เอกสารประกอบการสอน

Leadership and Team Development

ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน



MGT23567

ASST.PROF.DR.TAWATCHAI SUPHUAN
College of Innovation and Management
Suan Sunandha Rajabhat University

2026

สงวนสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

คำนำ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา MGT23567 ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน (Leadership and Team Development) จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (ชลบุรี) ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2569 ภาวะผู้นำในทางวิชาการมิได้หมายถึงตำแหน่งหรืออำนาจตามสายการบังคับบัญชา หากแต่เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์ความรู้ด้านนี้พัฒนาจากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ไปสู่ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เช่น ภาวะผู้นำแบบแท้จริงและภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ขณะเดียวกัน การศึกษาด้านทีมงานชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลของทีมขึ้นอยู่กับพลวัตของกลุ่ม ความไว้วางใจ และความปลอดภัยทางจิตใจของสมาชิก มากกว่าความสามารถเฉพาะบุคคลเพียงอย่างเดียว เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ การทำงานแบบผสมผสาน และความหลากหลายของบุคลากร ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสมรรถนะหลักของบัณฑิตด้านบริหารธุรกิจ

เนื้อหาแบ่งเป็น 10 บท เรียงลำดับตามระดับการวิเคราะห์ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง รากฐานและการนำตนเอง (บทที่ 1–3) ครอบคลุมพื้นฐานภาวะผู้นำในองค์กรยุคใหม่ แนวคิดและรูปแบบภาวะผู้นำ และการรู้จักตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำ ส่วนที่สอง การนำผู้อื่น (บทที่ 4–6) ว่าด้วยวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ การสื่อสารและการสร้างอิทธิพล และการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร ส่วนที่สาม การนำทีม (บทที่ 7–9) ว่าด้วยพื้นฐานการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมสมรรถนะสูง และการบริหารความขัดแย้งและความหลากหลาย และส่วนที่สี่ ภาวะผู้นำและทีมงานในอนาคต (บทที่ 10) ทั้งนี้ มุ่งให้นักศึกษาสามารถอธิบาย วิเคราะห์ และประยุกต์แนวคิดทฤษฎีกับสถานการณ์จริงขององค์กรได้

ผู้เขียนหวังว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้สนใจ และขอขอบคุณเจ้าของผลงานวิชาการทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับเพื่อปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย สู่เพื่อน
ปีการศึกษา 2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	(1)
แผนบริหารการสอนประจำวิชา	(5)
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 1	1
บทที่ 1 พื้นฐานภาวะผู้นำในองค์กรยุคใหม่	3
1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ	4
1.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ ผู้บริหาร และผู้ตาม	8
1.3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นำ	13
1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	18
1.5 ความท้าทายของผู้นำในโลกยุคดิจิทัลและสังคมที่เปลี่ยนแปลง	23
คำถามท้ายบท	28
แบบทดสอบท้ายบท	30
เอกสารอ้างอิง	36
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 2	37
บทที่ 2 แนวคิดและรูปแบบภาวะผู้นำ	39
2.1 พัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	39
2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์	44
2.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	49
2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	54
2.5 การเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	59
คำถามท้ายบท	65
แบบทดสอบท้ายบท	67
เอกสารอ้างอิง	73
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 3	75
บทที่ 3 การรู้จักตนเองและการพัฒนาศักยภาพผู้นำ	77
3.1 การวิเคราะห์บุคลิกภาพ จุดแข็ง และข้อจำกัดของตนเอง	77
3.2 กรอบความคิดแบบเติบโตของผู้นำ	82
3.3 ความฉลาดทางอารมณ์และการบริหารอารมณ์	87
3.4 การสร้างความมั่นใจและภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ	92

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพผู้นำรายบุคคล	97
คำถามท้ายบท	103
แบบทดสอบท้ายบท	105
เอกสารอ้างอิง	110
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 4	113
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจ	115
4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางของทีม	115
4.2 กระบวนการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงกลยุทธ์	120
4.3 การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอย่างเป็นระบบ	125
4.4 การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน	130
4.5 การบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน	136
คำถามท้ายบท	142
แบบทดสอบท้ายบท	144
เอกสารอ้างอิง	150
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 5	151
บทที่ 5 การสื่อสารและการสร้างอิทธิพลของผู้นำ	153
5.1 หลักการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	153
5.2 การฟังเชิงลึกและการตั้งคำถามเพื่อพัฒนาทีม	158
5.3 การนำเสนอวิสัยทัศน์และการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	163
5.4 การเจรจาต่อรองและการโน้มน้าวใจอย่างสร้างสรรค์	167
5.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารในสถานการณ์ยากลำบาก	173
คำถามท้ายบท	179
แบบทดสอบท้ายบท	181
เอกสารอ้างอิง	186

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แผนบริการการสอนประจำบทที่ 6 189
บทที่ 6 การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร 191
6.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน 191
6.2 การวิเคราะห์ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล 196
6.3 การมอบหมายงานและการเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 201
6.4 การยกย่อง การให้รางวัล และการสร้างความรู้สึกมีคุณค่า 227
6.5 การสร้างความผูกพันและความสุขในการทำงาน 212
คำถามท้ายบท 218
แบบทดสอบท้ายบท 220
เอกสารอ้างอิง 226
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 7 227
บทที่ 7 พื้นฐานการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 229
7.1 ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของทีมงาน 229
7.2 องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง 234
7.3 ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน 239
7.4 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม 244
7.5 การสร้างเป้าหมายร่วมและความรับผิดชอบร่วมกัน 749
คำถามท้ายบท 251
แบบทดสอบท้ายบท 256
เอกสารอ้างอิง 263
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 8 265
บทที่ 8 เทคนิคการสร้างและพัฒนาทีมสมรรถนะสูง 267
8.1 การคัดเลือกและจัดองค์ประกอบของทีม 267
8.2 การวิเคราะห์จุดแข็งและความหลากหลายของสมาชิก 272
8.3 การสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ 277
8.4 การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาศักยภาพสมาชิก 282
8.5 การประเมินและยกระดับผลการปฏิบัติงานของทีม 287
คำถามท้ายบท 293

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แบบทดสอบท้ายบท 295
เอกสารอ้างอิง 301
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 9 303
บทที่ 9 การบริหารความขัดแย้งและความหลากหลายในทีม 305
9.1 สาเหตุและรูปแบบของความขัดแย้งในองค์กร 305
9.2 แนวทางและกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง 310
9.3 การเจรจาไกล่เกลี่ยและการแก้ปัญหาร่วมกัน 315
9.4 การบริหารความหลากหลาย ความเสมอภาค และการยอมรับความแตกต่าง 320
9.5 การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทีม 325
คำถามท้ายบท 332
แบบทดสอบท้ายบท 334
เอกสารอ้างอิง 340
แผนบริการการสอนประจำบทที่ 10 341
บทที่ 10 ภาวะผู้นำและทีมงานในอนาคต 343
10.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง 348
10.2 การนำทีมดิจิทัล ทีมทางไกล และทีมแบบผสมผสาน 345
10.3 การใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สนับสนุนการบริหารทีม 354
10.4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความยั่งยืน 359
10.5 การบูรณาการความรู้สู่โครงงานพัฒนาภาวะผู้นำและทีมงาน 365
คำถามท้ายบท 371
แบบทดสอบท้ายบท 373
เอกสารอ้างอิง 379
บรรณานุกรม 381