



Course outline

สร้างทีมข้ามสายงานแบบทวิคูณ

(Cross-functional Management Teamwork)

โดย

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์

การทำงานเป็นทีมให้ได้ better results และ greater success

ต้องทำให้เกิด “พลังทวิคูณ” จากความร่วมมือ

ไม่ใช่เพียงได้แค่ “การทวิบวก”

ทำไมหลักสูตรนี้จึงสำคัญต่อองค์กรยุคนี้?

- ◎ ในโลกของการบริหารยุคใหม่นี้ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องบริหารให้เกิดความคล่องตัว การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการที่ฉับไว ตอบสนองต่อพลวัตรของตลาดที่ทันท่วงที การจัดระบบองค์กรที่มีการแบ่งฝ่ายอย่างชัดเจนตามความชำนาญหรือการแบ่งระดับการบังคับบัญชาเป็นหลายระดับชั้น ได้กลายเป็นอุปสรรคในการทำงาน เพราะทำให้การตัดสินใจช้าเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการพิจารณาหลายชั้น ความร่วมมือข้ามสายงานเกิดขึ้นได้ยาก เพราะพนักงานแต่ละคนเห็นเพียงงานในความรับผิดชอบของตน แต่ไม่เห็นการเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงระหว่างงานของตนกับงานส่วนอื่น ๆ เข้าทำนอง “มองเห็นต้นไม้แต่ละต้น แต่มองไม่เห็นป่าทั้งป่าในภาพรวม” สุดท้ายลงเอยด้วยสภาพปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือกับส่วนอื่น ๆ กลายเป็นความขัดแย้ง ส่งผลให้งานล้มเหลวได้
- ◎ องค์กรยุคใหม่หลายแห่งจึงจัดโครงสร้างการบริหารและรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ ที่พยายามเชื่อมโยงการทำงานข้ามฝ่ายข้ามสายงาน (cross-functional) หรือในบางภารกิจก็อาจเป็นการทำงานข้ามพรมแดนภูมิศาสตร์ (cross-boundary) พร้อมไปในเวลาเดียวกัน รูปแบบการบริหารลักษณะใหม่นี้มักจะอยู่ในรูปแบบของทีมทำงาน (taskforce) ทีมโครงการ (project-based team) หรือทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการสร้างความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผนวกกับการต่อยอดความเชี่ยวชาญจากโครงสร้างแบบเดิม ช่วยให้การประสานงาน

แนวราบข้ามฝ่ายราบรื่นขึ้น รวมทั้งยังอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่จากมุมมองแตกต่างหลากหลายของทีม

- ◎ การทำงานในระบบและรูปแบบการทำงานใหม่นี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่แตกต่างจากการบริหารองค์กรในรูปแบบเดิม การประสานความแตกต่างหลากหลายในทีมงาน ให้เกิดการดำเนินงานร่วมแรงร่วมใจไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน (alignment) เป็นหัวใจที่จะทำให้ทีมและองค์กรสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถ ทักษะ และความชำนาญในการบริหารจัดการแบบใหม่ ที่ทำให้เกิดพลังวิถุณ (synergy) และสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้
- ◎ หลักสูตรนี้ถูกออกแบบโดยการผสมผสานองค์ความรู้ หลักการ แนวคิด และเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงานระหว่างประเทศและธุรกิจชั้นนำของโลก ในเรื่องของการบริหารงานข้ามสายงาน โดยมีจุดเน้นที่การช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานในบริบทของรูปแบบการทำงานใหม่ให้เกิดความร่วมมือในระดับสูง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถยกระดับภาวะผู้นำและทักษะการบริหารที่นำองค์กรสู่ผลลัพธ์ที่สูง (greater results) ขึ้น

หลักสูตรนี้เหมาะกับใคร?

1. ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ต้องรับผิดชอบงานที่ต้องทำงานข้ามสายงาน
2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถและทักษะในการสร้างความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมของทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อผลลัพธ์ที่ดีเลิศ
3. บุคลากรของทีมข้ามสายงานที่มาจากหลายฝ่ายหลายแผนกในองค์กร

ผู้เรียนจะได้รับอะไรจากหลักสูตรนี้?

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานใหม่ที่เป็นลักษณะของการทำงานข้ามสายงาน
2. บทบาทและสมรรถนะ (competency) ที่จำเป็นของผู้บริหารและสมาชิกของทีมข้ามสายงาน
3. พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การวางเป้าหมาย การสื่อสาร การประสานงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ เพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจทำงานในทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน
4. การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้กับการทำงานเพื่อช่วยเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผน การสร้างการมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ ที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้

หลักสูตรนี้เรียนอะไรบ้าง?

วันที่ 1

13.00-15.30 น.	<p>ทำความเข้าใจทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● อะไรคือ CFM? แตกต่างจากรูปแบบการบริหารอื่นอย่างไร? ● ทำไมองค์กรสมัยใหม่ต้องใช้ CFM? ● ประโยชน์ของ CFM ● รูปแบบและลักษณะของ CFM พร้อมตัวอย่าง ● ประเด็นท้าทายของ CFM <p>กิจกรรมกลุ่ม ช่วง 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานข้ามสายงาน – อะไรเป็นความท้าทาย? อะไรเป็นทักษะที่จำเป็น?
15.30-15.45 น.	พักอาหารว่าง
15.45-16.00 น.	<p>ทำความเข้าใจตัวเองและคนอื่นในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รู้จักคน 4 แบบ ● จุดเด่นและจุดด้อยของคน 4 แบบ ● เข้าใจเบื้องหลังพฤติกรรมการแสดงออกของคนแต่ละแบบ ● หัวหน้ากับทีมงานแต่ละแบบมาผสมกันแล้วจะเป็นอย่างไร? <p>กิจกรรมกลุ่ม ช่วง 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คุณเป็นคนแบบไหน (แบบทดสอบง่าย ๆ) ● ลองประยุกต์ใช้การเข้าใจคนกับการทำงานในกรณีต่าง ๆ เช่น เข้าใจลูกค้า เข้าใจหัวหน้า เข้าใจเพื่อนร่วมงาน

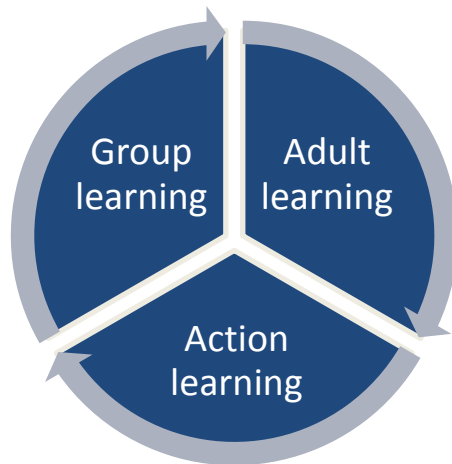
วันที่ 2

09.00-10.30 น.	<p>ขั้นการเริ่มทีมข้ามสายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดภารกิจของทีม ● การคัดเลือกทีม ● 5 บทบาทที่ต้องมีในทีมข้ามสายงาน ● Team Charter : ตกลงเรื่องบทบาทหน้าที่ : ใครทำอะไร? อย่างไร? ● บรรยากาศการทำงานแบบไหนที่จะทำให้เกิดความร่วมมือไม่ร่วมมือ? <p>กิจกรรมกลุ่ม ช่วง 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รับมอบภารกิจ แล้วคุณจะออกแบบทีมข้ามสายงานอย่างไร?
10.30-10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45-12.00 น.	<p>ขั้นการสร้างทีมข้ามสายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ลักษณะทีมข้ามสายงานที่ทำภารกิจได้สำเร็จ ● กระจกสันหลังของทีมข้ามสายงาน ● สร้างความพร้อมของทีมงานให้ร่วมมือกันทำงาน ● องค์กรควรส่งเสริมอะไรเพื่อให้ทีมข้ามสายงานสำเร็จ <p>กิจกรรมกลุ่ม ช่วง 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ทีมข้ามสายงานในพื้นที่ของคุณ? ● ระดมพลังช่วยกันทำให้ภารกิจบรรลุผล
12.00-13.00 น.	อาหารเที่ยง
13.00-15.30 น.	<p>สื่อสารชนะใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เทคนิคการประสานงานให้ได้งาน ● การสร้างอิทธิพลโดยไม่ใช้อำนาจ ● ต่างคน ต่างสไตล์การสื่อสารและความสนใจ ● สื่อสารอย่างไรให้คนร่วมมือ? <p>Role Play และเกม ช่วง 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ขอความช่วยเหลือจากทีมอื่น ● เกมการสื่อสาร

15.30-15.45 น.	พักอาหารว่าง
15.45-16.00 น.	<p>การสร้างเอกภาพและความร่วมมือในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างความไว้วางใจ (trust) • หลุมพรางความขัดแย้งและการก้าวข้าม • การลดความขัดแย้งแบบที่ทำงานประสิทธิภาพการทำงาน • การส่งเสริมความขัดแย้งที่จะสร้างคุณค่าใหม่ให้กับงาน <p>Role play ช่วง 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์

แนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนี้จะใช้ 3 วิธีการหลักได้แก่ การเรียนรู้แบบกลุ่ม การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ



1. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) จะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความเห็นระหว่างกัน และช่วยฝึกการทำงานเป็นทีม การรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน
2. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) จะเน้นกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม และระหว่างผู้อบรมด้วยกันเอง เช่น

- ◎ การสรุปบททวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
- ◎ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม (questioning)
- ◎ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง

3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เน้นการทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้

- ◎ กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
- ◎ นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
- ◎ กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
- ◎ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง

4. การประเมินผลการอบรมจะใช้หลายรูปแบบวิธี เช่น ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม ผ่านการนำไปถ่ายทอดผ่านแบบประเมินก่อนและหลังการอบรม ผ่านงานเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติมในหัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้เรียน

5. รูปแบบของการฝึกอบรมมีหลากหลายที่สอดคล้องกับเนื้อหาและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง (brainstorming) กลุ่มปฏิบัติการ (workshop) กรณีศึกษา (case study) การนำเสนอผลงาน (presentation) เกมทางการบริหาร (Management games) แสดงบทบาทสมมติ (Role playing) หรือแบบประเมินตนเอง (self-assessment test) เช่น personality test, leadership styles, thinking styles เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง

6. วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

7. เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของแต่ละองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (Customized) โดยดำเนินการจัดอบรมภายในองค์กร (In-house Training) ในวันและเวลาที่องค์กรสะดวกและบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าอบรม

เกี่ยวกับผู้สอน

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์ เป็นวิทยากร ที่ปรึกษา Leadership and Strategy Coach ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และอาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ท่านมีประสบการณ์การทำงานให้กับหน่วยงานภาครัฐ ธุรกิจ องค์กรระหว่าง ประเทศ สถาบันวิชาการระดับประเทศและนานาชาติ องค์กรภาคสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิจัยนโยบาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การออกแบบและการบริหาร โครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงกระบวนการและระบบบริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการพัฒนาในมิติระหว่างประเทศ และใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีต เคยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (UNESCAP) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นอาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และ University of Bristol ประเทศอังกฤษ เป็นนักวิจัยที่ National University of Singapore และ University of Bristol เป็นนักวิจัยรับเชิญที่ University of Wisconsin-Madison ประเทศอเมริกา และ Australian National University ประเทศออสเตรเลีย

ดร.อมรศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนและการบรรยายมากกว่า 10,000 ชั่วโมง ทั้งในฐานะของอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และวิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน/โครงการ เช่น UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore, University of Hong Kong, World Bank, Central Laboratory (Thailand), SGS (Thailand), ธนาคารออมสิน, การไฟฟ้านครหลวง, โอสดสภา, MBK Group, Sri Trang Group, Allianz C.P. General Insurance, TPN Flexpak, Siam Kubota, Mitsubishi Heavy Industries, Hitachi Industrial Technology, Big-C สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติการกิจหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศทั่วโลก