

## องค์การสมัยใหม่ : ตัวแบบ 5 เอส

### The New Organization : 5'S Model

ดร.เสนห์ จุ้ยโต\*

Saneh Juiceto, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

องค์การสมัยใหม่เป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการเปลี่ยนแปลงจากองค์การแบบระบบราชการสู่องค์การแบบการปรับตัว ซึ่งได้แก่ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การสู่ความเป็นเลิศ และองค์การแบบกลยุทธ์ หลักการและแนวคิดขององค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อการบริหาร และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

ในอนาคตองค์การสมัยใหม่มุ่งสู่ตัวแบบห้าเอส ประกอบด้วย องค์การจิตแต่แจ้วคุณภาพ องค์การฉลาดทรงภูมิปัญญา องค์การยิ้มแย้มเปี่ยมหัวใจ องค์การร่วมมือไร้ความขัดแย้ง และองค์การทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว

#### Abstract

New organizations are organizations which have adapted to environmental contexts (political, economic, social and cultural), customers, competitors, suppliers and regulators. Paradigm shift of new organizations have changed from bureaucracy to adaptive organization, organic organization, learning organization, excellent organization and strategic organization.

\* รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

*In the future, new organizations are expected to follow the 5'S model:  
SMALL, SMART, SMILE, SMOOTH and SIMPLIFY.*

### 1. ความน่า

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตทำได้ยากมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนอย่างมากมาย การบริหารจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ (competency) มีพนักงานที่มีวินัยรับผิดชอบตนเอง (self-control) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีผลผลิตขององค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

### 2. การบริหารองค์การเริ่มต้นที่องค์การแบบบุโรคราช หรือระบบราชการ

มีบทพิสูจน์ในช่วง 100 ปีที่ผ่านมา พบว่าการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการจัดโครงสร้างและออกแบบขององค์การแบบบุโรคราช (bureaucracy) ซึ่งมีความเชื่อว่าองค์การจะมีประสิทธิภาพต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด องค์การแบบบุโรคราชจึงมีลักษณะที่เน้นความเป็นทางการ (formality) ความสลับซับซ้อน (complexity) และรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) ที่พบกันมากและบ่อยก็คือทำให้การบริหารลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่มีใครใส่ใจให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทุกคนยึดหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก คำถามจึงเกิดขึ้นว่าองค์การระบบราชการมีไว้เพื่ออะไร กล่าวคือ มีไว้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อลูกค้า ซึ่งคำตอบที่ได้รับก็คือสำหรับผู้บังคับบัญชาน้อยครั้งที่จะมีผู้กล่าวว่าเพื่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ

### 3. กระบวนทัศน์ที่ต้องแปรเปลี่ยน

ในการบริหารแบบองค์การบุโรคราชที่เป็นปัญหาจำต้องมีการแปรเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ใหม่ให้สอดคล้องต่อการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่ว่า

- 1) เศรษฐกิจใหญ่โตมากเท่าใด อำนาจตกอยู่กับธุรกิจขนาดย่อมเท่านั้น
- 2) ยิ่งมีความสากลมากเท่าใด ความเป็นเผ่าพันธุ์นิยมมากขึ้นเท่านั้น
- 3) การท่องเที่ยวเป็นตัวแปรสำคัญในเศรษฐกิจโลก
- 4) เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ถูกนำมาใช้มากขึ้น
- 5) มีการค้าขายอย่างเสรีมากขึ้น
- 6) ต้องการความเป็นอิสระทางการเมืองและวัฒนธรรม
- 7) มุ่งเน้นเครือข่ายผู้ประกอบการรายย่อย
- 8) คิดระบบท้องถิ่น แต่กระทำทั่วโลก
- 9) รัฐควบคุมกำกับและปล่อยเอกชนดำเนินการ
- 10) ปัจจัยผู้บริโภค ลุกค้าสำคัญมากที่สุด
- 11) เน้นศีลธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ
- 12) มุ่งรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า การบริหารองค์การจะแปรเปลี่ยนไปจากขนาดใหญ่สู่ขนาดเล็ก (Small is beautiful.) ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า ต้นทุนต่ำกว่าและรวดเร็วกว่า รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการได้มากกว่าด้วย ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารได้แปรเปลี่ยนไป กล่าวคือ จากอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ได้แก่

การปกครองที่ดี	: เหนือกว่าและบุญคุณ
การบริหารที่ดี	: ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
การบริการที่ดี	: ตรงตามความต้องการ เหนือความคาดหวังเสมอ
กลยุทธ์ที่ดี	: เปรียบเทียบและเป็นเลิศ
การปฏิบัติที่ดี	: ทำทันทีที่มีมาตรฐานเหนือกว่า

ในกรอบแนวคิดของการบริหารองค์การมุ่งสู่การบริหารสมัยใหม่ที่มีการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ดังนี้ คือ

**ประการแรก** องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีความสุข โดยดำเนินการในลักษณะรักงานที่ทำ อย่าเบื่อหรือเซ็งงาน งานที่ซ้ำ ๆ ให้คิดใหม่ถึงวิธีการทำงานมากกว่าตัวงาน จะทำให้ไม่เบื่องาน ทำงานที่เรารัก ถ้ามีโอกาสก็หางานที่เราชอบทำเพื่อที่จะได้ทำงานอย่างดีที่สุด องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีการทำงานหลาย ๆ ด้าน รู้สึกและรู้รอบ คน ๆ เดียวทำงานได้หลายอย่าง กฎระเบียบยืดหยุ่น ทำงานด้วยเงินและจิตใจและพึงพอใจในงาน มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง เปิดเผยและจริงใจ การพูดจาไพเราะน่าฟัง ทำงานในลักษณะของคนที่มีชีวิตจิตใจ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การแบบเครื่องจักรกล (mechanistic organization)<sup>2</sup>

**ประการที่สอง** องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มุ่งเน้นทำงานด้วยและเรียนรู้ควบคู่กันไป สถานที่ทำงานเอาไว้สำหรับทำงานและเรียนรู้ด้วย บุคคลในองค์การต้องมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (learning by doing) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้องค์การดียิ่งขึ้น ต่อไปการเรียนรู้มิใช่ต้องไปที่ศูนย์ฝึกอบรมและมหาวิทยาลัย แต่ให้องค์การเป็นแหล่งศูนย์กลางการเรียนรู้ (learning center) ซึ่งต้องสร้างบรรยากาศ และกิจกรรมพูด คิด ถาม เขียนและนำไปสู่การปฏิบัติ ต่อไป ที่ใดมีการพูดที่นั่นย่อมมีการฟัง มีการคิด มีการเขียน จดบันทึก และนี่คือหัวใจของการเรียนรู้ องค์การต้องจัดหาหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร มาไว้ที่สำนักงาน ตอนเช้าก่อนทำงานก็จะมีพูดคุย ทั้งเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การบริหารและการทำงาน ช่วงพักเที่ยงก็มีการพูดคุยกันใหม่เพิ่มเติม รูปแบบดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมีการเรียนรู้ทำให้กลุ่มทีมงานเกิดการเรียนรู้ และท้ายที่สุดทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งไปสู่การสร้างบุคคลที่มีความรอบรู้ มีวิธีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการคิดเชิงระบบ มีการสร้างจินตนาการร่วมกัน มีการเรียนรู้โดยทีมเป็นสำคัญ<sup>3</sup>

**ประการที่สาม** องค์การแห่งความเป็นเลิศ (excellence organization) ที่มุ่งสู่ความเป็นหนึ่ง เป็นแชมป์ ไม่เป็นสองรองใคร โดย

มุ่งสู่แนวคิดที่ว่าที่ใดมีการแข่งขัน ที่นั่นนำมาซึ่งคุณภาพ ที่ใดมีคุณภาพ ที่นั่นนำมาซึ่งมาตรฐาน มาตรฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานสากล (International Organization for Standardization = ISO) องค์การแห่งความเป็นเลิศให้ความสนใจในตัวแปร 7 ประการ ได้แก่ มีโครงสร้าง (structure) ต้องเรียบง่ายธรรมดา (simple structure) มีพนักงานอำนวยการจำนวนจำกัด มีกลยุทธ์ (strategy) ที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำให้สิ่งที่ถนัดและชำนาญที่สุด มีพนักงาน (staff) ที่มีคุณภาพทำงานด้วยความมีอิสระ มีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนและเป็นเจ้าขององค์การ มีลีลาผู้บริหาร (style) ที่เป็นผู้นำ มีอำนาจบารมีและภาวะผู้นำ (leadership) มีระบบ (system) การทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถค้นหาเส้นทางหรือทางลัดสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการควบคุมและปล่อยอิสระในการทำงานในกรณีทำงานมีทักษะ (skill) ต่างกัน และตัวแปรสุดท้ายก็คือมีค่านิยมร่วม (shared value) ที่จะต้องให้คนและองค์การคิดเหมือนกัน ค่านิยมร่วมในปัจจุบันขององค์การมีดังนี้

- เอาใจใส่ต่อลูกค้า (care for customer)
- ให้คุณค่าต่อพนักงาน (care for employee)
- เชี่ยวชาญการแข่งขัน (competition)
- มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (excellence)
- เทอดไว้รับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)
- บูรณขยายความเติบโต (growth)
- โข้วเทคนิคนวัตกรรมใหม่ (innovation)
- ใส่ใจทำงานเป็นทีม (teamwork)
- สร้างเสริมมุ่งสู่คุณภาพ (quality)
- ซึ่มทราบบเป้าหมายองค์การร่วมกัน (organization goal)

**ประการที่สี่** องค์การแห่งกลยุทธ์ (strategic organization) ที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (situation) ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ให้ความสำคัญต่อปัจจัย

สภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ได้แก่ ลูกค้า (customer) คู่แข่ง (competitor) ผู้ป้อนวัตถุดิบ (supplier) และผู้ควบคุม (regulator) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดภารกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ (strategy) การดำเนินกลยุทธ์ และ ประเมินกลยุทธ์ด้วยวิธีการ “Balance Scorecard” ที่ประเมินกันใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านประสิทธิภาพการจัดการ ด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้า ด้านนวัตกรรมและองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การปัจจุบันมุ่งจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นเข็มทิศหรือแผนที่นำทาง (road map) ในอนาคต ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของสำนักงานการศึกษาเพื่อนำโรงเรียน กทม. สู่วิทยาศาสตร์ มีดังนี้

โรงเรียนแห่งความพึงพอใจ (SMILE School) เป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่ออนาคตของเมือง เพื่อบรรลุสังคมเทคโนโลยีทันสมัยนานาชาติ ในศตวรรษที่ 21

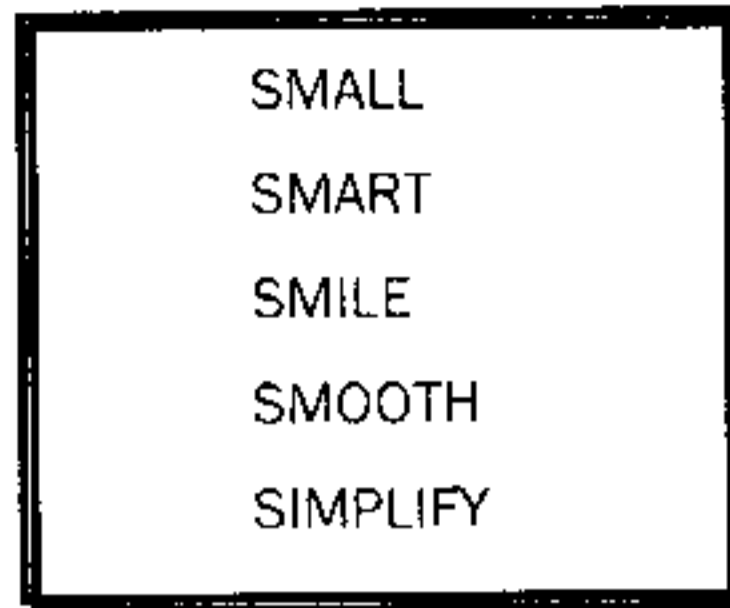
ซึ่ง

- S = Student achievement and Productive Citizen
- M = Modern management
- I = Integrate technology into all subjects
- L = Life – long learning
- E = Excellent educator

จะเห็นว่าองค์การใดที่มีได้ทำวิสัยทัศน์ ย่อมจะไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศได้เพราะว่ายังไม่ทราบทิศทางและเป้าหมายในอนาคตจะเป็นอย่างไร และยังไม่รู้ว่าตัวเองจะไปอยู่ในอันดับใด (ranking) ขององค์การประเภทดังกล่าว องค์การแห่งกลยุทธ์นี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเสริมกระบวนการของการคิด (thinking) เพื่อหาหนทางนำพาองค์การไปสู่ความเป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใครตลอดไป

#### 4. สู่ตัวแบบห้าเอส (5'S Model)

ผู้เขียนได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ (synthesis) องค์การสมัยใหม่ต้องมุ่งสู่ตัวแบบห้าเอส (5'S Model) ได้แก่



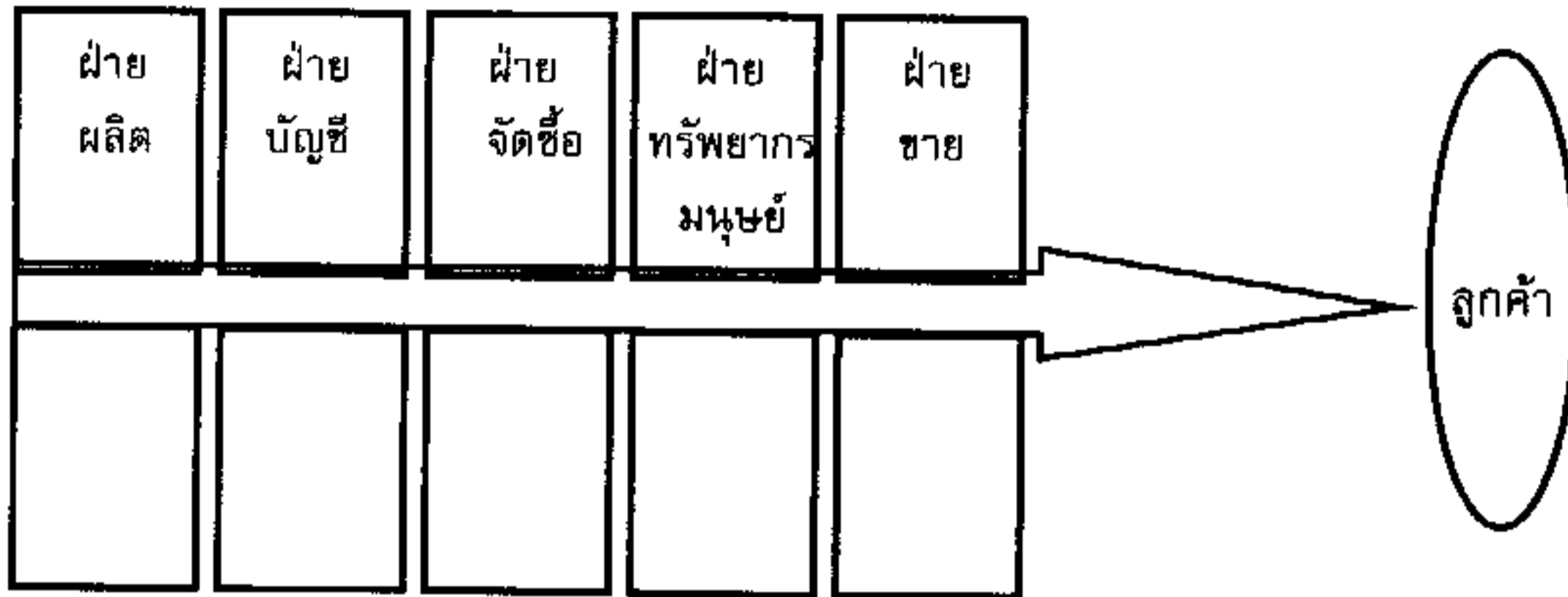
#### 4.1 SMALL : จี๋วแต่แจ๋วคุณภาพ

องค์การสมัยใหม่จะมีขนาดเล็กลง แต่มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการได้แก่

1) S = Shamrock Organization หมายถึง องค์การที่มีลักษณะ 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนงานหลัก (core-competency) ที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ เงินเดือนสูง เป็นพนักงานประจำองค์การ ส่วนงานรับเหมาช่วง (sub-contractor) ที่มีใช่เป็นพนักงานองค์การ แต่เชื่อมโยงเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน และส่วนที่สาม คือ ส่วนงานชั่วคราว (part-time) ที่ทำงานในบางช่วงเวลา ทำให้ไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแบบประจำ องค์การแบบแชนรีอคทำให้ขนาดองค์การเล็กลง (downsizing) เหลือเพียงหนึ่งในสามเท่านั้น<sup>6</sup>

2) M = Merit System หมายถึง ระบบคุณธรรมที่ยึดคนดีมีความรู้ความสามารถเท่านั้น ระบบการคัดเลือกจะเป็นไปแบบเข้ายากออกง่าย ซึ่งต่างจากระบบเดิมที่เข้ายากออกยาก เป็นระบบคุณธรรมที่ยึดหลักความรู้ความสามารถ หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความมั่นคงในอาชีพและหลักความเป็นกลางทางการเมือง ในระบบคุณธรรมแบบใหม่มุ่งเน้นการคัดสรรบุคคลที่มีความสามารถมีความพร้อมที่จะทำงานเพื่อการแข่งขันในอนาคต เป็นบุคคลที่รอบรู้ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพ และความสามารถในด้านภาษาทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมสู่โลกสังคมข้อมูลข่าวสาร (information society)

3) A = Architect หมายถึง สถาปนิกองค์การที่ต้องจัดโครงสร้างและออกแบบองค์การให้สอดคล้องต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้า องค์การอนาคตต้องมุ่งสู่การฉีกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อลูกค้าเป็นสำคัญ ดังภาพ



จากภาพอธิบายได้ว่าทุกแผนกงานในบริษัทหรือองค์การจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อการบริการลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยเฉพาะบางแผนกงานจะไม่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ก็ให้ถือว่าหน่วยงาน/แผนกงานถัดไปคือลูกค้าของเรา ลูกค้าของฝ่ายผลิตก็คือฝ่ายบัญชี ลูกค้าฝ่ายบัญชีก็คือฝ่ายจัดซื้อ ลูกค้าฝ่ายจัดซื้อก็คือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ลูกค้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็คือฝ่ายขายและสำคัญอย่างยิ่งลูกค้าฝ่ายขายก็คือลูกค้าภายนอกที่มีความสำคัญยิ่งต่อบริษัทและองค์การของเรา

4) L = Little Area หมายถึง ขอบเขต พื้นที่เล็กลง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าโดยแบ่งเขตพื้นที่จะถูกนำไปใช้มากขึ้น อาทิ การปฏิรูปการศึกษาเป็นแบบเขตพื้นที่การศึกษาและมุ่งสู่โรงเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ (school-based management) ปฏิรูปการศึกษาของกรุงเทพมหานครมุ่งสู่การแบ่งเขตให้เล็กลง ทำให้บริการได้ทั่วถึงเป็นธรรมและรวดเร็ว คุณสมบัติของผู้บริหารและพนักงานต้องมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง การริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ ปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ เพียรพยายามไม่ลดละ มองโลกในแง่ดี (positive mental attitude) มีความเป็นเครือข่าย (networking) สื่อสารได้หลายภาษาทั้งภาษาสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น



5) L = Linking Pin Concept หมายถึง แนวคิดหมุดเชื่อมโยงที่ต้องมีการผนึกกำลังร่วมตั้งแต่พนักงานทุกคน ทุกแผนกงานและประสานทุกแผนกงานสู่ความเป็นเลิศขององค์การ การเชื่อมต่อในลักษณะของการประสานงานให้เกิดความรวดเร็วเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการเชื่อมประสานทั้งในแนวตั้ง (vertical) และแนวนอน (horizontal)

#### 4.2 SMART : ฉลาดทรงภูมิปัญญา

องค์การสมัยใหม่มุ่งสู่ความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญาและก้าวสู่องค์การอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1) S = Shared Vision หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมต้องสร้างจินตนาการ พยากรณ์และฉายภาพองค์การอนาคตร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน ทำให้ลักษณะของสานฝันหรือการเสริมสร้างพลังแห่งการสร้างสรรค์ด้วย กระบวนการเอไอซี (Appreciation Influence Control = AIC) การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย อุดมการณ์หลักบวกกับอนาคตที่วาดฝันไว้ อุดมการณ์หลัก (core ideology) มีลักษณะที่ยืนยงขององค์การที่มีความหมายและเป็นแรงตลใจของสมาชิก เป็นค่านิยมพื้นฐานที่เป็นความเชื่อคงอยู่ของธุรกิจและจุดมุ่งหมายหลักที่สะท้อนเหตุผลการคงอยู่ขององค์การ อนาคตที่วาดฝันไว้ (envisioned future) เป็นรูปธรรมระยะยาวเข้าใจง่าย ผ่านภารกิจหรือพันธกิจขององค์การ อาทิ เป็นผู้นำจัดซื้อจัดหาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงสุด

2) M = Mental Model หมายถึง ตัวแบบความคิดที่สะท้อนความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการทดลอง วิจัย สำรวจและปรับปรุงงานด้วยการหาวิธีการที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า ประทับใจกว่าใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (probability) ทฤษฎีการรอคอย (queuing) ทฤษฎีตัวแบบคณิตศาสตร์ ทฤษฎีที่ทำงานเหนื่อยน้อยลงแต่ได้ผลงานมากขึ้น หรือการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management)

3) A = Ability หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานต้องอยู่ในระดับมาตรฐาน ที่เทียบเคียงและเหนือกว่าผู้อื่นได้ ความสามารถในที่นี้หมายรวมถึง การคิดดี คิดถูกต้อง คิดถูกทาง การมีหลักการและความรู้ดี ถูกต้อง ความรู้แนวทาง การมีทักษะที่ดี ทำเป็น

และชำนาญการมีความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มิใช่ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด

4) R = Readiness หมายถึง ความพร้อมสรรพทั้งด้านการวางแผนเตรียมการ การประกันคุณภาพองค์การต้องสร้างระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) และระบบมาตรฐานไอ เอส โอ (ISO 9000) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

5) T = Technology หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดการทำงานและบริการที่รวดเร็วมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้องค์การดูทันสมัย มีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการค้นหาข้อมูลที่เร็วขึ้น บริการเร็วขึ้น ความเป็นไฮเทคขององค์การดูน่าเชื่อถือมากขึ้น

#### 4.3 SMILE : ยิ้มแย้มเปี่ยมน้ำใจ

องค์การที่มีความสุขยิ้มแย้มแจ่มใส มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1) S = Sense of Belonging หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนขององค์การ เมื่อใดที่องค์การเจริญก้าวหน้า คนในองค์การเจริญก้าวหน้าด้วย องค์การรวย คนในองค์การก็รวยด้วย จิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของต้องปรับ จากองค์การแบบบูโรเครซีสู่องค์การผู้ประกอบการที่ทุกคนร่วมเป็นหุ้นส่วนขององค์การ

2) M = Music หมายถึง ดนตรีในหัวใจ องค์การที่มีสุนทรียภาพมีเสียงเพลง อารมณ์ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข องค์การบางแห่งใช้เพลงเปิดคลอเบาๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน ดนตรีในหัวใจทำให้สุขใจในการทำงาน

3) I = Impression หมายถึง ความประทับใจเหนือความคาดหวัง มุ่งสู่การบริการที่ยอดเยี่ยมที่บริการที่ลูกค้าคาดหวังไว้น้อยกว่าบริการที่เป็นจริง ใส่ใจลูกค้าหรือให้ความสำคัญกับลูกค้าองค์การ (Customer Love)

4) L = Loveliness หมายถึง ความน่ารัก เป็นองค์การที่น่ารักสำหรับทุกๆ คน ทั้งเรา เพื่อนร่วมงานและลูกค้า ทุกคนในองค์การต้องทำตัวให้น่ารัก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไปที่ไหนมีคนชมว่าอัธยาศัย

โมตรีตี ความน่ารักนำมาซึ่งความชอบและตัดสินใจที่จะซื้อสินค้าและบริการ นำไปสู่ผู้ใช้บอกต่อ ชื้อซ้ำซื้ออีก

5) E = Enjoy หมายถึง สนุก ทำงานด้วยความสนุกท้าทาย และอยากจะทำ การทำงานอย่างมีความสุขนั้นเกิดจากความพึงพอใจในงาน เพื่อนร่วมงาน และงานมีความท้าทายสิ่งแปลกใหม่และที่สำคัญอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การจูงใจด้วยการแข่งขันก็จะทำให้เกิดความสนุกตื่นเต้นเร้าใจได้เช่นกัน

#### 4.4 SMOOTH : ร่วมมือไร้ขัดแย้ง

องค์การที่ปราศจากการขัดแย้งทะเลาะวิวาทแต่ผนึกความร่วมมือ มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1) S = Synergism หมายถึง ระบบการผนึกกำลังร่วมมือของทุกฝ่ายเริ่มจาก พัฒนาบุคคลสู่ความเป็นหนึ่ง ผนึกกำลังของทีมงานสู่ความสำเร็จและประสานทุกแผนงานทุกฝ่ายสู่ความเป็นเลิศ ต้องมุ่งสู่จุดหมายปลายทางและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2) M = Motivation หมายถึง การจูงใจ ใครทำได้ดี ทำมากจ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย ทำเท่ากันจ่ายเท่ากัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมคนดีมีความสามารถและมีผลงานเป็นที่ปรากฏและโปร่งใสตรวจสอบได้ ระบบจ่ายค่าจ้างเงินเดือนจะเปลี่ยนจากเงินเดือนเป็นระบบขึ้นงานเป็นสำคัญ

3) O = Optimistic หมายถึง การมองโลกในแง่ดีเป็นการแปลงวิกฤติ (Crisis) เป็นโอกาส ส่งเสริมให้คนริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น ใครที่คิดอะไรใหม่ ๆ ให้รับเสนอหัวหน้า ถ้าเป็นความคิดที่ดีมีประโยชน์ จะมอบรางวัลให้ทันที ใครคิดโครงการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ ก็จะทำให้รางวัลพาไปดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

4) O = Open-minded หมายถึง การเปิดใจที่องค์การต้องจริงใจซึ่งกันและกัน อย่าโกหกหลอกลวง ให้พูดจริง พูดสร้างสรรค์ และไม่มีการหักหลังซึ่งกันและกัน มีอะไรพูดตรงไปตรงมา ประชุมระดมสมองก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แน่นอน

5) T = Teamwork หมายถึง กาทำงานเป็นทีมที่ต้องมีผู้นำผู้ตาม งานและเทคนิคการทำงานที่สอดคล้องไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง อายัดระเบียบกฎเกณฑ์มากนัก ให้คำนึงถึงผลงาน (ends) มากกว่า

### วิธีการ (means)

6) H = Honesty หมายถึง ความซื่อสัตย์ มีอะไรก็แบ่งปันกัน มีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรมใช้หลักการของ "win - win principle" ที่ทุกคนพอใจและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การจะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและผู้รับบริการในฐานะผู้มีบุญคุณต่อเรา

### 4.5 SIMPLIFY : ทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว

องค์การต้องปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น (work simplification) ในองค์การประกอบ 8 ประการ คือ

1) S = Speed หมายถึง ความรวดเร็ว ทำอย่างไรให้ว่องไว เร็วกว่า คิดก่อนทำก่อน มุ่งสู่คิดล่วงหน้า กระทำล่วงหน้า (proactive)

2) I = Informal หมายถึง ไม่เป็นทางการ ทำงาน 24 ชั่วโมง หรือการบริการตลอดเวลาไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ การทำงานอย่างยืดความเป็นทางการขั้นตอนเป็นสำคัญ ยึดหลักการประสานงานที่รวดเร็ว มีความสัมพันธ์ในเชิงเครือข่าย พร้อมทั้งจะทำงานได้อย่างดีและเร็ว

3) M = Method หมายถึง วิธีการที่จะต้องหาขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เร็วกว่า คล่องกว่า และการให้บริการเสร็จ ณ จุดเดียว (one stop service) คือ หัวใจของการปรับปรุงระบบงานที่สำคัญ

4) P = Procedure หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่ทำให้งานนั้นดีขึ้น การจัดตั้งสำนักงานใหม่ ด้วยระบบ 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) การรื้อปรับระบบ (reengineering) และการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่พนักงาน (empowerment)

5) L = Lateral Thinking หมายถึง การคิดรอบด้านหรือด้านข้าง ในลักษณะของการสร้างสรรค์ อาทิทำไมต้องทำเรื่องนี้ ทำไมต้องทำที่นี่ ทำที่อื่นได้ไหม ทำไมต้องทำเวลานี้ ทำเวลาอื่นได้ไหม

6) I = Indicator หมายถึง ตัวชี้วัด องค์การต้องสร้างมาตรวัดเพื่อการเทียบแข่ง (benchmarking) กับองค์การที่ประสบความสำเร็จ และปรับปรุงให้สู่เกณฑ์มาตรฐานต่อไป และต้องเป็นเลิศให้ได้

7) F = Function หมายถึง ทำเกินหน้าที่ องค์การจะไม่ยึดฝ่ายหรือแผนงานเป็นสำคัญ แต่จะยึดภารกิจโครงการและลูกค้าเป็น

สำคัญ ใครว่างงานให้สามารถระดมพลบุคลากรมาร่วมงานกันได้

8) Y = Youthfulness หมายถึง วัยหนุ่มสาว องค์การต้องปรับให้กระฉับกระเฉงเพื่อให้คล่องตัวเร็ว อายุองค์การคือ จุดสำคัญของความสำเร็จ องค์การที่เก่าแก่ก็ควรจะยกเครื่องปรับใหม่ได้แล้ว

## 5. ความส่งท้าย

ในการเขียนบทความนี้ผู้เขียนต้องการนำเสนอว่าองค์การสมัยใหม่จะเกิดขึ้นในอนาคตไม่เร็วก็ช้า ถ้าผู้บริหารเข้าใจและเตรียมการให้ดีพอ จะทำให้สามารถปรับกลยุทธ์ไปสู่การแข่งขันที่เป็นเลิศได้ แต่ถ้ายังไม่เตรียมการดีพอจะก้าวไปสู่ความล้มเหลวและตกอันดับจากทำเนียบองค์การและจะค่อยเสื่อมลงตามลำดับ ผู้เขียนเชื่อว่าองค์การสมัยใหม่จะมุ่งสู่ตัวแบบห้าเอส (5'S Model) เป็นสำคัญ องค์การทุกแห่งพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนหรือยัง

## เชิงอรรถ

<sup>1</sup>สรุปจาก. John Naisbitt. **Global paradox** London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1994.

<sup>2</sup>Richard L. Daft. **Management** Florida: The Dryen Press, 1997. pp. 350-380.

<sup>3</sup>สรุปจาก Peter M. Senge. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Century Business, 1994.

<sup>4</sup>บูรณาการแนวคิดจาก Tom J. Peter and R.H. Waterman. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

<sup>5</sup> สำนักการศึกษา โรงเรียนแห่งความพึงพอใจ เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, 2543.

<sup>6</sup>สรุปจาก ดิน ปรัชญพฤทธิ. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ**, เอกสารประกอบการบรรยาย. 2543.

<sup>7</sup>Harold Koontz and Hienz Weirhich **Management: a Global Perspective**. New York : Century Business, 1994.

## บรรณานุกรม

- ติน ปรัชญพฤทธิ์. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ**. เอกสารประกอบการบรรยาย, 2543.
- สำนักการศึกษา. **โรงเรียนแห่งความพึงพอใจ**. เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, 2543.
- Daft, Richard L. **Management**. Florida: The Dryen Press, 1997.
- Handy, C. **The Age of Unreason**. London: Business Book, 1991.
- Koontz, Harold and Hienz Weirich. **Management: A Global Perspective**. New York: Century Business, 1994.
- Naisbitt, John. **Global Paradox**. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1994.
- Peter, Tom J. and R.H. Waterman. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.
- Senge, Peter M. **The Fifth Discipline: The Act and Practice of the Learning Organization**. New York: Century Business, 1994.

\*\*\*\*\*