

แนวโน้มของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารในอนาคต

พงศกร ศรีรงค์ทอง

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวโน้มของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารในอนาคต ซึ่งการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้การจำแนกตามเกณฑ์หน้าที่ (Function) เพื่อให้เข้าใจการใช้งานของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารได้ดีขึ้น ประกอบด้วย 4 เทคนิค ได้แก่ 1) เทคนิคการบริหารด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ที่ต้องอาศัยแนวคิดการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ หลักการวิเคราะห์ SOAR และแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) 2) เทคนิคการบริหารด้านการจัดการความรู้ที่ต้องเชื่อมโยงกับปัญญาประดิษฐ์ 3) เทคนิคการบริหารด้านการจัดการคุณภาพที่ต้องมีการผสมผสานระหว่างการจัดการคุณภาพและการปรับระบบ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่นำไปสู่ระบบราชการ 4.0 และ 4) เทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการภาวะวิกฤต การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์การ และการบริหารความเสี่ยง VUCA

สำหรับแนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหาร ควรพิจารณาในประเด็น ดังนี้ 1) ต้องเข้าใจหลักการและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารแต่ละอย่าง 2) ต้องเข้าใจก่อนว่าปัญหาขององค์การคืออะไร และ 3) ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การ ที่สำคัญ คือ ต้องพิจารณาคว่ไปกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละองค์การ รวมทั้งต้องศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์การเพื่อหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

คำสำคัญ: การบริหาร เครื่องมือการบริหาร เทคนิคการบริหาร

Trends of Administrative Tools and Techniques in The Future

Pongsakorn Srirongthong

Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Chandrakasem Rajabhat University

Abstract

The objectives of this academic article are to present insight knowledge concerning future of Administrative Tools and Techniques which are continuously developing throughout the period of time categorized by functions to simplify the application of Administrative Tools and Techniques. Therefore, both private and government organizations could be found requiring adaptations to accommodate this dynamic. Regarding the trend of administrative tools and techniques which could be adopted to function future administration, the following concept and techniques could be discussed. The discussion consists of four techniques including: 1) administrative technique of strategic planning based on strategic foresight; i.e., SOAR analysis or business model canvas; 2) administrative techniques which integrate knowledge management and artificial intelligence; 3) administrative techniques concerning quality management are required to include reengineering, developing Public Sector Management Quality Award (PMQA) to achieve Government 4.0; and 4) risk management in terms of VUCA risk management that could be function to increase value added to the organization.

Regarding the application of these administrative tools and techniques, the following aspects could be considered: 1) understanding of techniques and their major objective; 2) understanding of organization's issues, and 3) understanding of organizational culture. It is important that incidental factors and certain contextual factors specific to each organization should be taken into consideration. In addition, difficulties and obstacles in relation to the usage of techniques and tools should also be examined. Therefore, adaptation could be made to accommodate each organization's unique context. Then efficiency and effectiveness could be expected.

Keywords: Administration, Administrative Tools, Administrative Techniques

Received: 17 March 2023

Revised: 28 April 2023

Accepted: 18 May 2023

บทนำ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการบริหารองค์การและการปฏิบัติงานในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขอบเขตขององค์การ โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี จึงจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและคาดการณ์ถึงในอนาคต การนำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารมาใช้แก้ปัญหา หรือประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน ลดความเสี่ยง ช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การย่อมช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยความคิด ความรู้ ความร่วมมือจากหลาย ๆ ส่วนร่วมกัน ดังนั้น หากมีความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคการบริหารอย่างดีแล้ว จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ใช้งานสามารถเลือกไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องและตรงกับปัญหาที่องค์การต้องการจะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือและเทคนิคการบริหารจำนวนมากที่ถูกพัฒนาขึ้นตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง บางเครื่องมือและบางเทคนิคเล็กใช้หรืออาจไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ในขณะที่บางอย่างยังคงได้รับความสนใจอยู่ รวมทั้งยังมีเครื่องมือและเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น บทความนี้นำเสนอแนวโน้มของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารในอนาคต โดยใช้การจำแนกตามเกณฑ์หน้าที่ (Function) เพื่อให้เข้าใจการใช้งานของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารได้ดีขึ้น ประกอบด้วย 4 เทคนิค ได้แก่ 1) เทคนิคการบริหารด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ 2) เทคนิคการบริหารด้านการจัดการความรู้ 3) เทคนิคการบริหารด้านการจัดการคุณภาพ และ 4) เทคนิคการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแนวทางการเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับระดับการใช้งานที่แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ (Organization) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553) อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่องค์การต้องการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่องค์การประสบอยู่ ในอนาคตมีแนวโน้มที่เครื่องมือและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ จะได้รับการพัฒนาขึ้นอีกมากมาย จึงเป็นเรื่องท้าทายต่อการบริหารองค์การให้อยู่รอด และเกิดความยั่งยืนต่อไป

เทคนิคการบริหารด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงของเทคนิคการบริหารด้านการวางแผน

ยุทธศาสตร์นั้นควรเป็น “การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่ออนาคต” โดยไม่ควรให้ความสำคัญเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์การในภาพรวม ถือเป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับวิธีการใหม่ ๆ มองข้ามรายละเอียดของงานประจำที่ทำอยู่ และมุ่งไปที่ภาพของอนาคตที่ดีและเหมาะสมกว่า รวมทั้งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วย ส่วนการวางแผนทั่วไปนั้นเป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหา เพื่อพัฒนาองค์การหรือการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น จึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่ามาก จากตัวอย่างของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้น จะเห็นว่าเราไม่สามารถคาดการณ์ได้เลยว่าเหตุการณ์จะเป็นอย่างไรต่อไป ไม่รู้ว่าจะจบลงหรือไม่และเมื่อใด กุลเชษฐ มงคล (2563) กล่าวถึง “แนวคิดการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Foresight) ในบทความเรื่อง “การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ภายใต้วิกฤตหลังวิกฤต: สมรรถนะสำคัญของกำลังคนในโลกแห่งความผันผวนยุค VUCA” โดยยกตัวอย่างจากวิกฤตโควิด-19 ที่เกิดขึ้น ซึ่งหลังเกิดวิกฤต จะเห็นว่าการส่วนใหญ่ไม่ได้เตรียมตัวกับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่จะวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานในลักษณะเมื่อเกิดปัญหาแล้วจึงค่อยหาทางแก้ไข หรือที่เรียกว่าการบริหารแบบตั้งรับ (Reactive) แม้จะมีบางองค์การอาจมีการวางแผนล่วงหน้าหรือการบริหารเชิงรุก (Proactive) บ้าง ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นโดยจัดทำแผนตามสถานการณ์ (Contingency Plan) แต่ก็อาจจะยังไม่เพียงพอกับการบริหารงานและการขับเคลื่อนองค์การในปัจจุบัน บางองค์การให้ความสำคัญกับความเร็ว (Agility) เพื่อให้มีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ให้ความสำคัญเฉพาะปัจจุบันเท่านั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องอาศัยผู้บริหารที่ให้ความสนใจกับอนาคตขององค์การด้วย เนื่องจากการคาดการณ์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร หากมีการคาดการณ์หรือเตรียมการที่ดีมากเท่าใดก็จะทำให้สามารถบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้น ถือเป็นการวางแผนด้วยสถานการณ์นั่นเอง

ในขั้นตอนการกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมนั้นต้องมาจากการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และคาดการณ์ถึงอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ไม่ได้มาจากความต้องการที่คิดว่าควรจะเป็นหรืออยากให้เป็นเท่านั้น อีกทั้งการคาดการณ์ในอนาคตควรมองถึงอนาคตที่มีความเป็นไปได้ในหลากหลายรูปแบบที่อาจแตกต่างกันออกไป โดย กุลเชษฐ มงคล (2563) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ในทางทฤษฎีการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่เป็นที่นิยมและเหมาะกับการวางแผนอนาคตในระยะเวลาที่ไม่ยาวมากนัก คือ วิธี Global Business Network Matrix (GBN Matrix) หรือเรียกอีกอย่างว่าวิธี 2*2 Matrix ซึ่งทำได้โดยการค้นหาปัจจัย

ที่มีความสำคัญและมีความไม่แน่นอน (Critical Uncertainty) ต่อการดำเนินงานขององค์การ จำนวน 2 ปัจจัย มาจับคู่กันเพื่อสร้างภายในอนาคต (Scenario) ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยเรื่องระยะเวลาและความรุนแรงของสถานการณ์ หลังจากได้เห็นภาพในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นแล้ว องค์การควรพิจารณาต่อไปว่า ถ้าภาพเหล่านั้นเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อองค์การในเรื่องใดบ้าง และองค์การจะแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จากอนาคตนั้นได้อย่างไร รวมทั้งต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ จากเดิมที่มีการใช้เครื่องมือ คือ SWOT Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์การ และการมองหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่อยู่นอกองค์การ เมื่อวิเคราะห์ได้แล้วก็นำเอาข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ต่อไป แต่ในปัจจุบันหลายองค์การเห็นข้อจำกัดของ SWOT หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นมุมมองที่เกิดจากผู้บริหารหรือคนบางกลุ่ม จึงอาจไม่ใช่ข้อมูลที่ต้องทั้งหมด อาจเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมกว้าง ๆ ไม่มีวิธีการหรือขั้นตอนที่จะมุ่งไปถึงเป้าหมายนั้นได้ เป็นการวิเคราะห์ที่อ้างอิงจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อเวลาผ่านไปก็อาจใช้ไม่ได้ผลแล้ว ดังนั้น จึงเกิดหลักการใหม่ขึ้น คือ “SOAR Analysis” หรือที่เรียกว่า ซออาร์ (SOAR) โดย SOAR เป็นคำย่อของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) (ภิญญ รัตนพันธุ์, 2556) โดยสามารถนำ SOAR Analysis มาใช้วิเคราะห์แทน SWOT Analysis ทั้งนี้ SOAR Analysis เป็นหลักการที่ใช้วิเคราะห์องค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์เหมือนกับ SWOT แต่ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้นเพื่อให้เข้าใจอย่างละเอียด และยังสามารถใช้ในการวางแผนการตลาด หรือการพัฒนาองค์การได้ด้วย เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น

SOAR Analysis พัฒนาต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือสุนทรียสาธก คือ กระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วในระบบ เป็นการตั้งคำถามเชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspiration) ที่ต้องการเห็นหรืออยากเป็นสำหรับองค์การในอนาคต และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results) ได้อย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน (ภิญญ รัตนพันธุ์, 2556) เพื่อใช้ค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นมุมมองความคิดที่ลึกซึ้งในการวางแผนเชิงบวกที่ทำให้้องค์การได้มองเห็นอนาคตขององค์การที่มาจากความร่วมมือ ความเข้าใจร่วมกัน เป็นไปตามที่ภิญญ รัตนพันธุ์ (2556) พบว่า การนำ SOAR มาใช้จะสามารถดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสามารถได้ข้อมูลและพัฒนากลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ SWOT เพราะ SOAR นั้นมีขั้นตอนที่ละเอียดกว่า สมเหตุสมผลกว่า และนำไปใช้จริงได้ง่ายกว่า แม้ว่า SWOT จะยังคงได้รับความนิยม

และใช้กันมาจนถึงทุกวันนี้ แต่ก็ยังจำเป็นต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้น SOAR จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพิ่มเติมจาก SWOT เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ วางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ถูกนำมาใช้มากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้ยังสามารถใช้ร่วมกับ “แบบจำลองธุรกิจ” หรือ “Business Model Canvas” ซึ่งเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้มองธุรกิจหรือการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน และทำให้บุคลากรได้รับรู้รูปแบบ และปัญหาของธุรกิจหรือการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เพราะได้มีการระดมความคิดจากทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อแก้ปัญหา ทำให้มองเห็นข้อดีและข้อจำกัดขององค์กรได้ผ่านแบบจำลองนี้ ทำให้สามารถออกแบบโมเดลธุรกิจหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ง่ายขึ้น เป็นการสรุปรายละเอียดทุกอย่างไว้ในกระดาษเพียงแผ่นเดียว ซึ่งง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และอธิบายเพื่อทำความเข้าใจให้รับรู้ได้ ทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมากขึ้น

เทคนิคการบริหารด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน การใช้ความรู้ เพื่อทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี การเปลี่ยนแปลงของเทคนิคการบริหารด้านการจัดการความรู้ ไม่ได้มีรูปแบบที่ดีที่สุดเพียงวิธีการเดียว (No one size fits all) เท่านั้น การจัดการความรู้ต้องยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับแต่ละองค์กร และพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายในลักษณะของ Personalization การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติ (Practice) เป็นสำคัญ ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จะช่วยให้การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กรควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ต้องทำให้ทุกคนในองค์กรทุกระดับ ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ สนับสนุนให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้เกิดขึ้น 2) ดำเนินการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ 3) ตรวจสอบความรู้ในองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น การสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานขึ้นมาใหม่ (Reskill) และการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะของพนักงานที่มีให้ดีกว่าเดิม (Upskill) การจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นในองค์กรที่เปิดโอกาสให้เกิดการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง และ 4) พัฒนาและนำวิธีการจัดการความรู้ที่ถูกต้องไปปฏิบัติ

โดยผสมผสานกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและเทคโนโลยี เช่น การจัดการความรู้ที่บูรณาการกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) เพื่อเพิ่มความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีในการค้นหาและจัดเก็บความรู้

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ความรู้หลัก (Core Knowledge) ที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้และใช้งานเพียงเท่านั้น แต่ต้องสามารถนำความรู้หลักที่ทุกคนในองค์กรต้องการมากลั่นกรอง กลายเป็นความรู้เชิงต่อยอดหรือระดับก้าวหน้า (Advanced Knowledge) อันเป็นความรู้ที่ใหม่กว่า มีความเฉพาะเจาะจงและแตกต่าง สามารถพัฒนาไปสู่ความรู้เชิงนวัตกรรม (Innovative Knowledge) ที่เป็นการสร้างความรู้ใหม่ ทำให้กลายเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ประเด็นนี้ถือเป็นการต่อยอดแนวคิดของโนนากะ และทาเคอุชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995) เป็นการนำเอา “การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับปัญญาประดิษฐ์” ที่สามารถขยายความสามารถของมนุษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งการเปลี่ยนผ่านข้อมูล การคำนวณที่ซับซ้อน และทำให้เกิดความถูกต้อง ในลักษณะที่เรียกว่า Artificial Intelligence Knowledge Management หรือที่เรียกว่า A.I.K.M. โดย จักรกฤษณ์ ลิขิต (2563) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของ A.I.K.M. ซึ่งประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมของการให้ความร่วมมือกัน (Collaborative Culture) 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) 3) การสร้างนวัตกรรม (Knowledge Innovation) และ 4) การสร้างความร่วมมือด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Collaborative Digital) โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับปัญญาประดิษฐ์ Artificial Intelligence หรือ AI การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) การวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things) ถือเป็นการทำงานร่วมกันของการจัดการความรู้กับปัญญาประดิษฐ์ที่ทำให้เกิดการพัฒนาเครื่องมือในการกรองข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Sanzogni et al., 2017) นอกจากนี้ การผสมผสานระหว่างปัญญาประดิษฐ์และการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นการเติมเต็มช่องว่างของการจัดการความรู้แบบเดิม โดยปัญญาประดิษฐ์จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ช่วยปรับปรุงคุณภาพสร้างนวัตกรรม ซึ่งในอนาคตจะมีความสำคัญต่อภาคส่วนต่าง ๆ เป็นอย่างมาก (Taherdoost & Madanchian, 2023) ทั้งนี้ สิ่งสำคัญ คือ การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านรูปแบบการจัดการความรู้แบบเดิมให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น มีการบูรณาการ (Integration) กระบวนการ เครื่องมือต่าง ๆ และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความสมบูรณ์แบบต่อไป

เทคนิคการบริหารด้านการจัดการคุณภาพ (Quality Management)

คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารในปัจจุบัน องค์การต้องมีการจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ ถือเป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยคำนึงถึงการสร้างความพอใจให้กับการรับบริการ และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงของเทคนิคการบริหารด้านการจัดการคุณภาพจะเป็นไปในลักษณะผสมผสานระหว่าง “การจัดการคุณภาพ” กับ “การปรับรื้อระบบ” โดยการจัดการคุณภาพจะเน้นเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การถือว่ามีความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ส่วนการปรับรื้อระบบ (Reengineering) เป็นการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากพื้นฐาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่อันเกิดผลกระทบเป็นวงกว้าง อาจต้องใช้ที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาช่วยแนะนำ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อน เนื่องจากองค์การอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงไม่สามารถคาดการณ์ได้ ในทางปฏิบัติแล้ว การดำเนินงานอาจต้องใช้ทั้งการจัดการคุณภาพและการปรับรื้อระบบสลับกันไป เพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญคือให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จนั่นเอง

นักวิชาการจำนวนหนึ่งได้ทำการศึกษาและกล่าวว่า การจัดการคุณภาพอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ (Hoang et al., 2006, Perdomo–Ortiz et al., 2006, อ้างถึงใน รตมณี พัลลภชนกนาถ และทิพย์รัตน์ เลาหวีเชียร, 2560) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับคนและเทคโนโลยี ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรม เช่น ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เพราะองค์การที่มีการจัดการคุณภาพต้องสำรวจและหาทางตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด เป็นการสร้างแรงผลักดันให้องค์การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน รวมไปถึงสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด รวมถึง ชานน ชลวัฒน์ และทิพย์รัตน์ เลาหวีเชียร (2565) ที่พบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม ถือเป็นเรื่องที่แต่ละองค์การต้องให้ความสำคัญ ควรหาแนวทางการทำงานที่สามารถสร้างคุณภาพที่ชัดเจนและเห็นผลเป็นรูปธรรม ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพถือเป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนำปัญหาที่พบมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

ในส่วนของภาครัฐนั้นการจัดการคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากกับการบริการสาธารณะ โดยเฉพาะหมวดที่ 3 ของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจำเป็นที่ภาครัฐจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อม การให้บริการบางเรื่องอาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชนและรัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ เช่น การใช้รูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) การใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกับมิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางของแนวคิดระบบราชการ 4.0 นั้นเอง

เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์และไม่เกิดความเสียหายต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ความเสี่ยงด้านการเมืองโลก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงใหม่ที่องค์กรต้องหาแนวทางป้องกันและปรับตัวเพื่อรองรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจจะตามมา อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) มีการจัดเตรียมความพร้อมของแผนการจัดการภาวะวิกฤต แผนการสื่อสารภาวะวิกฤต และแผนความต่อเนื่องขององค์กร โดยมีการทบทวนและปรับปรุงเป็นประจำทุกปีด้วย

นอกจากนี้ จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่เป็นโลกยุค 4.0 องค์กรต้องประสบกับปัญหามากมายที่มีผลกระทบต่อองค์กร หรือที่เรียกว่า VUCA กล่าวคือ สภาพแวดล้อมมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Volatility) มีความไม่แน่นอนของสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Uncertainty) มีความสลับซับซ้อนของปัจจัยที่ส่งผลกระทบจำนวนมาก (Complexity) และมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนของปัจจัยต่าง ๆ (Ambiguity) (ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภคพงศ์ และคณะ, 2561; สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563) ทำให้การบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญ โดยวิธีการบริหารความเสี่ยงแบบปกติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น อาจไม่เพียงพอต่อการตอบสนองและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ ดังนั้น เทคนิคการบริหารความเสี่ยงต้องปรับเปลี่ยน

และพัฒนาไปในลักษณะของ “การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร” ต้องปรับเปลี่ยนมุมมองความคิดต่อความเสี่ยงใหม่ที่ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เกิดผลในทางไม่ดีต่อองค์กรเสมอไป แต่ความเสี่ยงบางอย่างอาจทำให้เกิดผลในทางที่ดีต่อองค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงที่ดีและมีประสิทธิภาพก็อาจจะช่วยลดความสูญเสียจากปัจจัยต่าง ๆ ให้กับองค์กรได้ อีกทั้งองค์กรยังจะต้องให้ความสำคัญกับ “ความเสี่ยง VUCA” ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลายและซับซ้อน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การตอบสนองความเสี่ยงประเภทนี้ต้องอาศัยการวางแผนที่ดีและรอบคอบเพื่อเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ประเด็นสำคัญต่อมา คือ การบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับเครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารอื่น ๆ หรือนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรสมควรทำเพื่อให้้องค์การดำเนินการควบคู่ไปกับการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบและสร้างความเสียหายต่อองค์กร เพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน รวมทั้งนำไปบูรณาการกับการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้วย ซึ่ง มโนชัย สุตจิตร (2559) ที่ทำการวิจัยเรื่อง “การนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ” พบว่าหากมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบและแนวทางของ COSO-ERM: 2004 ที่ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบมาช่วยสนับสนุนการทำ PMQA แล้วจะทำให้เกิดประสิทธิผลตามที่ส่วนราชการต้องการ โดยส่วนราชการที่บูรณาการการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมแต่ละหมวดของ PMQA อย่างเป็นระบบจะสนับสนุนให้้องค์การมีผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการบริหารความเสี่ยงของ้องค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การมองภาพรวมทั้งหมดของ้องค์การ โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมของ้องค์การ แล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงของ้องค์การอยู่ในระดับที่ยอมรับและจัดการได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างหลักประกันว่า้องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวางระบบบริหารความเสี่ยงของ้องค์การต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอก ในบริบทของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของ้องค์การ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ้องค์การ ที่สำคัญ คือ การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เป็นการแก้ไขปัญหาแบบตั้งรับ แต่ต้องเป็นไปในลักษณะของการป้องกัน ผู้บริหารเองก็ควรเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยงต่าง ๆ มีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือ มีการกระจายความเสี่ยง อาจจำเป็นต้องทำการประกันความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสการสูญเสียที่อาจเกิด

เหตุการณ์นั้นขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรต่างก็ประสบกับความท้าทายที่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด คือ การที่องค์กรไม่มีการปรับตัวหรือไม่พร้อมในการปรับตัวนั่นเอง ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่ดีในอนาคตจึงต้องพิจารณาความเสี่ยงอย่างรอบด้านครอบคลุมในทุก ๆ มิติขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้้องค์กรพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ส่งผลต่อการสร้างความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

สำหรับการบริหารองค์กร นอกจากทรัพยากรทางการบริหารแล้ว การเลือกเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ตลอดจนสถานการณ์ปัญหา และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตมีดังนี้ (นารณ จันทวงศ์, 2563)

1. เครื่องมือและเทคนิคการบริหารแต่ละอย่างมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ดังนั้น การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต้องเข้าใจหลักการและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารแต่ละอย่าง รวมทั้งเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน และปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. เครื่องมือและเทคนิคการบริหารไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะช่วยแก้ปัญหาทุกเรื่องในองค์กร และไม่ควรมานำมาใช้ตามความนิยม แต่ต้องเข้าใจก่อนว่าปัญหาขององค์กรคืออะไร และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

3. เครื่องมือและเทคนิคการบริหารแต่ละอย่างอาจมีความเหมาะสมกับองค์กรหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ สิ่งสำคัญคือผู้ที่นำมาใช้ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในตัวหลักการที่สำคัญของเครื่องมือและเทคนิคการบริหาร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ด้วย อีกทั้งต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรจึงจะเพื่อนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทั้ง 3 ข้อเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารมาใช้ควรจะต้องรับรู้ และทำความเข้าใจเพื่อจะทำให้เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่จะทำให้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารประสบความสำเร็จ พบว่าปัจจัยที่สำคัญก็คือ “ผู้บริหาร” ที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานที่มีทิศทางที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นตั้งใจขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างจริงจัง

ให้การสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน (พงศกร ศรีวงศ์ทอง, 2564)

นอกจากแนวทางเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น การบริหารองค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับประเด็นความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอีกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบนโลกเสมือนจริง (Virtual Workplace) ที่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด-19 ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาสู่รูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ที่เป็นการผสมผสานทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน และในอนาคตอาจมีการทำงานบนโลกเสมือนหรือเมตาเวิร์ส (Metaverse) ที่กำลังถูกพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง การออกแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ต้องมีการทบทวนอย่างจริงจัง เครื่องมือและเทคนิคการบริหารก็ต้องมาช่วยสนับสนุนการทำงานและการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน และผู้บริหารที่ต้องมีความหลากหลาย คุณภาพการทำงาน การผลิต และการให้บริการ การเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกควบคู่ไปกับการเลือกและประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารด้วย

จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่าปัจจุบันมีเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอยู่มากมาย แต่ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่ดีเพียงใดก็ตาม หากไม่มีความรู้และความเข้าใจ ไม่เห็นถึงความสำคัญ การประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารนั้น ๆ ก็อาจไม่มีคุณค่าและประโยชน์กับองค์กรเลย แต่หากสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง มีความรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการอย่างแท้จริง มีการศึกษาวิจัยอย่างจริงจัง ก็จะทำให้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไป การที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรดำเนินการหาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาไปพร้อมกับสร้างกลไกและเครื่องมือที่ใช้สำหรับปรับปรุงการบริหารองค์กรและการปฏิบัติงานนั้น ได้ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินการมากขึ้น สิ่งนี้มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กร วิธีการหรือเทคนิคใหม่ ๆ นี้ถือเป็นนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเกิดขึ้นจากความต้องการในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุง สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ใช้ได้ง่าย มีประโยชน์มากขึ้น ต้นทุนการดำเนินการต่าง ๆ ลดลง

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าองค์กรใดจะใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารแบบใดก็ไม่สำคัญเท่ากับการที่องค์กรนั้นสามารถสร้างเครื่องมือและเทคนิคการบริหารของตนเองขึ้นมาหรืออาจนำเครื่องมือและเทคนิคบริหารที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ให้เป็นเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่เป็นขององค์กรเอง มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสามารถตอบโจทย์

ปัญหาและความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากที่สุด อย่างเช่น บริษัทผลิตรถยนต์โตโยต้า (TOYOTA) ได้จัดสร้าง TPS (Toyota Production System) เป็นเครื่องมือการบริหารของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ฟิลลิปส์ จีระประยุต และเทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในธุรกิจน้ำมัน บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) จำกัด (มหาชน)” โดยมีความเห็นว่า ปตท. ควรมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Unique) ตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way)

สำหรับภาครัฐนั้นมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารควบคู่ไปกับการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมมาใช้เพื่อต่อยอดการทำงานและการบริหาร มีการประยุกต์องค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และการบริการให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนและภาคเอกชนมากขึ้น แนวคิดหนึ่งที่สำคัญ คือ การดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ที่เป็นการเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐได้ลองผิดลองถูกเพื่อทดลองออกแบบนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ลดความเสี่ยงของการดำเนินการ รวมทั้งทดลองประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมทั้งผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ตลอดจนนักวิชาการมาร่วมกันพัฒนานวัตกรรมของภาครัฐ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานองค์การและการจัดการภาครัฐในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจุบันภาครัฐทั่วโลกกำลังพบกับความท้าทายใหม่ที่เกิดจากวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่ต่างไปจากเดิม รวมถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งหนึ่งที่ภาครัฐต้องให้ความสำคัญ คือ การออกแบบโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารมาใช้ในการพัฒนางานองค์การ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ เป็นการพลิกโฉมภาครัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนที่จะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจ และเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั่นเอง

บทสรุป

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัว เทคนิคการบริหารสมัยใหม่เป็นเครื่องมือและวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เข้าใจสถานการณ์

ที่มีการเปลี่ยนแปลง และพยายามหาเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่มีความเหมาะสมกับองค์การ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การ โดยสามารถนำไปประยุกต์ตั้งแต่เรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ การจัดการคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง โดยการนำไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่ไปกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน อาจกล่าวได้ว่าการบริหารโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวที่จะเลือกใช้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับแต่ละองค์การ แต่ต้องประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์จริงขององค์การด้วย อีกทั้งต้องศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้ เพื่อหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยด้วย เพื่อให้การบริหารและการจัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

สำหรับแนวโน้มของเครื่องมือและเทคนิคการบริหารในอนาคตนั้นได้มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ มากมาย เป็นเรื่องที่ทำนายต่อการบริหารองค์การเพื่อความอยู่รอด ความยั่งยืน เป็นการพัฒนาองค์การและเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้เกิดขึ้นต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่ออนาคตด้วยแนวคิดการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ การใช้หลักการ SOAR การใช้ Business Model Canvas หรือแบบจำลองธุรกิจในการวิเคราะห์องค์การ การจัดการความรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับปัญญาประดิษฐ์ การผสมผสานระหว่างการจัดการคุณภาพและการปรับระบบ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่นำไปสู่ระบบราชการ 4.0 การจัดการภาวะวิกฤต การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์การ และการบริหารความเสี่ยง VUCA ซึ่งทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนต่างก็นำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งสร้างขึ้นมาเป็นขององค์การเอง เพื่อให้ทันต่อสภาพปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สอดคล้องกับบริบทขององค์การ และสามารถตอบโจทย์ปัญหา และความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กุลเชษฐ์ มงคล. (2563). การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ภายใต้วิกฤตหลังวิกฤต: สมรรถนะสำคัญของกำลังคนในโลกแห่งความผันผวนยุค VUCA. *วารสารข้าราชการ Civil Service e-Journal*, 62(2), 12–14.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2563, 30 เมษายน). A.I.K.M. “ธงนำใหม่” แวดวง “การจัดการความรู้”.
<https://www.salika.co/2020/04/30/artificial-intelligence-knowledge-management-part-2/>

- ชานน ชลวัฒน์ และทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรของบริษัทผลผลิตสินค้าในประเทศไทย. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 11(2), 18-41.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *เครื่องมือการจัดการ Management Tools* (พิมพ์ครั้งที่ 3). แชน โพธิ์ พรินต์.
- ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภัคพงศ์, ธีระรัตน์ เปี่ยมสุภัคพงศ์, พรพรรณ สุวรรณประทีป, สุกานดา โรจนประภาณต์, วัฒนา เสรีคุณากุล. (2561). การเรียนรู้เพื่อรับมือกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจในบริบทใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 13(2), 171-181.
- นารณ จันทวงศ์. (2563, 24 กรกฎาคม). *เครื่องมือทางการจัดการกับการนำมาใช้ในองค์กร*.
<https://www.managementinaction.info/?p=968>
- พงศกร ศรีรังค์ทอง. (2564). *เทคนิคการบริหาร. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*.
- ฟิลลิปส์ จิระประยุต และเทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2558). การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 13-33.
- ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2556). SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(2), 7-19.
- มโนชัย สดจิตตร. (2559). การนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(1), 1-19.
- รดาณิ พัลลภชนกนาถ และทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2560). อิทธิพลของการจัดการคุณภาพและการจัดการโครงการที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรม. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 39(154), 62-104.
- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2563). *การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา. สถาบันคลังสมองของชาติ*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University.
- Sanzogni, L., Guzman, G., & Busch, P. (2017). Artificial intelligence and knowledge management: questioning the tacit dimension. *Prometheus*, 35(1), 37-56.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. *Computers*, 12(72), 1-18.