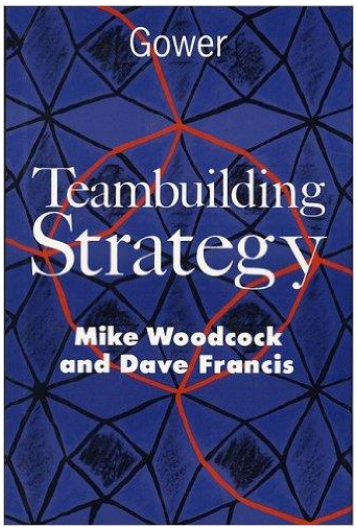


**BOOK REVIEW**

**เรื่อง "Organizational Effectiveness Area"**

**By** Mike Woodcock and Dave Francis

*ปริทัศน์โดย ไชยา ภาวะบุตร**

*และชรินดา พิมพบุตร***

เครดิตภาพจาก:http://www.amazon.co.uk/Teambuilding-Strategy-Mike-Woodcock/dp/

## ประสิทธิผลขององค์การ

ในหนังสือ Teambuilding Strategy เขียนโดย Mike Woodcock and Dave Francis (1994) เรื่อง ประสิทธิผลขององค์การ (Orjanizational Effectiveness) เขียนไว้แปลกออกไปจากที่เคยอ่านในเล่มอื่นๆ กล่าวคือ ผู้เขียนได้อธิบายตัวแปรประสิทธิผลนี้ไว้ 8 ตัวแปร และให้ความสำคัญกับ "teamwork" ว่าเป็นตัวแปรร่วมของทุกตัวแปร ดังนั้นจึงขอตัดตอนมาเพียงบางส่วนดังต่อไปนี้

**การพัฒนาองค์การ** อาจแบ่งได้เป็น 6 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคลเพื่อปรับทัศนคติ และทักษะเพิ่มขึ้น
2. ระดับกลุ่มเพื่อปรับการปฏิบัติงาน
3. ระดับหัวหน้าทีม เพื่อพัฒนาความสามารถทางกลยุทธ์ของ "สมองและหัวใจขององค์การ"
4. ระดับระหว่างทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสนับสนุนให้เป็นแบบ "win-win"ระหว่างทีมสมาชิกแต่ละทีม
5. ระดับองค์การ เพื่อปรับปรุงโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบ หรือสมรรถนะ
6. ระดับความสัมพันธ์กับภายนอก เพื่อสร้างเวทีสนับสนุนองค์การกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ซึ่งมีความคิดเห็นที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์การ

**8 ประเด็น สำหรับการตรวจสอบการพัฒนาองค์การ (Eight Effectiveness Area)**

1. ความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย
2. ปรับปรุงคุณภาพของผู้นำเพื่อที่จะชี้ทิศ วางแนวทาง และทำให้เหมาะสมกับองค์การ
3. ปรับปรุงระบบ วิธีทำงาน และหลักวิชาการ
4. พัฒนาบรรยากาศที่พลังสูง ซึ่งบุคลากรมีความพอใจ เกื้อกูล และขยายผลออกไป
5. พัฒนาโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีการควบคุม ประสานงานที่เหมาะสมกับประเภทของงานปฏิรูปความสมดุลของอำนาจในองค์การ ด้วยการให้อำนาจระดับที่ต่ำลงไป

---

* บรรณาธิการ วารสารบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

** ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านปลวกธาตุโสภาวิทยา สพป.สกลนคร เขต 2

6. สนับสนุน เติมเต็มความตั้งใจของแต่ละบุคคล และเพิ่มคุณภาพของชีวิตให้กับพนักงานแต่ละคน

7. พัฒนาทีม ซึ่งกลุ่มเป็นสิ่งที่จูงใจ ให้มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์และงานพร้อมๆไปกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**สรุป 8 Effectiveness Area**

แผนภาพแสดงโมเดลประสิทธิผลขององค์การ

**ลักษณะสำคัญของการขาดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย** (Clear Vision, Values and Aims: Key characteristics of vision, values and aims are :)

1. มีความสงสัยหรือไม่แน่ใจเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์การ
2. ไม่มีความเชื่อมโยงกันจากวิสัยทัศน์ไปสู้การตัดสินใจในทุกส่วนขององค์การ
3. สมาชิกที่เป็นผู้บริหารระดับสูงเข้าใจวิสัยทัศน์ในทิศทางที่แตกต่างกัน และล้มหลาวในการที่จะส่งเสริมทั้งที่เป็นการพูดและการกระทำ
4. หน่วยงานในองค์การไม่มีการพัฒนาพันธะกิจในบริบทของวิสัยทัศน์ร่วม
5. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไม่เป็นที่ปรากฏในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์สู่การเป็นจริง
6. เกณฑ์วัดความสำเร็จไม่มีการนิยามไว้ชัดเจน หรือการกำกับให้เป็นภาพส่วนรวม

**ลักษณะสำคัญของการขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** (Dynamic Leadership : Key Characteristics of organization which shows a lack leadership are :)

1. องค์การขาดคนสำคัญ หรือผู้ที่จำทำหน้าที่ที่ประหนึ่งผู้ที่พระเจ้าดลใจมาสอนมนุษย์
2. พลังงานแฝงในบุคคลไม่วิถีทางที่จะสงผลต่อความสัมฤทธิ์ขององค์การ
3. คนในองค์การขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรฐาน ลำดับก่อนหลังและทิศทาง
4. มีการเคลื่อนไหวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่มากพอ และขาดการยอมรับสถานภาพกัน
5. คนในองค์การรู้สึกว่าไม่มีใครเหลียวแล ซึ่งนำไปสู้การขาดการเชื่อถือในกลุ่มบริหารชั้นสูง
6. แต่ละบุคคลริเริ่มสิ่งซึ่งไม่ได้วางแนวไปข้างหน้าเพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายองค์การ
7. ความท้าทายจากสภาพแวดล้อมถูกประเมินค่าต่ำ หรือละเลย

**ลักษณะสำคัญของระบบที่อ่อนแอ หรือระบบที่ไม่เหมาะสม** (Value–Adding Systems:Key characteristics of weak or inappropriate systems are:)

1. การขาดความสามารถขององค์การในการเรียนรู้อย่างเป็นหมวดหมู่
2. ระบบการบริหารที่ขยายกว้าง ซึ่งไม่เป็นการเพิ่มมูลค่า
3. ขาดการบูรณาการในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ
4. ผู้บริหารระดับสูงขาดเครื่องมือที่จะเข้าใจงาน
5. การพยายามทำอะไรที่ลอกแบบกันหรือซ้ำๆกัน

**ลักษณะสำคัญของบรรยากาศที่เป็นลบ** (Positive Climate:Key characteristics of a negative climate are: )

1. คนไม่แสดงพลังการทำงานเพื่อองค์การ
2. ความกลัวและเครียดแพร่กระจายอกไป
3. ขาดความเชื่อมั่น และไม่มีการแลกเปลี่ยน
4. ความขัดแย้งเชิงทำลายเรื่องปกติธรรมดา
5. มีคนน้อยมากที่คำนึ่งสิ่งที่ดีงามขององค์การ
6. ความจงรักภักดีต่ำ หรือขาดหายไป
7. ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไม่มีการแลกเปลี่ยนอย่างปิดเผย
8. วัฒนธรรมที่ดีอ่อนกำลัง มุ่งไปสู้การเน้นปัจจัยความสำเร็จเพื่อผลประโยชน์จากการแข่งขัน
9. ผู้บริหารระดับสูงมองวัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนสิ่งขัดขวางแผนกลยุทธ์ของเขามากกว่าเป็นการช่วย

**ลักษณะสำคัญของโครงสร้างที่ทำให้ไม่มีความสามารถ** (Enabling Structure : Key characteristics of an enabling structure are: )

1. โครงสร้างที่ขัดขวางความสำเร็จของงาน
2. ทรัพยากรถูกนำมาใช้มากเกินปกติ

3. บางส่วนขององค์การอาจยืดหยุ่นมากเกินไป

4. บางส่วนขององค์การอาจไม่ยืดหยุ่น และแข็งที่อจนทำให้ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การใช้อำนาจในสิ่งที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้นมากที่สุด เผด็จการเพื่อนำไปสู้เป้าหมายขององค์การ

6. ความตึงเครียดขององค์การเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมักจะตำหนิหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้ต่ำและมีภาวะขัดขวาง

7. มันเป็นการยาก หรือเป็นไปไม่ได้ที่จะรู้คิดรู้แก้ปัญหาขององค์การ

**ลักษณะของสมรรถนะที่ไม่เหมาะสม** (Appropriate Competences : Key characteristics of inappropriate competences are: )

1. มีความอ่านแอของระบบ ซึ่งผลการปฏิบัติงานลดลงอย่างต่อเนื่อง
2. นวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างเชื่องช้ากว่าคู้แข่งขัน
3. องค์การไม่มีประสิทธิภาพของการส่งต่อแผนกลยุทธ
4. การลงทุนที่มากเกินปกติ เป็นสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งเป็นการได้ผลน้อยและไม่ตรงประเด็น
5. ศักยภาพขององค์การไม่มีการเชื่อมประสานกัน แต่ละส่วนไปคนละทิศทาง
6. ศักยภาพที่สำคัญหลายอย่างไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดความก้าวหน้าหรือพัฒนา
7. ในบางส่วนขององค์การที่ควรจะมีศักยภาพ กลับล้มเหลวในทางปฏิบัติ

**ลักษณะสำคัญของบุคคลที่ไม่ได้รับการพัฒนา**(Developed Individuals : Key characteristics of undeveloped individuals in an organization are: )

1. คนที่อยู่ในงานหลักขาดความสามารถที่จำเป็นต้องใช้
2. แต่ละคนอ่อนแรงที่จะรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง
3. คนไม่เหมาะสมกับงานที่ตนมีทักษะ ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการขององค์การ
4. ความสามารถแฝง (ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์การ) ยังคงไม่ได้รับการพัฒนา
5. ทักษะที่สำคัญยังพัฒนาได้ไม่เต็มที่ หรือมีความผิดพลาด
6. คนไม่รู้สึกขึงขังกับการทำงานให้องค์การ
7. คนกลายเป็นม้าเลว เพราะเขาเหล่านั้นขาดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

**ลักษณะสำคัญของทีมงานที่อ่อนแอ** (Positive Teamwork : Key characteristics of weak teamwork are: )

1. แต่ละคนขาดความรู้สึกสนิทสนมกลับกลุ่มทำงาน
2. มีการประสานงานที่ไม่เพียงพอ
3. ทีมกลายเป็นฝ่ายปฏิปักษ์ และต่อต้านองค์การ
4. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอ่อนแอ
5. ความเชื่อถือและการเปิดใจ เป็นสิ่งที่กำลังขาดไป
6. ทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ
7. สมาชิกของทีมงานบางคนล้มเหลวที่ใช้พลังงานอย่างเต็มที่
8. ทีมล้มเหลวที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีการทำผิดซ้ำแล้วซ้ำอีก

9. ความขัดแย้งระหว่างสมาชิก นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจและการหล่อเลี้ยงพลังงานที่มีอยู่

10. กระบวนการตัดสินใจของทีมมีรอยร้าว

**บทสรุป**

จากการศึกษาหนังสือ Teambuilding Strategy ซึ่งเขียนโดย Mike Woodcock and Dave Francis (1994) เรื่อง ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness)นั้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การในทุกระดับจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการตรวจสอบการพัฒนาขององค์การใน 8 ประเด็น (**8 Effectiveness Area**) คือ 1. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งมาย 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. ระบบการเพิ่มมูลค่า 4. บรรยากาศองค์การที่สร้างสรรค์ 5. โครงสร้างที่มีความสามารถ 6. สมรรถนะที่เหมาะสม 7. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา และ 8. ทีมงานที่สร้างสรรค์

**วันนี้ คุณตรวจสอบการพัฒนาองค์การของคุณหรือยัง ?**

**หนังสืออ้างอิง**

Mike Woodcock and Dave Francis (1994). Teambuilding Strategy Gower publishing USA.