

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. บทนำสู่แนวคิดการจัดการยุคใหม่
2. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)
3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory)
5. การจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรม
6. การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
7. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายพัฒนาการของแนวคิดการจัดการ ตั้งแต่ยุคแนวคิดดั้งเดิมสู่แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์หลักการของทฤษฎีระบบ โดยสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างระบบเปิดและระบบปิด และอธิบายองค์ประกอบของระบบการจัดการ
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายหลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์ และระบุปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแนวทางการจัดการในบริบทต่าง ๆ
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอภิปรายแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินแนวทางการจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการและการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ
6. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายหลักการของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้และวิเคราะห์แนวทางพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทไทย

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้และการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 6

กระบวนทัศน์ใหม่ของแนวคิดการจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21

บทนำ

การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างลึกซึ้งจากยุคอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม สภาพแวดล้อมองค์การในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายจากเทคโนโลยีดิจิทัล ความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคมที่หลากหลาย และรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) และการบริหารองค์การในรูปแบบเครือข่าย (Networked Organization) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ผลักดันให้ศาสตร์ด้านการจัดการต้องปรับตัวและพัฒนาแนวคิดใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ความซับซ้อนและไม่แน่นอนของยุคสมัย

ทฤษฎีการจัดการสมัยปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การปรับตัวตามสถานการณ์ (Contingency Thinking) การวางแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสร้างคุณค่าใหม่ (Strategic and Innovative Thinking) รวมถึงการเน้นคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การเข้าใจและประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการเหล่านี้จะช่วยให้ นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริงได้อย่างรอบด้าน มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมปรับตัวต่อพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

บทนี้จะนำเสนอทฤษฎีสำคัญที่สะท้อนแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ อันประกอบด้วยทฤษฎีระบบ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการจัดการคุณภาพและนวัตกรรม และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ นักศึกษาเข้าใจพัฒนาการของศาสตร์การบริหารที่ทันสมัย และสามารถประยุกต์ใช้ในหลากหลายบริบทขององค์การในภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม

6.1 บทนำสู่แนวคิดการจัดการยุคใหม่

ในศตวรรษที่ 21 บริบทของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง องค์การจึงเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการแข่งขันในระดับโลก ผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้เพียงแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down control) หรือมุ่งเน้นประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป (Daft, 2021)

แนวคิดการจัดการในยุคใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะการจัดการในระบบดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การบริหารยุคใหม่นี้เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (Data-driven decision-making) และการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Robbins & Coulter, 2022) การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถรองรับบริบทของ “VUCA World” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bennett & Lemoine, 2014)

1. จากระบบอุตสาหกรรมสู่ยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้

ทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม เช่น ทฤษฎีของ Taylor, Fayol หรือ Weber ที่เน้นประสิทธิภาพ ความเป็นระบบ และลำดับชั้นอำนาจ ถูกออกแบบมาเพื่อบริหารแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหลัก แต่ไม่เพียงพอในการจัดการองค์การในยุคดิจิทัลที่ต้องการความยืดหยุ่นและการสร้างนวัตกรรมจากพนักงานทุกระดับ (Daft, 2021)

2. ความต้องการ “ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว” และการตัดสินใจอย่างยืดหยุ่น

ภาวะผู้นำในยุคใหม่ต้องสามารถเผชิญกับปัญหาที่ไม่เคยมีมาก่อน (adaptive challenges) ต้องใช้แนวคิดแบบ Systems Thinking, Design Thinking และการบริหารความไม่แน่นอนด้วยข้อมูลแบบเรียลไทม์ การตัดสินใจจึงต้องอาศัยทั้ง ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Analytics) และการสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจ (Kotter, 2012; Mintzberg, 2009)

3. การเปลี่ยนแปลงของแรงงานและค่านิยมองค์กรยุคใหม่

แรงงานยุคใหม่ไม่เพียงต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสม แต่ยังต้องการ “คุณค่าของงาน” (Meaningful Work), ความยืดหยุ่น, ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แนวคิดการบริหารจึงต้องรวมเอาทฤษฎีด้านจิตวิทยา อารมณ์ และความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ (Goleman, 1995; Pink, 2009)

4. องค์การต้องการ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” และการจัดการบนฐานข้อมูล

ในยุคที่ความรู้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การที่ไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้จะล้าหลัง แนวคิดของ Learning Organization (Senge, 2006) จึงกลายเป็นแนวคิดหลักควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตัดสินใจ (data-driven management) เช่น การใช้ AI, Big Data, และระบบ ERP

5. การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารแบบยั่งยืนและมีคุณธรรม (Sustainable & Ethical Management)

ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ยังต้องตอบโจทย์ของ ESG (Environment, Social, and Governance) และ SDGs (Sustainable Development Goals) โดยรวมประเด็นทางจริยธรรม ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับเป้าหมายขององค์การ (Robbins & Coulter, 2022)

ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่จึงเป็นการบูรณาการทั้งแนวคิดเก่าและใหม่ โดยเน้นความยืดหยุ่น ความเข้าใจมนุษย์ นวัตกรรม และข้อมูล เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทฤษฎีการจัดการจึงไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็น “สิ่งจำเป็น” ที่จะกำหนดความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์การในอนาคต

6.1.1 การเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดดั้งเดิมสู่การจัดการในศตวรรษที่ 21

แนวคิดการจัดการได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยสามารถจำแนกเป็น 3 ยุคหลัก ได้แก่

ยุคดั้งเดิม (Classical Management Era) ช่วงเวลาในประวัติศาสตร์การจัดการ (ประมาณปลายศตวรรษที่ 19 ถึงต้นศตวรรษที่ 20) ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน การวางโครงสร้างองค์กร และหลักการบริหาร โดยถือเป็นรากฐานของศาสตร์การบริหารที่มุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การควบคุม และประสิทธิภาพ เช่น ทฤษฎีของ Frederick Taylor (Scientific Management) และ Max Weber (Bureaucratic Theory) เน้นการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down Control) มองคนเป็นเครื่องจักร (Mechanistic View of Labor) โดยเป้าหมายคือประสิทธิภาพและผลผลิต จุดแข็งของยุคดั้งเดิมคือการวางรากฐานของแนวคิดการจัดการแบบมีระบบ พัฒนาเทคนิคการบริหารที่เป็นแบบแผน และเน้นความชัดเจนของหน้าที่และบทบาทในองค์การ เป็นยุคที่เน้นโครงสร้างระเบียบ และประสิทธิภาพเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อควบคุมและจัดระเบียบงานให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด แม้จะมีข้อจำกัดในด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่ก็เป็กรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการต่อยอดแนวคิดสมัยใหม่ในเวลาต่อมา เช่น แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ยุคดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Modernized Classical Era หรือ Neo-Classical Era) เป็นการต่อยอดแนวคิดการจัดการยุคดั้งเดิม เช่น ทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) และหลักการบริหารของ Fayol ให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับโลกที่มีเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ (Human Relations and Behavioral Science) เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร เช่น ทฤษฎีของ Mayo, Maslow, และ Herzberg ยุคดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ จึงไม่ใช่การทิ้งแนวคิดดั้งเดิม แต่เป็นการปรับให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น โลกดิจิทัล การทำงานแบบไฮบริด หรือความคาดหวังของแรงงานยุคใหม่ที่ต้องการความหมาย ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมมากขึ้น

ยุคสมัยใหม่ (Modern Management Era) มุ่งเน้นการบริหารในบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็ว โดยผสมผสานแนวคิดสมัยใหม่ เช่น

- **Systems Theory** ที่มององค์การเป็นระบบเปิด
- **Contingency Theory** ที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์
- **Strategic Management** ที่เน้นการวางกลยุทธ์
- **Learning Organization** ที่พัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการเรียนรู้ตลอดเวลา (Senge, 2006)

นอกจากนี้ องค์การยุคใหม่ยังต้องเผชิญกับการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work), การบริหารแรงงานหลายเจนเนอเรชัน (Multi-generational Workforce), และการใช้เทคโนโลยี AI, Big Data, และ Machine Learning ในการบริหารงานอย่างลึกซึ้ง (Mintzberg, 2009) การจัดการยุคใหม่จึงไม่ใช่เพียงการสั่งการและควบคุม แต่คือการสร้าง “ระบบนิเวศแห่งการทำงาน” ที่ส่งเสริมการเติบโตทั้งขององค์การและของมนุษย์ในเวลาเดียวกัน (Drucker, 2001)

การเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมสู่การจัดการยุคใหม่ เป็นการเปลี่ยนมุมมองจาก “การบริหารกระบวนกร” สู่ “การบริหารความสัมพันธ์และคุณค่า” โดยมุ่งหวังให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในโลกที่ไม่แน่นอน พร้อมกับสร้างความยั่งยืน (sustainability) และความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) อย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

6.2 ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) คือแนวคิดที่มองว่า องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ คือระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย (subsystems) ที่เชื่อมโยงกันอย่างมีแบบแผน และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของระบบโดยรวม (Kast & Rosenzweig, 1972)

ระบบในที่นี้อาจหมายถึงบุคคล กระบวนการ ทรัพยากร เทคโนโลยี หรือข้อมูล ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างมีดุลยภาพ โดยมีการรับข้อมูลจากภายนอก (input), การประมวลผลภายใน (process), การผลิตผลลัพธ์ (output), และการรับผลสะท้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดนี้มีต้นกำเนิดจาก ชีววิทยาและฟิสิกส์ โดยเฉพาะจากผลงานของ Ludwig von Bertalanffy ในปี 1968 ซึ่งเสนอแนวคิด “ระบบทั่วไป” (General System Theory) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ธรรมชาติที่มีความเชื่อมโยงซับซ้อน เช่น ระบบร่างกายมนุษย์ ระบบนิเวศ หรือระบบสังคม โดยเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อระบบโดยรวม (Bertalanffy, 1968) ต่อมาทฤษฎีระบบถูกนำมาประยุกต์ใช้ในศาสตร์การจัดการ องค์การ และการบริหาร โดยเฉพาะในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งระบบองค์การเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นจากการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมและรัฐบาล ผู้บริหารยุคใหม่เริ่มตระหนักว่า “องค์การไม่ใช่หน่วยงานโดดเดี่ยว” แต่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่า และต้องมีการ เชื่อมโยงกับโลกภายนอกอย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับตัวตามเทคโนโลยี การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งล้วนเป็นลักษณะของ “ระบบเปิด” (Open system) (Daft, 2021)

ระบบในองค์การมีลักษณะร่วมที่สำคัญ ได้แก่

- เป้าหมายร่วม (Common Purpose) ระบบทุกส่วนทำงานเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน
- ความเชื่อมโยง (Interdependence) การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น
- การไหลของข้อมูลและพลังงาน (Flow) ทั้งข้อมูลและทรัพยากรเคลื่อนไปตามส่วนต่าง ๆ ของระบบ
- ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ใช้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงระบบ
- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ระบบที่ดีต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ในมุมมองของการจัดการ องค์การไม่ได้ดำรงอยู่โดยลำพัง แต่เป็น “ระบบเปิด” (Open system) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งในด้านข้อมูล ทรัพยากร แรงงาน เทคโนโลยี และการตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การเข้าใจระบบจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ระบบเปิด (Open system) คือ ระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการรับข้อมูล ทรัพยากร และแรงสนับสนุนจากภายนอก และนำมาผ่านกระบวนการภายใน (Process) เพื่อผลิตผลลัพธ์ (Output) ที่ส่งกลับไปยังสิ่งแวดล้อมอีกครั้ง พร้อมกับรับผลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาระบบ

6.2.1 องค์ประกอบของระบบเปิด

ระบบองค์การสามารถจำแนกองค์ประกอบหลักได้เป็น 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่

- 1) **Input (ปัจจัยนำเข้า)** คือ ทรัพยากรทุกประเภทที่องค์การนำมาใช้เพื่อดำเนินกิจกรรมภายในระบบ โดยทรัพยากรเหล่านี้อาจมีทั้งที่จับต้องได้ (tangible) และจับต้องไม่ได้ (intangible) ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่
 - คน (Human Resources) พนักงาน ผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ
 - เงิน (Financial Capital) งบประมาณ เงินลงทุน เงินสด
 - เทคโนโลยี (Technology) เครื่องจักร ซอฟต์แวร์ ระบบอัตโนมัติ
 - วัตถุดิบ (Materials) ส่วนประกอบสำหรับการผลิต เช่น โลหะ ชิ้นส่วน
 - ข้อมูล (Information) ข้อมูลตลาด ข้อมูลลูกค้า นโยบายภาครัฐ
- 2) **Process (กระบวนการ)** คือชุดของกิจกรรมที่แปลง Input ให้กลายเป็น Output โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added) การเปลี่ยนทรัพยากรให้เป็นผลลัพธ์ ประเภทของกระบวนการ ได้แก่

- กระบวนการหลัก (Core Process) เช่น การผลิต การให้บริการ
- กระบวนการสนับสนุน (Support Process) เช่น การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- กระบวนการจัดการ (Management Process) เช่น การวางแผน การควบคุม การประเมินผล

3) **Output (ผลผลิต)** คือ สิ่งที่ต้องการส่งออกไปยังสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจเป็นทั้งสิ่งของ บริการ หรือผลลัพธ์ทางสังคม ประเภทของ Output ได้แก่

- สินค้า (Goods) โทรศัพท์ เครื่องใช้ไฟฟ้า อาหาร
- บริการ (Services) การขนส่ง การแพทย์ การศึกษา
- ผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) การสร้างอาชีพ การพัฒนาชุมชน

4) **Feedback (ผลสะท้อนกลับ)** คือ ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ให้บริการหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่สะท้อนผลของ Output ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใช้หรือสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ (Kast & Rosenzweig, 1972) Feedback เป็นหัวใจของการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์การสามารถนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยประเภทของ Feedback ได้แก่

- เชิงปริมาณ ยอดขาย อัตราความพึงพอใจ จำนวนผู้ใช้บริการ
- เชิงคุณภาพ คำแนะนำ ข้อร้องเรียน รีวิวจากลูกค้า

กระบวนการของ Feedback

- การรับข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม (เช่น แบบสอบถาม ความคิดเห็นออนไลน์)
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- การนำผลวิเคราะห์ไปปรับปรุง Input หรือ Process

เหตุผลที่องค์การสมัยใหม่ต้องเป็นระบบเปิด ในบริบทของศตวรรษที่ 21 องค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมหลายมิติ ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data, IoT เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเมืองและกฎระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่หลากหลายขึ้น และความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ องค์การจึง ต้องเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ และมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน (Robbins & Coulter, 2022)

6.2.2 ระบบปิด (Closed System)

ระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่ทำงานแบบแยกตัวจากสิ่งแวดล้อม ไม่รับหรือส่งข้อมูลออกไปภายนอก โดยเชื่อว่าองค์ประกอบภายในระบบมีความครบถ้วนและสามารถควบคุมผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำ เช่น ระบบเครื่องกล วิทยาศาสตร์ฟิสิกส์ หรือห้องทดลอง ในแง่ของการจัดการ องค์การที่

ดำเนินการแบบระบบปิดจะเน้นการควบคุมภายในอย่างเข้มงวด (Strict Internal Control) ขาดความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่ตอบสนองต่อ เสียงสะท้อนของลูกค้า หรือแรงกดดันภายนอก แม้ระบบปิดจะมีความเสถียรและทำนายได้ง่าย แต่ไม่เหมาะกับโลกยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งต้องการการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

ระบบปิดเหมาะสำหรับการควบคุมในสภาพแวดล้อมที่มั่นคงและสามารถทำนายได้ ในขณะที่ระบบเปิดคือหัวใจของการจัดการองค์การในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน โดยเฉพาะเมื่อการปรับตัว กลยุทธ์ และนวัตกรรมกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การ

ตารางที่ 6.1 ความแตกต่างระหว่างระบบปิดกับระบบเปิด

ประเภทของระบบ	ลักษณะสำคัญ	การประยุกต์ในองค์การ
ระบบปิด (Closed System)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก - ถือว่าระบบมีความสมบูรณ์ในตัวเอง - เน้นความเสถียร ความแน่นอน และความสามารถในการควบคุมภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> - พบในระบบเครือจักรภพ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ หรือระบบทางทฤษฎี เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ - ไม่เหมาะกับการจัดการองค์การในโลกยุคใหม่
ระบบเปิด (Open System)	<ul style="list-style-type: none"> - มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากรพลังงาน และอิทธิพลกับสิ่งแวดล้อม - ปรับตัวได้กับความเปลี่ยนแปลง - ขึ้นอยู่กับบริบทภายนอก (Context-dependent) เช่น สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแนวคิดหลักขององค์การสมัยใหม่ เช่น ธุรกิจดิจิทัล รัฐบาลแบบมีส่วนร่วม - เหมาะกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต

ในบริบทของการจัดการยุคใหม่ “ระบบเปิด” เป็นแนวคิดหลัก เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นการไหลของทรัพยากร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น

ทฤษฎีระบบได้เปลี่ยนมุมมองการจัดการจากการมองแบบแยกส่วน (fragmented view) สู่การมององค์การเป็นองค์รวม (holistic view) โดยยืนยันว่า “การเปลี่ยนแปลงเพียงจุดเดียวสามารถกระทบทั้งระบบได้” ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับโลกยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเชื่อมโยงอย่างไร้พรมแดน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญในการวางรากฐานของการจัดการแบบองค์รวม โดยชี้ให้เห็นว่า องค์การมิใช่สิ่งที่ยากส่วนอย่างโดดเดี่ยว แต่เป็นระบบที่ประกอบด้วยหน่วยย่อยต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมโยงและทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นองค์รวม แนวคิดนี้มีจุดกำเนิดจากวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและชีววิทยา ก่อนจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของการจัดการองค์การ โดยเน้นว่าการดำเนินงานขององค์การต้องอาศัยความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอก ในบริบทของการจัดการยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยความซับซ้อน (complexity) ความไม่แน่นอน (uncertainty) และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (rapid change) แนวคิดการบริหารแบบเดิมที่เน้นการควบคุมจากบนลงล่าง (top-down control) หรือการกำกับอย่างตายตัวย่อมไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้อีกต่อไป ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้มุมมองของทฤษฎีระบบในการทำความเข้าใจการทำงานขององค์การในฐานะระบบที่มีพลวัต และต้องสามารถปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

การมององค์การในฐานะระบบที่เชื่อมโยงกันช่วยให้เข้าใจว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออีกส่วนหนึ่ง เช่น การปรับนโยบายด้านค่าตอบแทนอาจมีผลต่อแรงจูงใจ การลาออกของบุคลากร และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการประเมินผลกระทบเชิงระบบ เพื่อกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกันในทุกมิติ

นอกจากนี้ ทฤษฎีระบบยังเน้นให้องค์การทำหน้าที่เป็น “ระบบเปิด” (open system) ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นตลาด เทคโนโลยี กฎหมาย สังคม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากองค์การขาดความสามารถในการปรับตัวต่อปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดในระยะยาว

องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของทฤษฎีระบบคือการมี “ข้อมูลย้อนกลับ” (feedback) ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยให้้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง และนำข้อมูลจากลูกค้า สังคม หรือผลประกอบการ มาปรับใช้ในการพัฒนา Input และกระบวนการ (Process) ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในภาพรวม การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบของ Systems Theory ต้องอาศัยมุมมองแบบองค์รวม ผู้นำจะต้องสามารถมองเห็นภาพรวมของทั้งระบบและความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน เพื่อให้การตัดสินใจมีความแม่นยำ ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ดังนั้น ทฤษฎีระบบจึงเป็นกรอบแนวคิดที่มีความจำเป็นต่อการจัดการยุคใหม่ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน องค์การที่สามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีแนวโน้มที่จะสามารถปรับตัว เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

6.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการวิพากษ์ทฤษฎีการจัดการในยุคก่อนหน้าซึ่งมักเสนอแนวทางที่ “เหมาะสมที่สุด” เพียงแบบเดียว (One Best Way) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์เน้นว่า “ไม่มีวิธีการจัดการที่ดีที่สุดแบบสากล” แต่ความเหมาะสมของแนวทางการจัดการขึ้นอยู่กับบริบทหรือสถานการณ์ที่องค์การเผชิญ (Robbins & Coulter, 2022; Daft, 2021) ดังนั้น ผู้บริหารในยุคใหม่จึงจำเป็นต้องพิจารณา “บริบทของสถานการณ์” เพื่อเลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร บุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และความซับซ้อนของปัญหา แนวคิดนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อพัฒนาการของทฤษฎีองค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในศตวรรษที่ 21

6.3.1 แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี Contingency

ทฤษฎีนี้ชี้ว่า แนวทางการบริหารไม่สามารถกำหนดตายตัวได้ เช่น การใช้โครงสร้างองค์การแบบรวมศูนย์ (Centralized) หรือแบบกระจายอำนาจ (Decentralized) ควรพิจารณาจากลักษณะงานและระดับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม (Burns & Stalker, 1961) โดยองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง อาจเหมาะกับโครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic) ขณะที่องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมผันผวน ควรใช้โครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic) ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูง

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ถือเป็นการปฏิวัติแนวคิดการจัดการในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 จากกรอบคิดแบบคลาสสิกที่มุ่งหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียว (One Best Way) ไปสู่การยอมรับความหลากหลายของแนวทางการบริหารในแต่ละสถานการณ์ โดยเสนอว่า “ไม่มีสูตรสำเร็จแบบเดียวที่เหมาะสมกับทุกองค์การหรือทุกสถานการณ์” (Robbins & Coulter, 2022)

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้เน้นว่า ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือบริบทเฉพาะขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ หรือภาวะผู้นำ ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกและลักษณะขององค์การเอง (Daft, 2021)

หนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ Burns และ Stalker (1961) ซึ่งศึกษาองค์การอุตสาหกรรมในสหราชอาณาจักร และเสนอว่า โครงสร้างองค์การควรถูกกำหนดจากระดับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม พวกเขาแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 รูปแบบหลัก คือ

1) **โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic Structure)** เหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่มั่นคง (Stable) และคาดการณ์ได้ มีลักษณะการควบคุมที่ชัดเจนตามลำดับชั้น (Hierarchical Control) มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด การสื่อสารภายในเป็นทางเดียวจากบนลงล่าง และเน้นการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความมีระเบียบวินัย

ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการ หรือโรงงานอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม ที่ทำงานซ้ำเดิมและมีสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก

2) **โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure)** เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงสูง (Dynamic or Turbulent) โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง การแบ่งงานไม่ตายตัวและสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทตามสถานการณ์ ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีหรือสตาร์ทอัพ ที่ต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี Contingency ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการจัดการขึ้นอยู่กับ “การจับคู่” ที่เหมาะสมระหว่างปัจจัยภายในขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ หรือรูปแบบความเป็นผู้นำ การเลือกวิธีการบริหารอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบท จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

6.3.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเลือกแนวทางการจัดการ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่สามารถยึดแนวทางเดียวกับทุกสถานการณ์ได้ แต่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ "บริบท" หรือ "ปัจจัยแวดล้อม" ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การและการบริหารจัดการ (Daft, 2021; Robbins & Coulter, 2022) โดยทั่วไปสามารถจำแนกปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาออกเป็น 5 ด้านหลักดังนี้

1) **ลักษณะของงาน (Task Characteristics)** งานที่มีความซับซ้อนสูงและไม่เป็นรูปร่างชัดเจน เช่น งานวิจัย พัฒนา หรือการออกแบบนวัตกรรม มักต้องการโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและมีอิสระในการตัดสินใจ ขณะที่ งานที่เป็นกิจวัตร (Routine Work) และมีขั้นตอนที่ชัดเจน เช่น งานสายการผลิต อาจเหมาะสมกับโครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic Structure) ที่มีระเบียบแบบแผนและการควบคุมที่ชัดเจน (Mintzberg, 1979)

2) **เทคโนโลยี (Technology)** ระดับของเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานมีผลต่อการออกแบบระบบการจัดการ เช่น ระบบอัตโนมัติหรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความแม่นยำและรวดเร็วขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจได้มากขึ้น ขณะที่เทคโนโลยีแบบดั้งเดิมอาจจำเป็นต้องใช้การควบคุมจากศูนย์กลางมากกว่า (Woodward, 1965)

3) **สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment)** องค์การที่ดำเนินงานใน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่แน่นอน เช่น อุตสาหกรรมเทคโนโลยีหรือแฟชั่น ต้องมีระบบการบริหารที่

ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว ในทางตรงกันข้าม องค์การที่ดำเนินงานใน สภาพแวดล้อมที่มั่นคง เช่น หน่วยงานราชการ อาจใช้แนวทางการจัดการแบบดั้งเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lawrence & Lorsch, 1967)

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) วัฒนธรรมขององค์การส่งผลโดยตรงต่อ พฤติกรรมของบุคลากรและรูปแบบการจัดการ หากวัฒนธรรมเน้นความเป็นทางการ (Formality) และ ลำดับชั้น ผู้บริหารอาจต้องใช้การควบคุมแบบรวมศูนย์ แต่ถ้าองค์การส่งเสริมค่านิยมแบบเปิดกว้างและ การมีส่วนร่วม แนวทางการจัดการแบบกระจายอำนาจจะเหมาะสมมากกว่า (Schein, 2010)

5. ความสามารถของผู้นำ (Leadership Style) ความสามารถของผู้นำในการปรับตัวตาม สถานการณ์เป็นหัวใจของแนวคิด Contingency Leadership โดย Fiedler (1967) ได้นำเสนอ Contingency Model ซึ่งระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ “การจับคู่” (Match) ระหว่าง ลักษณะของผู้นำ (เช่น มุ่งเน้นงาน vs มุ่งเน้นความสัมพันธ์) กับสถานการณ์ (เช่น ความชัดเจนของงาน ระดับอำนาจ และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา)

หากผู้นำมีแนวทางแบบมุ่งเน้นงาน (task-oriented) จะมีประสิทธิภาพมากในสถานการณ์ที่ ควบคุมได้ “มากที่สุด” หรือ “น้อยที่สุด” ในขณะที่ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (relationship-oriented) จะเหมาะกับสถานการณ์ที่มีระดับการควบคุม “ปานกลาง” (Fiedler, 1967) ทั้งนี้ โมเดล Contingency Leadership จึงระบุว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ การจับคู่ระหว่างลักษณะของผู้นำกับ สถานการณ์ที่กำหนด

แนวทางการจัดการไม่อาจใช้หลักการเดียวกันกับทุกองค์การหรือทุกบริบทได้ การเข้าใจและ วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านตามทฤษฎี Contingency จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อที่จะสามารถเลือกแนวทางการจัดการที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์จริงและนำพาองค์การสู่ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

6.3.3 การประยุกต์ใช้ Contingency Theory ในภาคธุรกิจและภาครัฐ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ได้กลายเป็นแนวคิดหลักที่ได้รับการ ประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขาทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ เนื่องจากสามารถตอบโจทย์การบริหารในโลกที่ เต็มไปด้วย พลวัต ความหลากหลาย และความไม่แน่นอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการ "เลือก แนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง" มากกว่าการใช้สูตรสำเร็จตายตัว (Donaldson, 2001)แนวคิดเชิง สถานการณ์ถูกนำไปใช้ในหลากหลายสาขา ดังนี้

1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในการบริหารคน ไม่มี แนวทางใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ การใช้แนวคิด Contingency Theory ช่วยให้ผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ (HR) สามารถเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะของพนักงาน เช่น กลุ่มพนักงานอายุน้อย (Gen Z หรือ Millennials) มักต้องการความยืดหยุ่น การสื่อสารเปิด และการมีส่วนร่วมสูง จึงเหมาะกับ โครงสร้างองค์กรแบบแบน (flat structure) และการบริหารแบบกระจายอำนาจ ในขณะที่พนักงานบาง กลุ่มที่เน้นเสถียรภาพและความมั่นคง อาจเหมาะกับ ระบบบริหารแบบมีลำดับชั้น (hierarchical

management) มากกว่า นอกจากนี้ องค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมเน้นผลสัมฤทธิ์ (performance-oriented culture) ควรเลือกใช้ระบบการประเมินและตอบแทนที่ยืดหยุ่นและเชื่อมโยงกับเป้าหมายรายบุคคล (Robbins & Judge, 2021)

2) การบริหารภาครัฐ (Public Administration) ในภาครัฐ แนวคิด Contingency ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายว่า การเลือกใช้โครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานต้องสัมพันธ์กับลักษณะของภารกิจและสถานการณ์ เช่น หน่วยงานด้านความมั่นคงหรือการเงินที่ต้องการความชัดเจนในสายบังคับบัญชาและการควบคุม อาจเลือกใช้โครงสร้างราชการแบบดั้งเดิม (bureaucratic structure) ขณะที่ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาเชิงพื้นที่ การจัดการสิ่งแวดล้อม หรือโครงการแบบบูรณาการ มักต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน การบริหารในลักษณะ เครือข่าย (Network Governance) จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม (Agranoff & McGuire, 2003)

กรณีศึกษาเช่น “การจัดการภัยพิบัติ” ซึ่งต้องอาศัยทั้งรัฐบาลกลาง ท้องถิ่น เอกชน และภาคประชาชน การใช้โครงสร้างแบบเครือข่ายและแนวคิดเชิงสถานการณ์จึงเป็นหัวใจของความสำเร็จในการประสานงาน

3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องตัดสินใจโดยอิงกับ บริบททางการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันในแต่ละพื้นที่ ตัวอย่างเช่น บริษัทข้ามชาติอาจใช้กลยุทธ์แบบ มาตรฐาน (standardization) ในตลาดที่ผู้บริโภคมีความชอบคล้ายกัน แต่ใช้กลยุทธ์แบบ ปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น (localization) ในตลาดที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและพฤติกรรม (Porter, 1985)

Contingency Theory ยังใช้สนับสนุนการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น ในช่วงวิกฤต COVID-19 หลายองค์กรต้องเปลี่ยนจากโครงสร้างปกติไปสู่รูปแบบการทำงานทางไกล (remote working) และปรับกระบวนการสื่อสารให้ตอบโจทย์การบริหารจากระยะไกล การประยุกต์ใช้ Contingency Theory ช่วยให้องค์กรในทุกภาคส่วนสามารถ เลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นการบริหารที่มีพลวัตสูงและช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3.4 ข้อวิจารณ์ของทฤษฎี Contingency

แม้ว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ได้ อย่างยืดหยุ่น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดและข้อวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติที่ควรพิจารณาอย่างรอบด้าน ดังนี้

1) ความกำกวมของแนวคิด "สถานการณ์" (Ambiguity of the Term 'Contingency')
 แม้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) จะได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในฐานะแนวคิดที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับความหลากหลายของบริบทองค์การ แต่หัวใจสำคัญของทฤษฎีนี้คือคำว่า "สถานการณ์" (contingency) กลับเป็นประเด็นที่ถกวิพากษ์อย่างมากในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ เนื่องจากมีความกำกวมและขาดแนวทางที่ชัดเจนในการจำแนก

คำว่า “สถานการณ์” ในบริบทของการจัดการอาจครอบคลุมหลายปัจจัย เช่น ลักษณะของงาน (task), ความไม่แน่นอนในสิ่งแวดล้อม (environmental uncertainty), ความสามารถของผู้นำ (leadership competence) หรือเทคโนโลยีที่ใช้งาน (technology) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีนี้ ยังขาดคำจำกัดความที่แน่ชัดและเป็นระบบ ว่าสถานการณ์ประเภทใดควรใช้แนวทางการจัดการแบบใด (Donaldson, 2001)

การประเมินสถานการณ์ เช่น “มีความซับซ้อนสูง” หรือ “มีระดับการควบคุมต่ำ” มักขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ บุคลิก และกรอบความคิดของแต่ละบุคคล จึงอาจนำไปสู่การตีความที่หลากหลาย หรือแม้กระทั่งความเข้าใจคลาดเคลื่อน เมื่อผู้บริหารไม่สามารถจำแนกสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ อาจทำให้การเลือกแนวทางการจัดการผิดพลาด ตัวอย่างเช่น การใช้โครงสร้างแบบรวมศูนย์ในองค์กรที่มีลักษณะงานต้องการความยืดหยุ่น หรือการใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการในทีมที่มีวัฒนธรรมความเสมอภาคสูง เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น ความกำกวมนี้ยังลดความน่าเชื่อถือของทฤษฎีในทางวิชาการ เพราะไม่สามารถสร้างกรอบแนวทาง (framework) ที่เป็นสากลและทวนสอบได้ในเชิงประจักษ์ (Luthans et al., 2015)

ในบางกรณี โดยเฉพาะในบริบทที่มีแรงกดดันสูง เช่น ภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารอาจใช้ “สถานการณ์” มาเป็นเหตุผลเพื่ออธิบายหรือปกป้องการตัดสินใจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยกล่าวอ้างว่า “แนวทางที่ใช้เหมาะกับสถานการณ์แล้ว” ทั้งที่ไม่มีหลักฐานเชิงวิเคราะห์รองรับอย่างเพียงพอ จึงทำให้ทฤษฎีนี้เสี่ยงต่อการถูกนำไปใช้ในลักษณะของ การลดทอนความรับผิดชอบ (responsibility avoidance) มากกว่าการส่งเสริมการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ความกำกวมของคำว่า “สถานการณ์” ซึ่งเป็นแก่นของ Contingency Theory ส่งผลกระทบโดยตรงต่อ ความแม่นยำของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติ ทั้งในด้านการตัดสินใจ การจัดโครงสร้าง และการบริหารทีม หากไม่มีกรอบการจำแนกสถานการณ์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ ทฤษฎีนี้อาจกลายเป็นเพียงกรอบแนวคิดทั่วไปที่ไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งความจริง

2) ความซับซ้อนในการประยุกต์ใช้ (Complexity in Application) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นแนวคิดที่เน้นความยืดหยุ่น โดยชี้ว่าการบริหารจัดการไม่สามารถใช้แนวทางเดียวกันในทุกสถานการณ์ได้ แต่ต้อง “ปรับให้เหมาะสม” กับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดสำคัญของทฤษฎีนี้คือ ความซับซ้อนในการนำไปใช้จริงในเชิงปฏิบัติ

ต้องพิจารณาปัจจัยหลายมิติควบคู่กัน การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Contingency ต้องวิเคราะห์ปัจจัยหลายด้านอย่างรอบคอบและสัมพันธ์กัน เช่น

- ลักษณะของงาน (Task Characteristics) งานที่เป็นขั้นตอนซ้ำ ๆ อาจเหมาะกับโครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic) ขณะที่งานที่เปลี่ยนแปลงบ่อยอาจต้องใช้โครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic)
- สภาพแวดล้อม (External Environment) หากองค์กรเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น เทคโนโลยีและตลาดโลก การจัดโครงสร้างองค์กรต้องยืดหยุ่นและตอบสนองเร็ว
- สไตล์ผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำแบบเน้นภารกิจ (task-oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (relationship-oriented) ต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับความพร้อมของทีม
- วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การบริหารจะต้องไม่ขัดแย้งกับค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ความเท่าเทียม ความเป็นลำดับขั้น หรือความคิดสร้างสรรค์

การวิเคราะห์เหล่านี้ ไม่ได้ใช้เกณฑ์เดียวตัดสิน แต่ต้องพิจารณาร่วมกัน ทำให้เกิดความซับซ้อนในการตัดสินใจว่าควรใช้รูปแบบการบริหารใดที่เหมาะสมที่สุด (Robbins & Judge, 2021)

การตีความสถานการณ์ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรนั้น ต้องพึ่งพาข้อมูลที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเลขเสมอไป เช่น ความรู้สึกของพนักงาน สภาพแวดล้อมทางการเมือง หรือบรรยากาศการทำงาน ซึ่งล้วนเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ที่ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารในการประเมิน การที่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่มีสูตรตายตัวและต้องพึ่งพาดุลยพินิจนี้ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือความล่าช้าในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในองค์กรที่ไม่มีระบบข้อมูลหรือทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ

ข้อจำกัดสำหรับองค์กรขนาดเล็กหรือภาครัฐระดับปฏิบัติการ ในองค์กรขนาดเล็ก เช่น ธุรกิจ SME หรือหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น มักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และข้อมูล ทำให้ การวิเคราะห์สถานการณ์แบบหลายมิติตามแนวคิด Contingency Theory อาจทำได้ยาก การปรับโครงสร้างตามสถานการณ์อาจใช้เวลานานหรือไม่สามารถดำเนินการได้จริง [t]บุคลากรอาจไม่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น แม้ทฤษฎีนี้จะเป็นประโยชน์เชิงทฤษฎี แต่ในเชิงปฏิบัติ อาจต้องปรับลดระดับความซับซ้อนลง เพื่อให้สามารถใช้งานได้จริงในบริบทขององค์กรที่มีข้อจำกัด (Donaldson, 2001)

Contingency Theory เป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่ก็ต้องการการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งและแม่นยำ โดยเฉพาะเมื่อต้องพิจารณาหลายปัจจัยพร้อมกันและอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งยากต่อการวัดผล ดังนั้น ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านการวิเคราะห์บริบทอย่างรอบด้าน และอาจต้องพัฒนากลไกสนับสนุนการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ไม่เหมาะกับสถานการณ์เร่งด่วน (Ineffectiveness in Crisis or Fast-Paced Decisions) หนึ่งในข้อวิจารณ์สำคัญต่อ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) คือ ความไม่เหมาะสมในการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วหรือภายใต้แรงกดดันสูง เช่น ภาวะวิกฤตทางธรรมชาติ ความเสี่ยงด้านความมั่นคง หรือวิกฤตการณ์ด้านสาธารณสุข

ทฤษฎี Contingency เน้นการเลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับ "บริบทเฉพาะ" ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถของผู้นำ เพื่อให้ได้แนวทางที่ "เหมาะสมที่สุด" กับสถานการณ์นั้น ๆ (Robbins & Judge, 2021) อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์วิกฤต ความล่าช้าแม้เพียงไม่กี่นาทีอาจสร้างความเสียหายร้ายแรง เช่น ภาวะน้ำท่วม ไฟไหม้ การโจมตีทางไซเบอร์ หรือโรคระบาด หากแม้ใช้เวลาในการวิเคราะห์องค์ประกอบหลายมิติ องค์กรอาจ "พลาดโอกาสในการป้องกันหรือลดผลกระทบ" ได้

การประยุกต์ใช้ Contingency Theory ให้ได้ผลต้องอาศัยทั้ง ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน รวมถึง ภาวะผู้นำที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ แต่ในช่วงเวลาวิกฤต ข้อมูลมัก "ไม่ครบถ้วน" หรือ "เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง" และผู้นำอาจเผชิญแรงกดดันสูงจนไม่สามารถประเมินสถานการณ์ได้ชัดเจน หากผู้นำไม่สามารถตีความบริบทได้ทันที การตัดสินใจที่ล่าช้าหรือผิดพลาด อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการรับมือกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Yukl, 2013)

แม้ความยืดหยุ่นของ Contingency Theory จะถือเป็นจุดแข็งในสถานการณ์ปกติหรือการบริหารระยะยาว แต่ในบริบทวิกฤตซึ่งต้องการ "การตัดสินใจที่เด็ดขาดและมีแนวทางชัดเจน" ทฤษฎีนี้กลับอาจให้ความยืดหยุ่นมากเกินไปจนขาดทิศทางแน่นอน ซึ่งในสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้นำอาจต้องพึ่งพา "แนวคิดการตัดสินใจฉบับพลัน" (rapid decision-making models) ที่อิงจากสัญชาตญาณ ประสบการณ์ หรือแนวทางมาตรฐานมากกว่าแนวคิดที่ต้องวิเคราะห์แบบเฉพาะกรณี (Klein, 1999)

ทฤษฎี Contingency แม้จะมีประสิทธิภาพในภาวะปกติ แต่เมื่อเผชิญสถานการณ์วิกฤตหรือเหตุการณ์เร่งด่วนที่ต้องการการตัดสินใจที่ฉับไว แม่นยำ และอยู่ภายใต้ข้อมูลจำกัด ทฤษฎีนี้กลับอาจทำให้การตัดสินใจล่าช้าและไม่ทันการณ์ ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริง

4) การขาดโมเดลแบบองค์รวม (Lack of Prescriptive Model) แม้ทฤษฎี Contingency จะเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่สำคัญในโลกของการจัดการยุคใหม่ แต่หนึ่งในข้อจำกัดหลักของทฤษฎีนี้คือการ ไม่มีแบบจำลองเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน (Prescriptive Model) ซึ่งสามารถชี้แนะผู้นำหรือผู้จัดการได้ว่า "ควรปฏิบัติอย่างไร" ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Contingency Theory เน้นให้ผู้บริหารเลือกแนวทาง "ที่เหมาะสมที่สุด" ตามแต่ละบริบท โดยไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว หรือสิ่งที่เรียกว่า Best Practice ส่งผลให้ผู้บริหารต้องตีความบริบทด้วยตนเองและ

ออกแบบแนวทางเฉพาะ ซึ่ง อาจก่อให้เกิดความลังเลหรือความไม่มั่นใจ โดยเฉพาะในหมู่ผู้นำที่ขาดประสบการณ์ หรือองค์กรที่ไม่มีระบบประเมินสถานการณ์เป็นระบบ (Yukl, 2013) ในทางกลับกัน ทฤษฎีอื่นบางแนว เช่น ทฤษฎีการจัดการแบบลีน (Lean Management) หรือการบริหารแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management) มักมีเครื่องมือหรือโมเดลที่ให้คำแนะนำที่ชัดเจนกว่า ซึ่งเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร

องค์กรที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน หรือยังไม่มีวัฒนธรรมการตัดสินใจที่เป็นระบบ อาจใช้แนวคิดของ Contingency Theory ได้ยาก เนื่องจาก ไม่มีกรอบวิเคราะห์เชิงสถานการณ์ที่เป็นระบบ และขาดบุคลากรที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ดังนั้น แทนที่ทฤษฎีนี้จะช่วยให้เกิดการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีกลับอาจกลายเป็นเพียง "กรอบแนวคิดทั่วไป" (general framework) ที่ขาดน้ำหนักในเชิงปฏิบัติจริง (Robbins & Judge, 2021)

ในระดับองค์กรหรือระดับนโยบาย หน่วยงานมักต้องการ “แนวทางหรือแนวปฏิบัติมาตรฐาน” (Standard Operating Procedures: SOPs) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบ แต่แนวคิดของ Contingency Theory ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงตามบริบทในแต่ละครั้ง อาจไม่สามารถสร้างมาตรฐานเหล่านี้ได้ เพราะไม่มีโครงสร้างแนวทางที่สามารถนำไปใช้อย่างต่อเนื่องในหลากหลายสถานการณ์

6.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทาง ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยเน้นการวางแผน วิเคราะห์ และตัดสินใจในระดับองค์กรรวมเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ (Wheelen & Hunger, 2020) การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดเฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งล้วนต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระดับโลก

6.4.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (David & David, 2019; Wheelen & Hunger, 2020)

กระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบในการวางแผน วิเคราะห์ และดำเนินการเพื่อกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์การในระยะยาว โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งสะท้อนภาพอนาคตที่องค์กรมุ่งหวัง
- การกำหนด พันธกิจ (Mission) เพื่อแสดงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน

- การกำหนด เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) ที่สอดคล้องกับทรัพยากรและโอกาส
- การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายใน (Internal) และภายนอก (External) โดยใช้เครื่องมือ เช่น SWOT, PESTEL หรือ Five Forces
- การวาง กลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อกำหนดแนวทางสู่ความสำเร็จ
- การ ดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) อย่างมีประสิทธิภาพ
- การ ประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เพื่อนำผลลัพธ์ไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงของบริษัทโลกในศตวรรษที่ 21 เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ซับซ้อน ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการแบบเดิมได้อีกต่อไป (Hill, Schilling, & Jones, 2020) แนวคิดนี้มีความสำคัญในโลกยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันสูง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กร “มองไกล คิดลึก และปรับตัวไว”

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

- **การกำหนดทิศทางระยะยาว** กลยุทธ์ที่ดีช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายชัดเจน และสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดผลสูงสุดในระยะยาว
- **การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** องค์กรสามารถตอบสนองต่อวิกฤตหรือโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การรับมือกับวิกฤตโรคระบาด หรือการเข้าสู่ตลาดดิจิทัล
- **การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน** การวางตำแหน่ง (Positioning) ที่เหมาะสมในตลาดช่วยให้องค์กรโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง
- **การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน** กลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถประสานการทำงานในทิศทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัว

กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น “ระบบความคิด” ที่ทำให้องค์กรสามารถ มองไกล คิดลึก และปรับตัวไว (Bryson, 2018) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดและเติบโตในโลกที่ไม่หยุดนิ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการวางแผนระยะยาวเท่านั้น แต่เป็นกรอบแนวคิดที่ผนวกการวิเคราะห์เชิงลึก การดำเนินงานที่มีเป้าหมาย และการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีบทบาทสำคัญทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงกำไรที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของโลกยุคใหม่

6.4.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) คือ กรอบแนวทางที่เป็นระบบ (systematic framework) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทาง วางแผน และดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทภายในและภายนอก โดยมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Hill, Schilling, & Jones, 2020; David & David, 2019)

กระบวนการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision & Mission Definition) การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) คือการวาดภาพอนาคตขององค์กรว่าต้องการเป็นอะไรหรืออยู่ในสถานะใด ส่วน พันธกิจ (Mission) คือการอธิบายเป้าหมายหลักขององค์กร เหตุผลในการดำรงอยู่ และค่านิยมหลัก (core values) ที่ยึดถือ วิสัยทัศน์ที่ดีควรสร้างแรงบันดาลใจ เป็นเป้าหมายร่วม และชัดเจนพอที่จะชี้้นำการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และพันธกิจควรสื่อสารได้ว่า “องค์กรมีอยู่เพื่อใคร” และ “ทำสิ่งใด” เพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดทั้งสองสิ่งนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการวางกลยุทธ์ที่มีทิศทางและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร (Bryson, 2018)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาทั้งปัจจัย ภายนอก (External Environment) และ ภายใน (Internal Environment)

- ปัจจัยภายนอก (External Factors) วิเคราะห์แนวโน้มและภัยคุกคามที่องค์กรควรระวัง เช่น การวิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) และการวิเคราะห์แรงกดดันของอุตสาหกรรมด้วย Five Forces ของ Porter
- ปัจจัยภายใน (Internal Factors) วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เช่น ทรัพยากร (Resources) ชีตความสามารถหลัก (Core Competencies) วัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างระบบการบริหาร

เครื่องมืออย่าง SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้สรุปข้อมูลจากทั้งสองด้าน เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการวางกลยุทธ์ (Wheelen & Hunger, 2020)

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ขั้นตอนนี้คือการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายระยะยาว โดยมีการจัดระดับกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) มุ่งวางแนวทางภาพรวม เช่น การขยายกิจการ การควบรวม หรือการกระจายความเสี่ยง
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เน้นการแข่งขันในแต่ละตลาด เช่น กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) หรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์การเงิน หรือ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดกลยุทธ์ควรอ้างอิงกับข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Hill et al., 2020)

4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หลังจากกำหนดกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการ "ลงมือทำ" อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัย

- การปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม (people, budget, time)
- การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในขั้นตอนนี้ “ผู้นำ” มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (Kaplan & Norton, 2004)

5. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะไม่มี ความหมายหากไม่มีการวัดผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการประเมินประกอบด้วย

- การเปรียบเทียบผลลัพธ์จริงกับเป้าหมาย
- การตรวจสอบความคืบหน้า
- การวิเคราะห์จุดอ่อนของกลยุทธ์
- การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard หรือ Performance Dashboard ช่วยให้การประเมินมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Kaplan & Norton, 2004)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถคิดอย่างเป็นระบบ มอง ไกล และดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ โดยทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมิน ต่างมีบทบาทที่เชื่อมโยงและเกี่ยวพันกัน เพื่อ สร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน

6.4.3 แนวคิดสำคัญในทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์มิได้เน้นเพียงแค่ “การวางแผน” แต่เป็นกระบวนการคิดอย่างลึกซึ้ง และเป็นพลวัต โดยมีแนวคิดสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอด เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถสรุปเป็น 3 แนวคิดหลัก ดังนี้

1) กลยุทธ์คือการ “เลือกไม่ทำ” (Strategy as Trade-offs)

หนึ่งในแนวคิดหลักของ Michael E. Porter (1996) ที่มีอิทธิพลอย่างสูงในศาสตร์การจัดการ เชิงกลยุทธ์ คือการมองว่า “กลยุทธ์ที่แท้จริง” คือการเลือกอย่างมีสติปัญญาว่าองค์กรจะทำอะไร และที่ สำคัญกว่านั้นคือ “จะไม่ทำอะไร” (what not to do) ซึ่ง Porter เรียกสิ่งนี้ว่า Trade-offs หรือ "การ เลือกแลก" โดยย้ำว่า การเลือกไม่ทำบางสิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างตำแหน่งทางกลยุทธ์ (strategic positioning) และการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

Trade-offs หมายถึง การที่องค์กรต้องละทิ้งโอกาสหรือกลยุทธ์หนึ่ง เพื่อให้สามารถทุ่มเท ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญไปยังแนวทางที่เลือกแล้วอย่างเต็มที่ หากพยายามทำทุกอย่างในเวลา

เดียวกัน องค์การอาจเผชิญกับความสับสนภายใน ขาดจุดยืนที่ชัดเจน และไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ (Porter, 1996)

ความสำคัญของการเลือกไม่ทำช่วยให้องค์กรมี

- จุดยืนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Focus) ไม่หลงทางหรือเบี่ยงเบนจากเป้าหมายระยะยาว
- ความคมชัดของแบรนด์ (Brand Clarity) ลูกค้ายอมรับว่าองค์กรนี้ “คือใคร” และ “ไม่ใช่ใคร”
- การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนและความเปลืองทรัพยากร
- ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความสามารถหลัก (core competencies) ที่ยากจะลอกเลียนแบบ

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้แนวคิด Trade-offs

- ธุรกิจร้านอาหาร ร้านอาหารระดับพรีเมียม เช่น Fine Dining จะเลือกไม่เข้าสู่ตลาด Fast Food แม้จะเป็นตลาดที่ทำรายได้สูง เพราะจะทำให้แบรนด์สูญเสียภาพลักษณ์ ความหรูหรา และความพิเศษเฉพาะตัว
- ธุรกิจสายการบิน สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airlines) จะเลือกไม่ให้บริการเสริม เช่น อาหารฟรี หรือที่นั่งปรับเอนได้ เพื่อรักษาค่าใช้จ่ายต่ำให้สามารถตั้งราคาตัวที่ถูกที่สุดได้
- ธุรกิจการศึกษา มหาวิทยาลัยที่เน้นวิจัยชั้นสูง อาจเลือกไม่เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่เน้นเชิงปฏิบัติการ เพื่อคงความโดดเด่นด้านวิชาการและงานวิจัยลึก

ผลกระทบของการไม่เลือก (Lack of Trade-offs) หากองค์กรพยายามทำทุกอย่าง (stuck in the middle) โดยไม่มีการเลือกอย่างเด็ดขาด

- จะไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง
- อาจมีต้นทุนสูงขึ้นจากการทำหลายระบบ
- พนักงานขาดความเข้าใจในทิศทาง
- ลูกค้าเกิดความสับสนกับ positioning ขององค์กร

ตัวอย่างเช่น บริษัทที่พยายามเป็นทั้ง “องค์กรคุณภาพสูง” และ “ราคาต่ำที่สุด” พร้อมกัน อาจล้มเหลวทั้งสองด้าน

แนวคิด “การเลือกไม่ทำ” จึงเป็นหัวใจของกลยุทธ์ เพราะเป็นการกำหนดขอบเขตของความมุ่งหมายอย่างชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว และป้องกันการเบี่ยงเบนจากวิสัยทัศน์หลัก ซึ่งจะนำไปสู่

การสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ตามที่ Porter (1996) ได้เสนอไว้

2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Competitive Advantage หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการนำเสนอคุณค่า (Value) ที่เหนือกว่าคู่แข่งในสายตาของลูกค้า ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงกว่า ราคาที่เหมาะสมกว่า การบริการที่ดีกว่า หรือประสบการณ์ที่โดดเด่นกว่า (Barney, 1991; Porter, 1985) โดยเป้าหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การ สร้าง รักษา และต่อยอด ความได้เปรียบนี้ให้ยั่งยืนในระยะยาว

องค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถเกิดจากปัจจัยสำคัญ ดังนี้

(1) ทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก (Valuable and Rare Resources) องค์กรที่ครอบครอง ทรัพยากรหรือความสามารถที่ “มีคุณค่า” (ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือลดต้นทุน) และ “หายาก” (มี องค์กรอื่นครอบครองได้ยาก) ย่อมมีแนวโน้มสร้างข้อได้เปรียบ เช่น สิทธิบัตร เทคโนโลยีเฉพาะทาง และ ความสัมพันธ์เชิงลึกกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) กระบวนการที่เลียนแบบได้ยาก (Inimitable Processes) ความได้เปรียบจะยั่งยืนได้มากขึ้น หากกระบวนการหรือความสามารถเฉพาะขององค์กร ไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย เช่น วัฒนธรรมองค์กร ที่ปลูกฝังจากประสบการณ์ระยะยาว ความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) และเอกลักษณ์ของระบบการ บริหารจัดการ

(3) ชื่อเสียงและแบรนด์ (Reputation and Branding) แบรนด์ที่แข็งแกร่งจะสร้าง “ทุนทาง สังคม” และ “ความเชื่อมั่น” จากลูกค้า ทำให้เกิด ความภักดีในระยะยาว (Customer Loyalty) เช่น บริษัท Google ในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรม บริษัท Apple ที่ผู้บริโภคเชื่อมั่นในคุณภาพและการออกแบบ และ บริษัท IKEA ที่สร้างภาพลักษณ์ด้านความคุ้มค่าและการออกแบบสไตล์สวีเดน

ความท้าทายในการรักษาความได้เปรียบ แม้จะสร้าง Competitive Advantage ได้แล้ว แต่ก็ ต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทำให้ทรัพยากรหมดความสำคัญ
- คู่แข่งเลียนแบบหรือพัฒนาให้ดีกว่า
- ความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนไป

ดังนั้น องค์กรต้อง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Innovation) และ เสริมสร้างขีด ความสามารถแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) เพื่อรักษาความได้เปรียบไว้

กรอบแนวคิด VRIO สำหรับวิเคราะห์ Competitive Advantage โดย Barney (1991) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ที่เรียกว่า VRIO Framework ประกอบด้วย 4 คำถามหลัก ดังนี้

ตารางที่ 6.2 กรอบการวิเคราะห์ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ VRIO Framework

องค์ประกอบ	คำถามที่ใช้ประเมิน	ความหมาย
V – Value	ทรัพยากรนี้เพิ่มคุณค่าหรือไม่?	ช่วยให้องค์กรตอบสนองความต้องการหรือเพิ่มประสิทธิภาพได้หรือไม่
R – Rarity	ทรัพยากรนี้หายากหรือไม่?	คู่แข่งมีทรัพยากรนี้หรือไม่
I – Imitability	เลียนแบบได้ง่ายหรือไม่?	ถ้าเลียนแบบได้ง่าย ก็ไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบยั่งยืน
O – Organization	องค์กรมีระบบสนับสนุนหรือไม่?	องค์กรมีโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นหรือไม่

การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันไม่ใช่เพียงการมีทรัพยากรที่ดีเท่านั้น แต่ต้องสามารถจัดการให้เกิดการใช้งานเชิงกลยุทธ์ได้จริง และควรรักษาความได้เปรียบนั้นด้วยนวัตกรรม ความคล่องตัว และความเข้าใจในคุณค่าที่แท้จริงของลูกค้า โดยใช้กรอบ VRIO เป็นแนวทางวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ

3) การคิดแบบพลวัต (Dynamic Capability)

ในบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีเพียง “ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบดั้งเดิม” (Static Competitive Advantage) เช่น ทรัพยากรเฉพาะ หรือแบรนด์ที่แข็งแกร่ง อาจไม่เพียงพอต่อการอยู่รอดและเติบโตขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องพัฒนา “ความสามารถเชิงพลวัต” (Dynamic Capabilities) เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องแคล่วและสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007) สรุปได้ว่า แนวคิดสำคัญในทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์ไม่ใช่เพียงแผนหรือเป้าหมาย แต่เป็น “การเลือก การวางจุดยืน และการปรับตัวอย่างมีกลยุทธ์” โดยเน้นทั้ง การมองระยะยาว (long-term vision) และ ความยืดหยุ่นในระยะสั้น (adaptive capability) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Dynamic Capabilities หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตรวจจับ (Sensing) และรับรู้โอกาสหรือภัยคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การคว้าโอกาสนั้น (Seizing) ด้วยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำ และการปรับเปลี่ยน (Reconfiguring) หรือสร้างทรัพยากรใหม่อย่างรวดเร็ว

เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี โครงสร้าง และบุคลากร เพื่อรองรับกลยุทธ์ใหม่ (Teece, 2007) ความสามารถทั้งสามนี้ต้องเกิดขึ้นอย่าง “บูรณาการ” และ “ต่อเนื่อง” ไม่ใช่แค่ตอบสนองเฉพาะหน้า แต่ต้องฝังอยู่ในวัฒนธรรมการบริหารขององค์กร

ตารางที่ 6.3 องค์ประกอบของ Dynamic Capabilities

องค์ประกอบ	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
Sensing	การเฝ้าระวังแนวโน้มของตลาด เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค	การใช้ AI วิเคราะห์ Big Data เพื่อคาดการณ์แนวโน้มตลาด
Seizing	การตัดสินใจเลือกโอกาสที่เหมาะสม และระดมทรัพยากรเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น	การพัฒนาโปรดักต์ใหม่ตามกระแสตลาด เช่น รถยนต์ไฟฟ้า
Reconfiguring	การปรับระบบ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับกลยุทธ์ใหม่	การปรับทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ให้เป็นแบบ Agile

ตัวอย่างองค์กรที่ใช้ Dynamic Capabilities

- Netflix จากบริษัทเช่าดีวีดีทางไปรษณีย์ สู่แพลตฟอร์มสตรีมมิ่งระดับโลก และพัฒนาคอนเทนต์ของตนเอง
- Amazon จากร้านขายหนังสือออนไลน์ สู่การให้บริการ Cloud Computing (AWS) และ Logistics ที่ครบวงจร
- LINE ประเทศญี่ปุ่น ขยายจากแอปแชทสู่แพลตฟอร์มเศรษฐกิจ เช่น e-Wallet, Shopping, Games

องค์กรเหล่านี้ประสบความสำเร็จเพราะไม่เพียงแค่ “มีทรัพยากร” แต่สามารถ “พลิกกลยุทธ์” ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีระบบภายในที่รองรับความยืดหยุ่น

Dynamic Capabilities คือหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในยุคที่ “ความได้เปรียบเดิมอาจหมดอายุได้ตลอดเวลา” องค์กรที่สามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาโอกาส และปรับโครงสร้างได้อย่างคล่องตัว จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน และขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6.4.4 การประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐและองค์กรสมัยใหม่

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไม่ได้จำกัดเฉพาะภาครัฐอีกต่อไป หากแต่ได้กลายเป็นแนวทางสำคัญที่ใช้ในการบริหารภาครัฐและองค์กรสมัยใหม่ เพื่อรับมือกับความซับซ้อนของนโยบาย การเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม และความคาดหวังจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานราชการ

การวางแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐในยุคปัจจุบันมักอิงกับเครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นระบบ โดยเฉพาะ

- การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เพื่อระบุสถานะขององค์กรและแนวโน้มในอนาคต
- การกำหนด KPI (Key Performance Indicators) ใช้เป็นเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของนโยบายและภารกิจที่ตั้งเป้าไว้

หน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ประยุกต์แนวคิดนี้ในการจัดทำ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ซึ่งมุ่งเน้นทั้งความสามารถในการแข่งขัน ความเสมอภาค และความยั่งยืน

2) การบริหารเชิงผลลัพธ์ด้วย Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) ได้รับความนิยมในการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพราะสามารถแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็น “เป้าหมายเชิงปฏิบัติ” ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- มิติด้านผลลัพธ์ภายนอก (ผลต่อประชาชน)
- มิติด้านกระบวนการภายใน
- มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- มิติด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

BSC ยังเชื่อมโยงกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อให้การดำเนินงานภาครัฐไม่เพียงตอบสนองต่อผลลัพธ์ในระดับประเทศ แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับกรอบการพัฒนาโลก (Kaplan & Norton, 2001; Bryson, 2018)

3) การนำ Agile และ OKRs มาใช้ในภาครัฐ

การบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัลจำเป็นต้อง “คล่องตัว” (Agile) มากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการดั้งเดิมที่เน้นความแน่นอนและขั้นตอนเป็นลำดับ

- แนวทาง Agile มุ่งเน้นการปรับตัวรวดเร็ว เปิดรับฟีดแบ็ก และทำงานเป็นรอบ (iteration)

- ระบบ OKRs (Objectives and Key Results) ช่วยให้หน่วยงานกำหนด “เป้าหมายที่ท้าทาย” พร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจนและยืดหยุ่น

ตัวอย่างเช่น โครงการ GovTech ในหลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ เอสโตเนีย หรือสหรัฐฯ ใช้ Agile ในการพัฒนาระบบบริการดิจิทัลของรัฐ และนำ OKRs มาใช้กำกับความก้าวหน้าของเป้าหมายในระดับโครงการและองค์กร (Mintzberg et al., 2005; McKinsey, 2020)

4) การกำหนดนโยบายสาธารณะโดยใช้หลักการเชิงกลยุทธ์

Bryson (2018) ชี้ว่า การจัดทำ นโยบายสาธารณะที่มีประสิทธิผล ต้องอาศัยกระบวนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์อย่างรอบด้าน โดยต้องตอบคำถามหลัก เช่น เรากำลังพยายามแก้ปัญหาอะไร? กลุ่มเป้าหมายคือใคร? จะใช้ทรัพยากรใด และอย่างไรให้เกิดผลกระทบมากที่สุด?

การใช้ “Strategic Issue Management” และ “Scenario Planning” ช่วยให้นโยบายไม่ติดกับกรอบเดิม ๆ และสามารถรองรับอนาคตที่ไม่แน่นอนได้อย่างเป็นระบบ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญหลายประการ ได้แก่

- เพิ่มประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่า ในการใช้ทรัพยากร
- ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้รวดเร็วและแม่นยำ
- ส่งเสริมความโปร่งใส และ การมีส่วนร่วม ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวได้ ต่อบริบทใหม่

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องเฉพาะของภาครัฐอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองประชาชน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่อย่างมีทิศทางและยั่งยืน

6.4.5 ข้อจำกัดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

แม้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติก็มีข้อจำกัดที่ควรตระหนัก ดังนี้

1) ความล่าช้าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Rigidity and Inflexibility) หนึ่งในข้อวิจารณ์สำคัญคือ แผนกลยุทธ์มักถูกกำหนดล่วงหน้าเป็นระยะยาว (3-5 ปี) ซึ่งหากไม่มีการทบทวนหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรอาจไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที

ยกตัวอย่างในช่วง วิกฤต COVID-19 หลายองค์กรที่มีแผนกลยุทธ์แบบตายตัวกลับไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเฉียบพลัน เช่น การปิดเมือง การเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค และการเร่งสู่ระบบดิจิทัล (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2021) ความล่าช้าในการปรับแผน อาจทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ หรือถูกคู่แข่งแย่งส่วนแบ่งตลาดได้

แนวทางแก้ไข องค์กรควรพัฒนา “กลยุทธ์เชิงพลวัต” (Dynamic Strategy) หรือ “กลยุทธ์แบบยืดหยุ่น” (Flexible Strategy) ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์จริง (Teece, 2007)

2) การมองข้ามมิติทางสังคมและคุณธรรม (Neglect of Ethics and Social Responsibility) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจ หรือประสิทธิภาพเพียงด้านเดียว อาจละเลย มิติด้านคุณธรรม จริยธรรม และผลกระทบต่อสังคม

เช่น การลดต้นทุนด้วยการจ้างแรงงานราคาถูกโดยไม่สนใจสวัสดิภาพ หรือการแสวงหากำไรโดยไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ Mintzberg et al. (2005) เตือนว่า “กลยุทธ์ที่ดีต้องไม่เพียงมีประสิทธิผล แต่ต้องมีคุณธรรม (ethically responsible)” ด้วย

แนวทางแก้ไข การบูรณาการ แนวคิด CSR (Corporate Social Responsibility) และ SDGs (Sustainable Development Goals) เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3) ความยากในการคาดการณ์ในสถานะที่ไม่แน่นอน (Uncertainty and Forecasting Limits) แผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่อาศัยการคาดการณ์อนาคตเป็นพื้นฐาน ซึ่งอาจ ผิดพลาดได้ง่าย ในโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง (VUCA World – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

ตัวอย่าง การพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็ว, การเปลี่ยนแปลงเชิงภูมิรัฐศาสตร์, ภัยพิบัติธรรมชาติ หรือโรคระบาดล้วนส่งผลกระทบต่อสมมติฐานของกลยุทธ์ที่เคยกำหนดไว้ องค์กรที่ “ยึดมั่นกับแผนเดิม” โดยไม่อัปเดตข้อมูลใหม่ อาจทำให้สูญเสียศักยภาพในการแข่งขัน

แนวทางแก้ไข ควรใช้ Scenario Planning, Real-Time Data, และ Early Warning System เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับหลายแนวโน้ม และบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (Schoemaker, 1995)

4) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Internal Resistance to Strategy) แม้แผนกลยุทธ์จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แต่หากไม่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ก็อาจเกิดแรงต้านหรือความไม่เข้าใจในระดับปฏิบัติ

Bryson (2018) ชี้ว่าการสร้าง “ความเป็นเจ้าของร่วม” ในกลยุทธ์ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยลดแรงต้าน และเพิ่มความสำเร็จในการดำเนินแผน

แนวทางแก้ไข ใช้เครื่องมือเช่น Strategic Mapping, OKRs, และกระบวนการ Coaching เพื่อสร้างความเข้าใจ และเชื่อมโยงภารกิจของแต่ละคนกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว ผู้นำที่มีทักษะเชิงกลยุทธ์จะสามารถมองเห็นภาพรวม ประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และกำหนดแนวทางที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.5 การจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรม

การจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรมถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดทั้งสองนี้มีความเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้ง กล่าวคือ การพัฒนาคุณภาพต้องอาศัยนวัตกรรม และนวัตกรรมที่ยั่งยืนจะต้องมีพื้นฐานจากการจัดการคุณภาพที่ดี (Tidd & Bessant, 2020)

6.5.1 ความหมายของการจัดการเชิงคุณภาพและการจัดการเชิงนวัตกรรม

การจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการขององค์กร เพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตรงตามหรือเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยมีกระบวนการหลัก ได้แก่ การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning), การควบคุมคุณภาพ (Quality Control), การประกันคุณภาพ (Quality Assurance), และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) อย่างต่อเนื่อง (Goetsch & Davis, 2016)

แนวคิดนี้มีรากฐานจากการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมที่ต้องการความแม่นยำและความสม่ำเสมอในกระบวนการผลิต ก่อนจะขยายสู่ภาคบริการ ภาครัฐ และภาคการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้าง “ความพึงพอใจของลูกค้า” (Customer Satisfaction) และความยั่งยืนขององค์กร

แนวคิดสำคัญในการจัดการเชิงคุณภาพ

1) Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพโดยรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทุกกิจกรรม และทุกบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Oakland, 2014) TQM ไม่ใช่เพียงการควบคุมคุณภาพสินค้า แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การคิดเชิงคุณภาพในทุกระดับ โดยมีหลักการสำคัญที่สามารถสรุปได้เป็นองค์ประกอบหลักดังนี้

- การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของทุกการตัดสินใจในองค์กร การรับฟังความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า (Evans & Lindsay, 2020)

- การมีส่วนร่วมของทุกคน (Total Employee Involvement) พนักงานทุกระดับในองค์กรควรมีบทบาทและความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพ การสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ (ownership) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงคุณภาพ

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิดนี้มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้เครื่องมือ เช่น PDCA (Plan-Do-Check-Act), Kaizen และ Six Sigma เพื่อสร้างความยั่งยืนและลดความสูญเปล่าในระบบ (Goetsch & Davis, 2016)

- การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (Fact-Based Decision Making) องค์กรต้องใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่แม่นยำและตรงจุด

- การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Relationship Management) การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า คู่ค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยเสริมคุณภาพโดยรวมขององค์กร (ISO, 2015)

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ TQM

- บริษัท Toyota ได้นำแนวคิด TQM มาใช้ในการสร้างระบบ “Just in Time” และ “Kaizen” ซึ่งส่งผลให้มีการควบคุมคุณภาพที่แม่นยำ ลดต้นทุน และส่งมอบสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- หน่วยงานราชการ เช่น โรงพยาบาลของรัฐหลายแห่งในประเทศไทย ได้นำแนวคิด TQM ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงบริการผู้ป่วย เช่น การลดระยะเวลาารอคอย การสร้างระบบข้อร้องเรียน และการประเมินความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

ข้อดีของ TQM

- เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- ลดต้นทุนการผลิตจากความผิดพลาดและของเสีย
- สร้างความร่วมมือภายในองค์กร
- พัฒนาความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

ข้อจำกัดของ TQM

- ต้องใช้เวลาและทรัพยากรจำนวนมากในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง
- อาจเกิดแรงต้านจากพนักงานหากขาดความเข้าใจหรือแรงจูงใจ

TQM จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เพียงเน้นการควบคุมคุณภาพในระดับกระบวนการ แต่ยังมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรรวมขององค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรม การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หากองค์กรสามารถปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

2) ISO Standards (เช่น ISO 9001)

ISO Standards หรือมาตรฐานสากลขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) เป็นกรอบแนวทางและข้อกำหนดที่ใช้ในการยกระดับคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการทำงานขององค์กรในระดับสากล โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO, 2015) การนำมาใช้มาตรฐาน ISO มาใช้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือในระดับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

ISO เป็นองค์การอิสระระหว่างประเทศที่จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1947 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและเผยแพร่มาตรฐานทางเทคนิคและระบบบริหารจัดการในหลายด้าน โดยเฉพาะระบบคุณภาพ เช่น ISO 9001 ที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก (Hoyle, 2017)

ประเภทของมาตรฐาน ISO ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพ

(1) ISO 9001:2015 – Quality Management Systems เป็นมาตรฐานที่ใช้ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (QMS) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักการ 7 ประการ (ISO, 2015) ได้แก่

- การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)
- ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Engagement of People)
- แนวทางกระบวนการ (Process Approach)
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improvement)
- การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน (Evidence-Based Decision Making)
- การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

(2) ISO 14001 – Environmental Management Systems มาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งเสริมให้องค์กรควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินกิจกรรมของตน เช่น การลดของเสีย มลพิษ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ISO 45001 – Occupational Health and Safety Management Systems มาตรฐานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ที่ช่วยให้องค์กรป้องกันอุบัติเหตุและลดความเสี่ยงในสถานที่ทำงาน

ประโยชน์ของการนำ ISO มาใช้ในองค์กร

- เพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าองค์กรมีระบบที่ได้มาตรฐานและควบคุมคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอ
- ปรับปรุงกระบวนการภายใน ให้มีประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่า
- ยกกระดับภาพลักษณ์องค์กร และเพิ่มโอกาสทางการตลาด โดยเฉพาะในระดับสากล
- ส่งเสริมการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ (Goetsch & Davis, 2016)

ข้อจำกัดและความท้าทาย แม้ ISO Standards จะมีข้อดีมากมาย แต่องค์กรบางแห่งอาจเผชิญกับข้อจำกัด เช่น

- ค่าใช้จ่ายในการขอการรับรองและบำรุงรักษาใบรับรอง
- ความซับซ้อนของเอกสารและกระบวนการ
- แรงต้านจากบุคลากรที่ไม่คุ้นชินกับระบบมาตรฐาน

การนำ ISO ไปใช้จึงต้องอาศัยความเข้าใจ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐไทย เช่น กรมโรงงานอุตสาหกรรม หรือสำนักงานสาธารณสุขหลายจังหวัด ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อยกระดับการให้บริการแก่ประชาชน เช่น การจัดระบบบริการผู้ป่วย ระบบคลังยา และงานธุรการ

ISO Standards เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยึดหลักคุณภาพในระดับสากล การนำมาตรฐานเหล่านี้มาปรับใช้จึงถือเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

การจัดการเชิงนวัตกรรม (Innovation Management)

การจัดการเชิงนวัตกรรม (Innovation Management) หมายถึง กระบวนการวางแผน กำกับดูแล และดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มและพัฒนาแนวคิดใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยมุ่งหวังให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Dodgson, Gann, & Phillips, 2014)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมการเรียนรู้ การเปิดรับความเสี่ยง และการพัฒนากระบวนการที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ (Tidd & Bessant, 2021)

ประเภทของนวัตกรรมที่สำคัญ

การจัดการเชิงนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท โดยพิจารณาตามลักษณะของผลผลิตหรือผลกระทบต่อองค์กร ดังนี้

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง การสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่เดิม เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ใช้หรือเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในตลาด (Schilling, 2020) โดยนวัตกรรมในลักษณะนี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในด้านเทคโนโลยี การออกแบบคุณสมบัติการใช้งาน หรือความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ของผู้บริโภค

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

(1) การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (New Product Creation) เป็นการพัฒนา สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งช่วยสร้างตลาดใหม่หรือเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขัน เช่น สมาร์ทโฟนเครื่องแรกที่ยกกล้องและระบบอินเทอร์เน็ตเข้าไว้ด้วยกัน หรือ การพัฒนายานยนต์พลังงานไฟฟ้า เช่น Tesla Model S และการเปิดตัวบริการ subscription box ที่ปรับให้ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภคแต่ละราย เช่น Stitch Fix หรือ Netflix เป็นต้น

การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ต้องอาศัย การวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างเข้มข้น และการบริหารความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในตลาด

(2) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม (Improvement of Existing Products) เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ให้มีคุณภาพหรือความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น การเพิ่มฟังก์ชัน AI ในสมาร์ทโฟน เช่น ระบบสั่งงานด้วยเสียงหรือการจดจำใบหน้า การพัฒนาวัคซีนรุ่นใหม่ที่สามารถจัดเก็บในอุณหภูมิปกติ และ การปรับสูตรอาหารเพื่อสุขภาพให้มีแคลอรีต่ำแต่รสชาติดีขึ้น เป็นต้น

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์มักใช้ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าการสร้างสิ่งใหม่ทั้งหมด และสามารถนำไปสู่การยืดอายุวงจรผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Extension)

คุณลักษณะของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (Tidd & Bessant, 2021)

- มีคุณค่าเพิ่ม ที่ชัดเจนต่อลูกค้า เช่น ประหยัดเวลา ใช้งานง่าย หรือปลอดภัยขึ้น
- แตกต่างจากคู่แข่ง อย่างมีนัยสำคัญ เช่น รูปทรง บรรจุภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือการบริการหลังการขาย
- สามารถผลิตและส่งมอบได้จริง ภายใต้ต้นทุนและเทคโนโลยีที่องค์กรสามารถรองรับ
- ตอบสนองต่อแนวโน้มของตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น เทคโนโลยี 5G, ความยั่งยืน หรือสุขภาพจิต

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จริง

- Apple เปิดตัว iPhone ที่รวมฟังก์ชันกล้อง โทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ตไว้ในอุปกรณ์เดียว ถือเป็นจุดเริ่มต้นของยุค Smart Device
- Amazon พัฒนา “Dash Buttons” และ “Alexa” ซึ่งเป็นอุปกรณ์ใหม่ที่เปลี่ยนพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าในบ้าน
- บริการด้านสุขภาพทางไกล (Telemedicine) เช่น Doctor Anywhere หรือ MorDee ที่ช่วยให้ผู้ป่วยสามารถพบแพทย์ผ่านวิดีโอคอล เพิ่มความสะดวกสบายโดยไม่ต้องเดินทาง

ความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะเป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ก็มีข้อจำกัดและความเสี่ยง เช่น

- ต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา สูง และผลลัพธ์ไม่แน่นอน
- การยอมรับของตลาด อาจไม่เป็นไปตามคาด แม้ผลิตภัณฑ์จะมีคุณภาพ
- การลอกเลียนแบบ จากคู่แข่งที่ใช้กลยุทธ์ follower หรือ fast second

สรุปได้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยเน้นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด ความต้องการของผู้บริโภค และแนวโน้มทางเทคโนโลยี ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อบริหารการพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเข้าสู่ตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การปรับปรุงหรือสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริการ หรือการจัดการภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ หรือเพิ่มความเร็วในการตอบสนอง

ต่อความต้องการของลูกค้า (Tidd & Bessant, 2021) นวัตกรรมกระบวนการไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวสินค้าโดยตรง แต่จะส่งผลโดยอ้อมผ่านการยกระดับกระบวนการที่ทำให้สินค้าและบริการสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมกระบวนการ

(1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือเครื่องมือในการดำเนินการ เป็นการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มความเร็วในการผลิต ลดการใช้แรงงาน ลดของเสีย ลดต้นทุน ทำให้การควบคุมคุณภาพแม่นยำขึ้น และลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ เช่น

- ระบบอัตโนมัติ (Automation) เช่น สายพานลำเลียงสินค้าอัตโนมัติในโรงงานอุตสาหกรรมที่สามารถคัดแยก ตรวจสอบ และบรรจุสินค้าได้โดยไม่ต้องใช้แรงงานมนุษย์
- หุ่นยนต์อุตสาหกรรม (Industrial Robotics) ใช้สำหรับงานเชื่อม ตัด เจาะ หรือบรรจุ ซึ่งต้องการความแม่นยำสูง เช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์
- เทคโนโลยี IoT (Internet of Things) ติดเซนเซอร์ในเครื่องจักรเพื่อตรวจสอบสถานะการทำงานแบบเรียลไทม์ และแจ้งเตือนเมื่อใกล้ถึงเวลาบำรุงรักษา

(2) การปรับรูปแบบการดำเนินงานหรือกระบวนการทำงาน (Workflow Redesign) เป็นการจัดโครงสร้างกระบวนการใหม่ให้มีความต่อเนื่อง ไม่ซ้ำซ้อน ลดเวลาทำงาน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และเน้นความคล่องตัว เช่น

- One Stop Service ลดขั้นตอนในการขออนุญาตของราชการ เช่น การจดทะเบียนธุรกิจที่ไม่ต้องเดินเรื่องหลายแผนก
- การยุบขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Process Streamlining) เช่น การยกเลิกการเซ็นเอกสารหลายชั้น โดยใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์
- การทำงานแบบ Cross-functional Team ยกเลิกโครงสร้างแบบไซโล และสร้างทีมงานแบบบูรณาการเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้เร็ว

(3) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) นำนวัตกรรมด้าน Big Data, AI และ Analytics มาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจหรือบริหารจัดการทรัพยากร ทำให้การตัดสินใจแม่นยำมากขึ้น ลดความเสี่ยง และสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที เช่น

- Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคจากข้อมูลจำนวนมหาศาล เช่น การเลือกเส้นทางการส่งสินค้าในโลจิสติกส์ให้รวดเร็วที่สุด
- AI และ Machine Learning ใช้โมเดลการเรียนรู้เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม เช่น การแนะนำสินค้าที่ลูกค้าอาจต้องการซื้อ (Recommendation System)

- Dashboard แบบ Real-time ผู้บริหารสามารถดูข้อมูลสำคัญได้ตลอดเวลา เช่น ยอดขาย สินค้าคงคลัง หรือความพึงพอใจของลูกค้า

(4) การพัฒนาแนวทางบริหารจัดการและการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning & Knowledge Management) หมายถึง การสร้างระบบสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการจัดการองค์ความรู้ ส่งผลให้พนักงานมีทักษะที่ทันสมัย องค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง และสามารถรักษานวัตกรรมไว้ได้อย่างยั่งยืน เช่น

- Knowledge Management System (KMS) ระบบจัดเก็บและแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน หรือบทเรียนจากความผิดพลาด
- การเรียนรู้แบบ Lean และ Kaizen เน้นการปรับปรุงเล็ก ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพและลดของเสีย
- ระบบ Learning Organization สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าลอง และมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น เว็กรีวิวประจำเดือน

3) นวัตกรรมเชิงโครงสร้างองค์กร (Organizational Innovation)

นวัตกรรมเชิงโครงสร้างองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร หรือแนวทางการทำงานภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และเอื้อต่อการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และกลยุทธ์ (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)

Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008) ชี้ว่า นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (Management Innovation) ซึ่งรวมถึงนวัตกรรมเชิงโครงสร้าง เป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในระยะยาว เนื่องจากเป็นนวัตกรรมที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ นอกจากนี้ยังสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิด Dynamic Capabilities (Teece, 2007) ที่เน้นการปรับโครงสร้างและการบริหารเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมเชิงโครงสร้าง

(1) การเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร (Structural Reform) จากโครงสร้างแนวตั้ง (Hierarchical Structure) ไปสู่โครงสร้างแนวนอน (Flat Structure) หรือ แบบเครือข่าย (Network Structure) ยกเลิกหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

(2) การจัดตั้งหน่วยงานด้านนวัตกรรมโดยเฉพาะ (Innovation Unit or Lab) เช่น Innovation Lab หรือ Center for Digital Transformation ที่มีอิสระในการทดลองไอเดียใหม่ มีงบประมาณและบุคลากรเฉพาะสำหรับพัฒนาโครงการนำร่อง

(3) การใช้รูปแบบการบริหารแบบ Agile หรือ Cross-Functional Teams การรวมทีมจากหลายแผนกเข้าด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว โดยลดขั้นตอนการอนุมัติแบบเดิม ยึดหลักความยืดหยุ่น ความร่วมมือ และการสื่อสารที่โปร่งใส

(4) การปรับระบบการตั้งเป้าหมายและประเมินผล เช่น OKRs (Objectives and Key Results) เปลี่ยนจากการประเมินผลแบบปีต่อปี มาเป็นการตั้งเป้าหมายแบบระยะสั้นที่เน้นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ และสร้างแรงจูงใจผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย

(5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Innovation) ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การเปิดรับความล้มเหลว และความกล้าในการทดลอง ยกตัวอย่าง เช่น Google ที่ให้พนักงานใช้เวลา 20% กับโครงการนวัตกรรมที่ตนสนใจ

นวัตกรรมเชิงโครงสร้างองค์กรไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนสายบังคับบัญชาเท่านั้น แต่รวมถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรม กระบวนการคิด การบริหาร และวิธีทำงานทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

แนวทางการจัดการนวัตกรรมในองค์กร

การจัดการเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมักประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

- การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ลองผิดลองถูก และเรียนรู้จากความล้มเหลว
- การจัดการทรัพยากร (Resource Management) จัดสรรงบประมาณ เทคโนโลยี และบุคลากรที่เหมาะสม
- การสร้างระบบสนับสนุน (Innovation Infrastructure) เช่น ศูนย์วิจัยและพัฒนา หรือ แพลตฟอร์มความร่วมมือระหว่างแผนก
- การวัดผลและติดตาม (Measurement and Feedback) เช่น ใช้เกณฑ์เช่น ROI ด้านนวัตกรรม, จำนวนสิทธิบัตร, หรือระยะเวลาพัฒนาผลิตภัณฑ์

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในภาครัฐและองค์กรสมัยใหม่

ภาครัฐหลายประเทศได้ใช้แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ เช่น

- การใช้ GovTech เพื่อพัฒนาระบบ e-Service และลดขั้นตอนราชการ
- การจัดตั้ง หน่วยงานนวัตกรรมภาครัฐ เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ในประเทศไทย หรือ Behavioural Insights Team ในสหราชอาณาจักร

- การใช้ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เพื่อระดมความคิดจากภาคประชาชนและภาคธุรกิจ

ข้อจำกัดของการจัดการนวัตกรรม แม้จะมีประโยชน์มาก แต่การจัดการนวัตกรรมก็เผชิญกับข้อท้าทาย เช่น:

- ความล้มเหลวของนวัตกรรมใหม่ที่ไม่ตรงกับความต้องการตลาด
- ความขัดแย้งระหว่างนวัตกรรมกับระบบเดิมในองค์กร
- แรงต้านจากบุคลากรที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงนวัตกรรมคือการออกแบบกระบวนการเพื่อผลักดันแนวคิดใหม่สู่ความเป็นจริง และสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องอาศัยการวางระบบที่ชัดเจน การสนับสนุนจากผู้นำ และการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการทดลอง

6.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับนวัตกรรม

โดยทั่วไป แนวคิดเรื่องคุณภาพ (Quality) มักเน้นที่ ความเสถียร (stability) ความสม่ำเสมอ (consistency) และการควบคุมมาตรฐาน (standardization)** เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตรงตามความคาดหวังของลูกค้าและเกิดความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ นวัตกรรม (Innovation) มุ่งเน้นไปที่ การเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์ และการทดลองสิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง แม้จะดูเหมือนมีเป้าหมายตรงข้ามกัน แต่ในทางปฏิบัติ คุณภาพและนวัตกรรมไม่ใช่แนวคิดที่ขัดแย้งกัน หากแต่สามารถส่งเสริมซึ่งกันและกันได้ โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการทั้งความมั่นคงและการเติบโต

แนวคิดสำคัญที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับนวัตกรรม

1) Lean Six Sigma: การควบคุมคุณภาพเพื่อเสริมนวัตกรรม

Lean Six Sigma คือการบูรณาการระหว่างสองแนวคิดหลัก คือ Lean และ Six Sigma เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อขจัดความสูญเปล่าและลดข้อผิดพลาดในการผลิตหรือให้บริการ

- Lean มุ่งเน้นไปที่การขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า (non-value-added activities) เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรืองานที่ก่อให้เกิดความล่าช้า ซึ่งช่วยให้กระบวนการคล่องตัวและตอบสนองได้เร็วขึ้น
- Six Sigma เน้นการใช้ข้อมูลและเครื่องมือทางสถิติเพื่อควบคุมคุณภาพ ลดความคลาดเคลื่อน และทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความสม่ำเสมอสูง

เมื่อนำมาใช้ร่วมกับกระบวนการนวัตกรรม Lean Six Sigma จะช่วยให้องค์กรสามารถ ออกแบบนวัตกรรมที่ทั้ง “สร้างสรรค์” และ “ควบคุมได้” โดยไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่เกินจำเป็น เช่น การออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการวิเคราะห์ FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) เพื่อลดความเสี่ยงของ ความล้มเหลวตั้งแต่ต้นทาง (George et al., 2005)

ตัวอย่างเช่น การผลิตสมาร์ทโฟนรุ่นใหม่ที่ใช้กระบวนการ Lean ลดขั้นตอนการประกอบ และใช้ Six Sigma ตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนแบบ real-time

2) Design Thinking: ความคิดสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าที่จับต้องได้

Design Thinking เป็นแนวคิดที่เน้นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (user-centric approach) กระบวนการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ Empathize, Define, Ideate, Prototype, และ Test

ในแง่ของการบริหารจัดการคุณภาพ Design Thinking ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และสามารถทดสอบและปรับปรุงได้อย่าง ต่อเนื่อง จึงส่งเสริมคุณภาพไปพร้อมกับนวัตกรรม

- กระบวนการคิดเชิงออกแบบเปิดโอกาสให้มีการทดลองและล้มเหลวอย่างมีระบบ (fail fast, learn faster)
- เมื่อผสานกับเครื่องมือควบคุมคุณภาพ เช่น QFD (Quality Function Deployment) หรือ VOC (Voice of Customer) จะทำให้การพัฒนาเกิดความสมดุลระหว่าง ความคิดสร้างสรรค์ และ คุณภาพใช้งานจริง

ตัวอย่างเช่น การออกแบบแอปพลิเคชันสุขภาพที่เริ่มจากการสัมภาษณ์ผู้ใช้งานอย่างลึกซึ้ง และ ปรับปรุงต้นแบบจาก feedback เพื่อให้ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายจริง (Brown, 2009)

3) Innovation-Driven Quality Improvement

นวัตกรรมไม่เพียงแค่สร้างสิ่งใหม่ แต่ยังสามารถใช้เพื่อ ยกกระดับคุณภาพที่มีอยู่ ให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกระบวนการผลิต บริการ และการบริหารจัดการ

- การนำนวัตกรรม เช่น ระบบตรวจสอบอัตโนมัติ (automated inspection systems) หรือ AI ในการควบคุมกระบวนการ ช่วยลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ และเพิ่มความแม่นยำในการ ผลิต
- ในทางกลับกัน ระบบการจัดการคุณภาพที่เข้มแข็ง เช่น ISO 9001 หรือ TQM จะช่วยให้ องค์กรมีความพร้อมในการทดลองนวัตกรรม โดยลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือ ผลกระทบเชิงลบ

ตัวอย่างเช่น โรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้เซนเซอร์ IoT ตรวจสอบคุณภาพสินค้าแบบเรียลไทม์ และ วิเคราะห์แนวโน้มการชำรุดด้วย AI เพื่อแก้ไขล่วงหน้า (Tidd & Bessant, 2021)

6.5.4 ข้อจำกัดของการจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรม

แม้ว่าการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) และการจัดการเชิงนวัตกรรม (Innovation Management) จะเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรยุคใหม่ แต่ทั้งสองแนวคิดต่างก็มีข้อจำกัดซึ่งต้องได้รับการพิจารณาและบริหารจัดการอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้กลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1) การจัดการคุณภาพอาจมีต้นทุนสูง และต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินการตามแนวทาง Total Quality Management (TQM), ISO Standards หรือ Lean Six Sigma ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ทั้งในรูปของการฝึกอบรมพนักงาน การจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็น และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Tari, 2005; Goetsch & Davis, 2016)

- การสร้าง วัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ ซึ่งอาจใช้เวลานานและเผชิญกับแรงต้านจากความเคยชินเดิม
- องค์กรที่ขาดความพร้อมด้านบุคลากรหรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อาจประสบกับความล้มเหลวในการนำระบบคุณภาพไปใช้จริง

2) การสร้างนวัตกรรมมีความเสี่ยงสูง และอาจล้มเหลวได้หากขาดการบริหารจัดการที่เหมาะสม นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ต้องการการลงทุนและความไม่แน่นอนอย่างสูง เช่น การวิจัยและพัฒนา การทดลองผลิตภัณฑ์ต้นแบบ หรือการเปิดตลาดใหม่ (Tidd & Bessant, 2020; Dodgson, Gann, & Phillips, 2014)

- การขาดกลยุทธ์นวัตกรรมที่ชัดเจน หรือการบริหารโครงการที่ไม่มีระบบ อาจนำไปสู่การล้มเหลว สูญเสียทรัพยากร และความเสียหายทางชื่อเสียง
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจทำให้การลงทุนในนวัตกรรมล่าสมัย ก่อนถึงเวลานำมาใช้จริง

3) ความขัดแย้งระหว่างความเสถียร (จากคุณภาพ) กับความยืดหยุ่น (จากนวัตกรรม) หนึ่งในข้อจำกัดที่ซับซ้อนที่สุดคือ ความตึงเครียดระหว่างแนวคิดเรื่องความเสถียร (stability) ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณภาพ และ ความยืดหยุ่นหรือความกล้าเสี่ยง (flexibility & risk-taking) ซึ่งเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

- ระบบคุณภาพที่เข้มงวดมากเกินไป อาจขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ เพราะทำให้พนักงานกลัวความล้มเหลวและหลีกเลี่ยงการทดลองสิ่งใหม่
- ในทางกลับกัน ถ้าให้อิสระในการนำนวัตกรรมมาใช้มากเกินไป โดยไม่มีกรอบควบคุมคุณภาพ ก็อาจทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความเสถียรหรือขาดความน่าเชื่อถือ

องค์กรจึงต้อง สร้างสมดุลระหว่างระบบควบคุมที่มั่นคงกับพื้นที่สำหรับการทดลองและเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (Tidd & Bessant, 2020)

ข้อจำกัดของการจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรมไม่ใช่อุปสรรคที่ไม่อาจแก้ไขได้ หากแต่ต้องอาศัยการออกแบบระบบบริหารจัดการที่ปรับตัวได้ (adaptive) โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กร สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทั้งคุณภาพและนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

6.6 การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Senge, 2006)

Senge (1990) ผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ได้ให้คำจำกัดความว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ผู้คนขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งช่วยให้มีรูปแบบใหม่ของการคิดร่วมกัน และส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กรอย่างเป็นระบบ”

ในมุมมองของ Garvin (1993) องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีความสามารถในการ สร้าง รับ และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามความรู้และความเข้าใจที่ได้รับใหม่

6.6.1 องค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” ต้องอาศัยการบ่มเพาะวัฒนธรรมและระบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบหลักที่ช่วยชี้นำแนวทางการสร้างองค์กรลักษณะนี้

1) The Five Disciplines ของ Senge (2006)

Peter Senge ได้เสนอ “The Five Disciplines” หรือ “องค์ประกอบ 5 ประการ” ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

- **Personal Mastery (ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล)** หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล ในการพัฒนาเป้าหมายส่วนตัวอย่างต่อเนื่อง และรักษาแรงจูงใจภายในตนเอง (intrinsic motivation) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง ไม่ใช่เพียงทักษะเท่านั้น แต่รวมถึงการฝึกฝนทางปัญญาและอารมณ์ เช่น ความอดทน ความใฝ่รู้ และการตั้งเป้าหมายในระยะยาว (Senge, 2006)
- **Mental Models (แบบจำลองทางความคิด)** เป็นการสะท้อนและปรับเปลี่ยนกรอบความคิด สมมติฐาน หรือค่านิยมภายใน ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลใน

องค์กร การตระหนักรู้และทบทวน Mental Models ช่วยให้เกิดการเปิดรับความคิดใหม่ ลดอคติ และพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Senge, 2006)

- **Shared Vision (วิสัยทัศน์ร่วม)** หมายถึง กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ให้มีเป้าหมายเดียวกันอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงการสื่อสารเป้าหมายจากผู้นำสู่ผู้ตาม แต่เป็นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการกำหนดและยึดถือวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน (Senge, 2006)
- **Team Learning (การเรียนรู้เป็นทีม)** องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับทีม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน การโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ และการสังเคราะห์แนวคิด การเรียนรู้แบบทีมจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน (Senge, 2006)
- **Systems Thinking (การคิดเชิงระบบ)** ถือเป็นแกนกลางของทุกมิติ โดยมององค์กรและปัญหาในเชิงองค์รวม เชื่อมโยงทุกระบบและกระบวนการเข้าด้วยกัน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเหตุและผลที่ซับซ้อน และหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน (Senge, 2006)

2) แนวคิดสามมิติของ Garvin, Edmondson & Gino (2008)

เพื่อเสริมความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ Garvin และคณะ ได้เสนอ “3 มิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งช่วยระบุองค์ประกอบที่วัดผลได้จริงในองค์กร ได้แก่:

- **Supportive Learning Environment (สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้)** หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือแสดงข้อสงสัยได้โดยไม่รู้สีกกลัวหรือถูกตำหนิ อีกทั้งยังส่งเสริมความหลากหลายทางความคิด และการสะท้อนประสบการณ์ (Garvin et al., 2008)
- **Concrete Learning Processes and Practices (กระบวนการเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง)** องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีระบบหรือกลไกที่ช่วยในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทบทวนงาน (after-action review), การจัดการความรู้ (knowledge management), การฝึกอบรม, การใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับ (feedback systems) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Garvin et al., 2008)
- **Leadership that Reinforces Learning (ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้)** ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการเรียนรู้ และยอมรับความล้มเหลวในฐานะบทเรียน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้มีการทดลองสิ่งใหม่ สนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และให้คุณค่ากับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Garvin et al., 2008)

องค์ประกอบทั้งจากแนวคิดของ Senge และ Garvin et al. ชี้ให้เห็นว่า "องค์การแห่งการเรียนรู้" ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมหรือจัดการความรู้เท่านั้น แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิด วัฒนธรรม และโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรโดยรวม

6.6.2 การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการองค์การให้กลายเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) เป็นกระบวนการที่ต้องการการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ และการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในหลายระดับขององค์กร เพื่อให้สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ นำความรู้มาใช้ต่อยอด และสร้างความสามารถในการปรับตัวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถขยายความได้ในประเด็นหลักต่อไปนี้

1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการรวบรวม สร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถทำได้ผ่านเทคโนโลยีสนับสนุน เช่น ระบบฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Repository), Intranet, e-learning, ระบบจัดเก็บบทเรียน (Lesson Learned System) รวมถึงกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice), กิจกรรมสะท้อนผล (After Action Review) การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรลดการสูญเสียองค์ความรู้ และสามารถเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Human Resource Development)

บุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กร การลงทุนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยควรดำเนินการในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การจัดอบรมแบบ on-the-job และ off-the-job การฝึกอบรมตามสมรรถนะเฉพาะด้าน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การให้โอกาสเรียนรู้ข้ามสายงาน (cross-functional training) การสร้าง "บุคลากรผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต" (Lifelong Learners) จะเป็นฐานของนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Senge, 2006)

3) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) องค์กรจะไม่สามารถกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ หากไม่สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนมุมมอง การยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง และการสนับสนุนจากผู้นำและผู้บริหารในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้บุคลากรกล้าเรียนรู้ ทั้งนี้ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะช่วยให้พนักงานกล้าแสดงออก กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ และกล้าลองผิดลองถูกอย่างมีเหตุผล (Garvin et al., 2008)

4) การวัดและประเมินผล (Measurement and Feedback Systems) กระบวนการเรียนรู้จะสมบูรณ์เมื่อสามารถประเมินผลและนำผลลัพธ์มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีแนวทาง เช่น การกำหนดตัวชี้วัดความรู้ (Knowledge Metrics) การใช้ดัชนีวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น Learning

Organization Survey, Balanced Scorecard การจัดทำรายงานผลการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล และการรวบรวม feedback เพื่อนำไปปรับแผนหรือกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการ โดยการวัดผลช่วยให้การเรียนรู้เป็นระบบ และแสดงผลลัพธ์ของการพัฒนาได้อย่างชัดเจน ซึ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Watkins & Marsick, 1996)

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากเจตจำนง แต่ต้องอาศัยระบบที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เมื่อองค์กรสามารถบริหารจัดการด้านความรู้ พัฒนาศักยภาพบุคลากร สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถปรับตัว รับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

6.6.3 ประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitive Advantage) องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเผชิญกับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น เนื่องจากมีระบบสนับสนุนการปรับตัวทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เช่น การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การวิเคราะห์แนวโน้ม และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง (Bhatt, 2001)

2) ส่งเสริมนวัตกรรม (Fostering Innovation) การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถเสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม การเรียนรู้แบบสหวิทยาการ (cross-functional learning) และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง คือองค์ประกอบสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 2011)

3) รักษาความรู้ในองค์กร (Preserving Organizational Knowledge) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีระบบในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ ทำให้ความรู้ที่สำคัญไม่สูญหายแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณ การโยกย้าย หรือการลาออก ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนา “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Communities of Practice) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Bhatt, 2001)

4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Building a Strong Organizational Culture) องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะพัฒนาเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมร่วมที่เข้มแข็ง เช่น การให้คุณค่ากับการพัฒนาตนเอง การเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร (Marquardt, 2011) บุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองเติบโตไปพร้อมกับองค์กร มักมีความจงรักภักดีและมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรในระยะยาว

6.7 บทสรุป

แนวคิดการจัดการในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนผ่านจากระบบลำดับชั้นแบบดั้งเดิม ไปสู่แนวคิดที่เน้นความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในบริบทที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน แนวคิดแรกคือ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งมององค์กรเป็นระบบเปิดที่องค์ประกอบต่าง ๆ เชื่อมโยงกัน ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ และวางกลยุทธ์ได้อย่างรอบด้าน ต่อมา ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแนวทางเดียวที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ การจัดการจึงต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบท เช่น ขนาดองค์กร เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรม ขณะที่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เน้นการกำหนดทิศทางระยะยาวผ่านการบูรณาการวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในด้านการจัดการเชิงคุณภาพและนวัตกรรม (Quality and Innovation Management) องค์กรต้องผสมผสานความสม่ำเสมอและมาตรฐานจากแนวคิดคุณภาพ เช่น TQM และ ISO เข้ากับความคิดสร้างสรรค์และการทดลองจากนวัตกรรม เช่น Lean Six Sigma และ Design Thinking เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันท้ายที่สุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือหัวใจสำคัญของการจัดการยุคใหม่ โดยยึดหลัก 5 ประการของ Senge ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การทบทวนกรอบความคิดเดิม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดแบบองค์รวม เสริมด้วยแนวคิดของ Garvin ที่เน้นบทบาทผู้นำ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และกระบวนการที่เป็นระบบ

โดยสรุป แนวคิดการจัดการยุคใหม่มุ่งเน้นการเข้าใจระบบ ความยืดหยุ่น การวางกลยุทธ์อย่างมีวิสัยทัศน์ การบูรณาการคุณภาพกับนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายแนวคิดทฤษฎีระบบ (Systems Theory) และยกตัวอย่างว่าทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนได้อย่างไรบ้าง
2. แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) มีข้อดีอย่างไรเมื่อเทียบกับแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม และมีข้อจำกัดใดที่ผู้บริหารควรระวัง
3. แนวคิด TQM, ISO และ Lean Six Sigma มีบทบาทอย่างไรในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จงเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแนวคิดเหล่านี้
4. นวัตกรรมสามารถขัดแย้งกับการควบคุมคุณภาพได้หรือไม่? จงอภิปรายและยกตัวอย่างองค์กรที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและคุณภาพได้สำเร็จ
5. องค์ประกอบ “5 Disciplines” ของ Senge มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

6.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2014). *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford University Press.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. Harper Business.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma pocket toolbox: A quick reference guide to nearly 100 tools for improving quality and speed*. McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence:*

- Introduction to total quality* (8th ed.). Pearson.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9001:2015: Understanding, applying and implementing the quality management system standard*. Routledge.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *Organization and management: A systems and contingency approach*. New York: McGraw-Hill.
- Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22(6), 589–607.
- McKinsey & Company. (2020). *Agile Government: Redesigning public institutions for the digital era*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic management of technological innovation* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Currency.
- Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182–194.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (16th ed.). Pearson.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), 16–27.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.