมีความถนัดก็จะก่อให้เกิดความสุขและแรงจูงใจที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ตามมา เมื่อผู้นำทีมมีทีมงานที่มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์มากจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างและเป็นจุดแข็งในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (ฐิตวดี เนียมสุวรรณ, 2554)

ความหมายของประสิทธิผล

ยุทธนา ทาตายุ (2543, 5) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรหมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรใดที่จะเรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถกระทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดไว้ได้

พิภพ วงษ์เงิน (2547, 45) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้แก่

1. มีการจัดโครงสร้างอย่างเหมาะสมชัดเจน

2. มีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
 3. มุ่งเน้นการบริการทางการตลาด
 4. พัฒนานักบริหารอย่างต่อเนื่องให้มีคุณภาพดีเยี่ยม ฝึกอบรม สร้างคนขึ้นมารับผิดชอบงานได้ครบทุกระยะทุกระดับ ยึดโยงให้ผู้บริหารยึดมั่น ผูกพันกับเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ ขององค์กร
 5. สำรวจทัศนคติ ติดตามดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน
 6. ให้ความสำคัญและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานให้ตลอดเวลา
 7. สร้างแรงจูงใจในการทำงานและร่วมแก้ไขปัญห อุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วง
 8. มีแผนงานที่ดี
 9. มีหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (strategic business units) ผูกพันกับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
 10. มีความพร้อม ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล
- อุษณา ภัทรมนตรี (2547, หน้า 13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานให้ได้ผลผลิต (output) มากที่สุดเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

Fiedler (1967) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิภาพของกลุ่ม ประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำของผู้บริหารเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวัง ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ ความมีประสิทธิภาพ ออกเป็น 3 ระดับกล่าวคือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของทีมงานหรือสมาชิกขององค์กร
2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของทีมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด
3. ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงประกอบด้วยประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม

องค์ประกอบของประสิทธิภาพของทีม (Factors of Team Effectiveness) องค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของทีมในหลายแง่มุมเมื่อพิจารณาในเชิงสังเคราะห์ กล่าวได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม เจตคติของสมาชิกในทีม และการอ้างความเป็นทีม (Yeats & Hyten, 1998: 48-49; McShane & Von Glinnow, 2005: 270-271)

1. ผลการปฏิบัติงานของทีม (team performance) ถือเป็นการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของทีมในมิติที่เกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่ทีมกำหนดไว้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของผลผลิตหรือบริการ โดยจะต้องบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นผลผลิตหรือบริการดังกล่าวจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใช้หรือผู้รับบริการ โดยอาจพิจารณาผลของการปฏิบัติงานได้จาก 3 ส่วน คือ

การพิจารณาจากผลิตภาพ (productivity) ซึ่งหมายถึงการเพิ่มขึ้นของผลผลิตในเชิงปริมาณโดยพิจารณาควบคู่กันไป กับพัฒนาการในเชิงคุณภาพของผลผลิตหรือบริการเหล่านั้น ในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นได้อธิบาย ความหมายของผลิตภาพไว้ว่าหมายถึงค่าของอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลลัพธ์ (output) ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต

การพิจารณาถึงการลดของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (cost reduce) เป็นการให้ความสำคัญต่อการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนดและต้องแสวงหาวิธีการในการปรับปรุงปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและบริการให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

คุณภาพของผลผลิต (quality of product) โดยอาจพิจารณารวมไปถึงความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (innovation) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอันเป็นการเพิ่มมูลค่า (value-added) ของผลผลิตหรือบริการให้มีประโยชน์กว้างขวางขึ้น หรือมีคุณค่ามากขึ้นซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ในการบริการ (service interaction) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยในการจูงใจและรักษาผู้รับบริการไว้กับองค์กร (Yeats & Hyten, 1998: 50)

2. เจตคติของสมาชิกในทีม (attitude of team members) ถือเป็นประสิทธิผลของ ทีมเป็นอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) ของสมาชิกในทีม ดังนั้นประสิทธิผลของทีมนั้นเจตคติจึงหมายถึงความพึงพอใจ (satisfaction) ของสมาชิกในการร่วมกันทำงาน ซึ่งควรจะสนองความต้องการโดยก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจหรือความคับข้องใจให้แก่สมาชิก อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน คือ

ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ทางสังคม (social satisfaction) ซึ่งเป็นความพึงพอใจของสมาชิกต่อความสัมพันธ์ ระหว่างกันซึ่งเป็นผลจากการร่วมกันทำงาน มีความปรารถนาและมีความรู้สึกที่ดีต่อการเป็นส่วนหนึ่งในฐานะสมาชิกของทีม

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่องาน ทัศนคติในงาน เห็นคุณค่าและมีความสุขในการทำงาน

3. การดำรงความเป็นทีม (maintain team survival) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการร่วมกันสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อดำรงรักษาทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต

จากการวิจัยบริษัทไพรชณีย์ไทย จำกัด ได้ศึกษาประสิทธิผลของทีมงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน หัวหน้า ส่วนบริษัท ไพรชณีย์ไทย จำกัด พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำหรือหัวหน้าส่วน มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์การบริหารความขัดแย้ง และประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้นำหรือหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารความขัดแย้ง และประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน ลำดับสุดท้ายการบริหารความขัดแย้งของผู้นำหรือหัวหน้าส่วนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมงาน (สุวรรณ วิไลวัลย์, มนตรี พิริยะกุล และประยงค์ มีใจชื่อ, 2560)

ผู้นำทีมงานกับการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีมนั้นถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่ง การทำงานเป็นทีมมีคุณค่าทั้งต่อทีมและต่อองค์กรในหลายประเด็น เนื่องจากเป็นการทำงานที่เกิดจากการเชื่อมประสานความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลหลายฝ่าย การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนการรับรู้ในความเป็นสมาชิกของทีมสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับผลงานขององค์กร ก่อให้เกิดการสร้างสรรคผลงานที่ตอบสนองผู้รับบริการ การคิดค้นนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างเครือข่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารในองค์กร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจและบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์ประกอบของกระบวนการของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำทีม การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความเหนียวแน่นในทีม การตัดสินใจของทีมและการจัดการความขัดแย้ง สมาชิกในทีมทุกคนต้องร่วมกันบริหาร

จัดการกระบวนการ ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะสามารถผลักดันทีมไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ (ทศพร จันทพร, ภิญญ มนุสศิลป์ และยุพร ริมชลการ, 2558; สุพานี สุภะวณิช, 2552) ภาวะผู้นำทีมเป็นสิ่งที่ผู้นำทีมใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและเอื้ออำนาจให้ทีมในการทำงานเพื่อเกิดประสิทธิผลสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้เกิดผลงานในระดับสูงสนองตอบความต้องการเปิดโอกาสส่งเสริมการร่วมตัดสินใจและกำหนดงานที่ทำภายใต้ทีมงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ (Yeats & Hyten, 1998: 305-306)

ผลการวิจัย ผู้นำที่สร้างประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมการศึกษาราชบุรีเขต 2 (ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ, 2554) พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สถานศึกษาได้ดำเนินการบริหารจัดการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเพียงใดซึ่งจากการพิจารณาว่าสถานศึกษามีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ตัวชี้บ่งที่สำคัญคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และอื่นๆ เช่น บรรยากาศของสถานศึกษา การดำเนินการบริหารจัดการในแนวคิดของ Mott (1972) กล่าวว่าโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดสามารถพิจารณาได้จาก

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
4. ความสามารถในการไขปัญหาภายในสถานศึกษา

ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลโดยตรงต่อสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความสำเร็จของการสร้างประสิทธิผลขององค์กร คือ ความสามารถของผู้นำ ความเป็นที่พึงพาได้ของผู้นำการทำให้ทีมงานได้รู้สึกว่าคุณเองมีส่วนสำคัญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้บ่งชี้ว่า มีอิทธิพลในการสนับสนุนต่อความผูกพันขององค์กร (Potter et. al., 1974 อ้างถึงใน กัญญาภรณ์ นววิจิตรกุล, 2556) ความสำคัญของผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีนั้นคือ การที่สามารถให้บุคลากรในองค์กรสามารถถึงศักยภาพของพวกเขาเองออกมาทำงานได้อย่างเต็มกำลัง และขีดความสามารถได้อย่างดีที่สุด ซึ่งประเด็นนี้ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในความสามารถของความเป็นผู้นำทีมโดยหน้าที่ของผู้นำที่ดีจะต้องสร้างและพัฒนาร่วมกันเพื่อให้ทีมงานแต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ร่วมกัน

ทั้งนี้ จันทนา แสนสุข (2557) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ เชนกฤษฎ์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถในการปรับตัวและความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับความตระหนักในการแข่งขันไม่ส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในขณะเดียวกันความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรซึ่งผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐบาลหมด 6 แห่ง สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) การมีคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 3) การใช้นวัตกรรม คุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพ 4) คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง 5) การมีอำนาจและแรงขับในตน 6) การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม และ 7) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาลซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีการกระจายความสำคัญที่ แตกต่างกัน และในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกันในแต่ละข้อคำถามทำให้ได้ทราบถึง รายละเอียดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์ประกอบได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (ทัศนีย์ จุลอดุง และยุพิน อังสุโรจน์, 2552)

กรณีศึกษากำลึงพลทหารบก ภาวะผู้นำต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใสบนทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่เห็นชัด เมื่อทำสิ่งใดลงไปไม่ว่าจะร้ายหรือดีต้องแสดงความรับผิดชอบและต้องตั้งอยู่ในหลักคุณธรรมเสมอ ตามหลักธรรมาภิบาลในการทำงานด้วยสาเหตุดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่พึงประสงค์รวมถึงส่งผลให้องค์กรสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล (พิจักษนา วงศาโรจน์, 2557)

บทสรุป

ผู้นำที่มามีงานกับการสร้างประสิทธิผล หมายถึง ผู้นำที่มามีซึ่งใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันในทีมปฏิบัติงานขององค์กรภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องรับผิดชอบและพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ซึ่งประสิทธิผลของทีม เป็นผลลัพธ์ที่แสดงถึงการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้และสามารถธำรงความเป็นทีมให้คงอยู่ได้ สามารถสะท้อนให้เห็นได้จากผลการปฏิบัติงานของทีมซึ่งอยู่ในรูปผลผลิตหรือบริการ

ในกรณีที่ผู้นำทีมไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลก็จะส่งกระทบกับองค์กรเป็นอย่างมาก เช่น ผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจ ก็จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ไม่กล้าตัดสินใจ งานที่รับผิดชอบจะเกิดความล่าช้า ทำให้ผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานในระดับรองลงมาจะไม่สามารถปฏิบัติได้ สุดท้ายก็กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร หรือผู้นำที่ไม่เคารพกฎเกณฑ์ ก็จะเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีให้กับทีมงานได้ทำตาม ซึ่งจะเป็นอย่างไรถ้าองค์กรมีผู้นำแบบนี้ หรือการที่มีผู้นำที่มีพลังในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์จะสามารถเป็นคนคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และผลักดันงานที่คิดลงไปสู่ทีมงาน ให้ลุยงานต่อให้สำเร็จ แล้วก็มีติดตามผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ ถ้าผู้นำทีมขาดสิ่งเหล่านี้ องค์กรก็จะมีอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้น ไม่มีความก้าวหน้าใดๆ ไม่มีความสำเร็จอะไรใหม่ ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่ดีขึ้น ติดอยู่กับระบบงานเดิม ๆ สินค้าเดิม ๆ ลูกค้าเดิม ๆ นอกจากนี้ ผู้นำที่ชอบแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้นำแบบนี้ก็จะมีความคิดแบบเลือกที่รักมักที่ชัง สุดท้ายพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเลียนแบบและกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ หรือผู้นำที่ยึดถือขั้นยศในการทำงานนั้นจะไม่สามารถสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน เพราะผู้นำแบบนี้จะไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นใด ๆ จากผู้อื่นทั้งสิ้น อีกทั้งการทำงานแบบเจ้ายศเจ้าอย่างยังส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เพราะต้องเดินตามระเบียบวินัยขั้นตอน และลำดับขั้น ซึ่งแทนที่จะเกิดงานใหม่ ๆ แต่กลับเกิดแต่ระเบียบวินัยข้อใหม่ ๆ ที่ไม่ได้เอื้อต่อการทำงานขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง

อันที่จริง ความมีประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกทีมงาน เมื่อพิจารณาส่วนที่สำคัญ พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ดังนั้น การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร การจัดโครงสร้างและระบบของผู้นำทีมที่ดี รวมถึงการจัดการให้กระบวนการดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยความราบรื่น จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนในทีมต้องตระหนักให้ความสำคัญและร่วมมือกันในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของทีมงานอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้นำต้องมีศิลปะในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างทุ่มเท ซึ่งสุดท้ายจะสามารถส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย องค์กรจะสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จและมีธรรมาภิบาล ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับทีมงานที่มีคุณภาพ โดยมีผู้นำทีม เป็นผู้ควบคุมดูแล ผลักดัน สร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพื่อให้เป็นไปตาม

เป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ หากองค์กรต่างๆ อยากประสบความสำเร็จก็ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้นำให้มีความรู้ ความสามารถ ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมให้กับตัวเอง เพื่อที่องค์กรจะได้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัญญาภรณ์ นววิจิตรกุล. (2556). **คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์**. ธนาครกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2535). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมการศึกษาราชบุรี เขต 2**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ชวนะ ภวภานันท์. (2546). **เอกสารประกอบการสอน วจ.620 “หลักการจัดการสื่อสารภาครัฐและเอกชน”**. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตต์วี เนียมสุวรรณ. (2554). **รูปแบบภาวะผู้นำแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ธนาครกรุงไทย จำกัดมหาชน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- จันทนา แสนสุข. (2557). **ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย**. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 19(1), 34-46.
- ทัศนีย์ จุลอดุง และยุพิน อังสุโรจน์. (2552). **การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. *วารสารสภาการพยาบาล*, 24(4), 43-55.
- พิภพ วงษ์เงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัทรวมสาสน์ (1977) จำกัด.
- พิทักษ์ วรศาโรจน์. (2557). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ กรณีศึกษากองกำลังพลทหารบก**. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ยุทธนา ทาตายุ. (2543). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการผลิต:กรณีศึกษาของการผลิตบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ทศพร จันทกร, ภิญโญ มนุสศิลป์ และยุพร ริมชลการ. (2558). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย**. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 9(1), 109-130
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542). **เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จในชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด.
- ศิริน้อย นิภานันท์. (2534). **ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ: ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย**. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2544). **การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพมหานคร: เกษมสุวรรณ.
- สุวรรณ วิไลวัลย์, มนตรี พิริยะกุล และประยงค์ มีใจ. (2560). **อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด**. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 5(2), 75-83.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ :แนวคิดและทฤษฎี**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อุษณา ภัทรมนตรี. (2547). **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุไรรัตน์ วัฒนางวนศักดิ์. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างเขาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญหน้า และฝ่าฟันอุปสรรคและผลการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์กรณีศึกษา บริษัท โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง**. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2001). **Leadership in Organization**. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology. London: Sage.
- Fiedler, F. E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: Mcgraw-Hill.
- Fayol, H. (1923). **Industrial and general Administration**. New jersey : Clifton.
- Miskel, C. G., & Hoy, W. K. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice**. Levi, D. (2007). **Group Dynamic for Teams (2nd ed)**. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organization: A Synthesis of research**. Englewood Cliffs, N.J. :Prentice-Hall.
- Mott, R.M. (1972). **Organization effectiveness**. Santa Monica : Good Year Sachs, Benjamin M. (1966). **Educational Administration: A Behavioral Approach**. Boston : Houghton Mifflin Co., Ltd.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review, 23**, 756–772.
- Yeatts, D.E. & Hyten, C. (1998). **High-Performing Self-Managing Work Teams A Comparison of Theory to Practice**. California: Sage Publication, Inc.