



การบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21*

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FOR SUCCESS

IN THE 21ST CENTURY

ณฐกร วัชรสินธุ์ และ ชุติกาญจน์ ฉลาดสกุล

Natagorn Watcharasin and Chutikan Chalardsakul

คณะศิลปศาสตร์ สถาบันราชภัฏภาคย์

Faculty of Liberal Arts, Rajapark Institute

Email: pzsingto@yahoo.com and Chutikan.nit@gmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทายภายใต้การแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงต้องวางนโยบายด้านนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นโยบายต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่อยู่ในความสนใจของประชาชนทั่วไป และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อนโยบายที่สำคัญขององค์กร ในขณะเดียวกันควรหลีกเลี่ยงการสร้างนวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ความสับสนระหว่างนวัตกรรมกับสิ่งแปลกใหม่ และความสับสนระหว่างกิจกรรมกับการเคลื่อนไหว แต่ทุนยังเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเปลี่ยนแปลงเสมอ บทบาทของทุนที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้หลายองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีทุน หรือสะสมทุนในจำนวนมาก ความท้าทายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีความสำคัญต่อประเด็นสถานะทางสังคม วิถีชีวิตของคน การเข้าถึงเทคโนโลยี ความหลากหลายและความขัดแย้งกับ ส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่แตกต่างจากยุคที่ผ่านมา และ การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย และทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้ สำหรับการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

คำสำคัญ: การบริหาร; จัดการองค์กร; ความสำเร็จ; ศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

To manage an organization for success in the 21st century, it must have a clear division of duties. Leaders must embrace change and challenge themselves in an increasingly competitive environment. Therefore, the organizational innovation policy must be systematically formulated. Policies must create directional changes in the interest of the general public. And must not affect important policies of the organization. At the same time, innovations that are inconsistent with the strategic environment should be avoided.

* Received September 7, 2023; Revised September 20, 2023; Accepted December 6, 2023



The confusion between innovation and novelty and between activity and movement but capital is also an important success factor that is always changing. The transformed role of capital as a result, many organizations can succeed without capital. or accumulating large amounts of capital Change management challenges focus on societal issues. way of life and access to technology Diversity and Conflict with as a result, leaders need tools for driving the organization to success that are different from the past era and knowledge management in the organization. Creating an organizational culture that is conducive to change, working as a network, and working with learning organizations It is an important tool that must be used. for risk management It helps organizations choose a direction and formulate a strategy that is in line with the changes that occur. and is accepted by the general public.

Keywords; Administration; Organization Management; Success; 21st century

บทนำ

ในยุศตวรรษที่ 21 เป็นยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านทั้งด้านการเรียนรู้และการดำเนินชีวิต ทำให้ทุกคนจะต้องมีการปรับตัว และจะต้องเป็นผู้ที่มี Learning and Innovation Skills หรือที่เรียกว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นทักษะพื้นฐานที่ทุกคนในยุศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้ เนื่องจากในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงเหตุการณ์บนโลกมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงส่งผลทำให้คนส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมและจะกลายเป็นคนที่ตามโลกไม่ทัน ดังนั้นองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีผู้นำองค์กรที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถนำพาการขับเคลื่อนองค์กรสู่ทิศทางที่เหมาะสมและกำหนดทิศทางที่ดีที่สุดได้ หากมีผู้นำที่ดีในองค์กรก็จะมีชัยไปกว่าครึ่ง และฟันเฟืองสำคัญภายในองค์กรคือ บุคลากรทุกคน ดังนั้น การบริหารงานบุคคลผู้นำจำเป็นต้องมีเคล็ดลับที่ยอดเยี่ยม และเข้าใจการประสานงาน สามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนะนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นหนึ่งในเคล็ดลับที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนางานประสบความสำเร็จ ส่วนผสมที่ก่อให้เกิดการเกิดการพัฒนาได้อย่างยอดเยี่ยมและประสมผลสำเร็จนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีทั้งผู้นำที่ดีและมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ผู้ตามที่ดีจะนำแนวทางการบริหารมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ และเมื่อเกิดปัญหาทั้งผู้นำที่ดีและมีผู้ตามควรจะช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะเดียวกันผู้นำควรมีไหวพริบปฏิภาณเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาได้อย่างฉับไว องค์กรมีความแข็งแกร่งตั้งแต่หัวหน้าไปจนถึงลูกน้องก็จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ แต่หากองค์กรใดมีผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพก็ยากที่จะไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้จากผู้นำเพียงคนเดียวเป็นคนนำพา ในปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนพยายามมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผู้นำและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยนำเครื่องมือทางด้านการบริหารและระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เข้ามาปรับใช้ในการบริหารองค์กร ซึ่งหลายองค์กรได้ประยุกต์รูปแบบการบริหารองค์กรแนวใหม่จากแนวคิดทางด้านตะวันออก และตะวันตก มาเป็นแนวคิดในการจัดการที่มุ่งเน้นการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงคุณภาพให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งในปัจจุบันการบริหารองค์กรแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพในทุกภาคส่วน ส่งผลให้แนวคิดนี้สามารถนำไปปรับใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท และทุกขนาด โดยกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่นำไปสู่ไปสู่ความสำเร็จ ด้านการบริหารงานที่เป็นเลิศ ก่อให้เกิดความ



พึงพอใจให้กับผู้รับบริการ เสริมสร้างการจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง อีกทั้งพัฒนาความสามารถและความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสู่มาตรฐานที่สังคมยอมรับ เพื่อนำไปสู่ความเหมือนและความแตกต่างในวิธีการบริหารจัดการเพื่อเป็นทางเลือกสำหรับผู้ที่จะก้าวเข้าไปดำรงตำแหน่งผู้นำมีอาชีพตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้

การบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21

ความหมายของการจัดการ คือ “กระบวนการที่บุคคล กลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลเดียวไม่สามารถทำได้โดยลำพัง” “กระบวนการในการประสานกิจกรรมการทำงานเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการ ทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น”

ความหมายขององค์กร คือ “การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป บุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีโครงสร้าง หรือขอบข่ายงานที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน มีลักษณะของการขับเคลื่อน หรือเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง” ดังนั้น ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องกล้าต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างการทำลายตนเอง ภายใต้เหตุผลสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ผู้นำถูกคาดหวังมากขึ้น ทั้งปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และความกดดันในการดำเนินการทางธุรกิจ
2. ความหลากหลายของวัย เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความท้าทายในการบริหาร ความเชื่อมั่น เชื่อใจในทีมและองค์กร ถ้าผู้นำจึงเป็นภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือขององค์กร
3. การแข่งกับเวลา การทำงานในศตวรรษที่ 21 กลายเป็นความท้าทายขององค์กรและบุคลากร จำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องคุณค่าของเวลาและการบริหารเวลา ซึ่งส่งผลออกเป็นพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงาน
4. ความสามารถในการบริหารคน ทักษะการบริหารคน มักเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ การบริหารคนที่ดี ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการของโลก กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และในความเป็นจริงนั้นสังคมใหม่กำลังมีปัญหาที่ท้าทาย และสำคัญสำหรับ องค์กร ผู้นำ หรือแม้กระทั่งคนทำงานทุกๆ คน ในขณะที่ผู้นำในองค์กรภาครัฐและเอกชนในศตวรรษที่ 21 ต่างรอคอยอย่างใจจดใจจ่อ และพยายามคาดเดาว่า จะมีสถานการณ์อะไรเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอัตราเร่งเร็วขึ้นเรื่อย ๆ กลยุทธ์ทางการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ที่เคยทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จมาตลอด อาจจะเป็นกลยุทธ์ที่กำลังจะนำพาองค์กรไปสู่ความพ่ายแพ้และเสียหายในอนาคต

ศาสตราจารย์ฟิลลิป คอตเลอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดระหว่างประเทศมหาวิทยาลัยนอร์ทเวสต์เทิร์น สหรัฐอเมริกา ตั้งข้อสังเกตว่า ในโลกที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นนี้ จะมีองค์กรอยู่เพียงสองประเภท คือ องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และองค์กรที่ล้มละลาย หรือหายสาบสูญไปจากวงการธุรกิจ ในอดีตองค์กรอาจจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยใช้ผลงานของตนเองเป็นเกณฑ์ แต่ในปัจจุบันองค์กรจำเป็นต้องปรับปรุง โดยใช้องค์กรคู่แข่งเป็นตัวเปรียบเทียบ จุดเน้นของการบริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเริ่มปรับทิศทางจากองค์กรหรือองค์กรที่เคยสนใจเฉพาะเรื่องการจัดการในประเทศก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับโลก รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น จากองค์กรที่เน้น



การจัดการองค์กรแบบจากบนลงสู่ล่าง และรวมอำนาจก็อาจจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นแบบกระจายอำนาจ เป็นต้น

แนวคิดในการจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ของ Robert and Waterman จากหนังสือ In Search of Excellence 1. การมุ่งมั่นที่การกระทำ หมายถึง การวางแผนระยะยาว มีการ กำหนดแผนกลยุทธ์ มุ่งให้เกิดผลสำเร็จตามแผน 2. การศึกษาความต้องการของลูกค้า 3. การให้ความอิสระในการทำงาน 4. ใส่ใจกับความต้องการของบุคคลในองค์กร 5. คำนึงถึงปรัชญาองค์กร ค่านิยมของผู้นำและค่านิยมขององค์กร 6. เน้นที่การทำความเข้าใจและมีความรู้ในธุรกิจนั้นเป็นอย่างดี 7. มีโครงสร้างองค์กรที่ง่ายและคล่องตัว (8X มีทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในขณะเดียวกันได้อย่างเหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง

ในศตวรรษที่ 21 ได้ท้าทายองค์กรให้ต้องเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัย เพียงพอต่อการรับมือกับมรสุมต่างๆ เหล่านั้น ในขณะเดียวกันผู้คนจำนวนมากต่างมีความเชื่อว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก” เพราะในความเป็นจริงนั้น การคิดและการปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรและบุคคลในองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่จะเข้ามาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับคน ปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ความเป็นจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรทุกแห่งมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากก็น้อยมาตลอดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพียงแต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้เราสามารถมองเห็นถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนมากขึ้น แล้วจะมีวิธีการลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ถ้าคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงคำถามพื้นฐานว่า อะไรเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ทำอย่างไรจึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร และใครเป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ก็จะช่วยให้มีแนวทางการจัดการกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงให้ลดลงหรือหมดไปได้ นอกเหนือจากการพยายามขจัดการต่อต้านที่เกิดขึ้นแล้ว ความเข้าใจของคนในองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือของคนในองค์กร รวมถึงกระบวนการในการออกแบบและจัดระบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ก็เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วย

เอฟ. โรเบิร์ต จาค็อบส์ ได้อธิบายเกี่ยวกับลำดับกระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1. การสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ ในการวัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง 2. การคิดค้นวิธีการหรือแผนการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมต่อองค์กร 3. การรับผิดชอบต่อแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากันบางองค์กรอาจจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว ในขณะที่บางองค์กรอาจจะประสบความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ระดับความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีการสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคม และการเมือง

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในความหมายของปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ คือ ใครก็ได้ที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะผู้นำทำได้เพียงแค่การเตรียมความพร้อมสำหรับรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า และในปัจจุบันก็ไม่ค่อยมีใครพูดถึง การเอาชนะกระแสนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวไป



ข้างหน้า แต่ในทางกลับกันทุกคนก็ยอมรับกันดีว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีความหมายอีกนัยหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเปรียบเสมือนภาชีอากร และความตายที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ถึงแม้เราอยากจะเลื่อนมันออกไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ และไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่เป็นเหตุการณ์น่าประหลาดใจแก่บุคคลทั่วไป ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคมไปแล้ว และสร้างความเสี่ยงและความเจ็บปวดจากการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรทุกคนต้องทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าองค์กรนั้นยังมองไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยังมีภาระหน้าที่ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่า องค์กรนั้น ๆ จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น สิ่งที่ทำทลายความสามารถของผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 คือความสามารถในการนำพาองค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส และจะต้องทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง พร้อมทั้งกำหนดวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

โดยนโยบายสุดท้ายสำหรับผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและเป็นสิ่งที่กำลังอยู่ในความสนใจของประชาชนทั่วไป และองค์กรในปัจจุบัน แต่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อนโยบายที่มีความสำคัญขององค์กร

สายสุตา เตียเจริญ กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะพลาดและติดกับดัก 3 ประการที่ควรหลีกเลี่ยง คือ

1. โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งนวัตกรรมที่มีแนวโน้มสู่การประสบความสำเร็จ คือ นวัตกรรมที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางประชากร การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ ความสามารถในการชิงการแข่งขันในตลาด หรือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมืองที่เห็นเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันโอกาสทั้งหลายที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ก็มักจะเรียกร้องความสนใจได้ดี ถึงแม้ว่าโอกาสเหล่านั้นจะไม่ได้จบลงด้วยความล้มเหลวเหมือนกับกรณีทั่วไป แต่องค์กรก็ต้องทุ่มเทความพยายาม เงินทอง และเวลาเป็นจำนวนมาก

2. ความสับสนระหว่าง นวัตกรรมกับสิ่งแปลกใหม่ สิ่งใดคือนวัตกรรมสิ่งนั้นจะต้องสามารถสร้างสรรค์มูลค่าให้สูงเพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่สิ่งแปลกใหม่เป็นได้เพียงอารมณ์ตื่นเต้น แต่ผู้นำในปัจจุบันมักจะตัดสินใจผิดพลาดด้วยเหตุผลเดียวคือเพื่อที่จะทำในสิ่งเดิม ๆ

- 3 ความสับสนระหว่างกิจกรรมกับการเคลื่อนไหว โดยทั่วไปแล้วเมื่อกระบวนการใด ๆ ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการย่อมจะต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกสิ่งเหล่านั้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำได้จัดระบบใหม่ที่เป็นสิ่งที่จำเป็นให้องค์กร แต่การจัดระบบใหม่จะมาทีหลังกิจกรรม

พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า สาเหตุที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานนั้นมีหลายประการ แต่สาเหตุที่สำคัญ คือ กฎแห่งความสำเร็จขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยแห่งความสำเร็จหลาย ๆ ประการที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอดีต จะไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไปในศตวรรษใหม่นี้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนไป คือ ทุน หรือ Capital ในอดีตหรือแม้กระทั่งในปัจจุบัน ทุนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กร และจะได้ยินบ่อย ๆ ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี“ทุนหนา”แต่องค์กรรูปแบบใหม่จะพบว่า บทบาทของทุนได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องสะสมหรือมีทุนจำนวนมาก



ความท้าทายทางการบริหารในความเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในและภายนอก ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ

1. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาดแต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถจัดการแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่องไม่ต้องติดขัด

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กรไม่สับสนวุ่นวาย ไร้สาระสาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

จากรูว์จน์ สองเมือง อ้างถึงใน อมรรัตน์ เตชะนอก, รัชณี จรุงศิริวัฒน์ และพระฮอนด้า วาฬสทโท กล่าวว่า เป้าหมายการจัดการองค์กรจะเปลี่ยนไปหากเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งหมายถึงความล้มเหลวของการปฏิรูปองค์กรในภาพรวมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาวะทางสังคมในศตวรรษที่ 21 อัตราการเกิดลดลง ส่งผลให้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการองค์กร ดังนี้ 1. จะมีโอกาสขาดแคลนบุคลากร จึงต้องขยายอายุการทำงานของบุคลากร และ 2. องค์กรจำเป็นต้องออกแบบการจัดการให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุมากขึ้น

2. ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน ปัจจุบันพบว่าพฤติกรรมการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไป เครือข่ายสังคมก็เข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจของคนมากขึ้น ขณะที่การยึดมั่นในองค์กรจะน้อยลง พฤติกรรมการทำงานต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่เร็วขึ้น จึงเป็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จะต้องเฝ้าต่อการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อม กับการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

3. การเข้าถึงเทคโนโลยี เทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต บุคลากรจำเป็นต้องเป็นคนที่สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และจะต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอีกด้วย แต่ทั้งนี้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งและความหลากหลาย องค์กรต้องเปิดรับความความแตกต่างที่เกิดขึ้น และสร้างความเป็นเอกภาพในองค์กร ดังนั้นโจทย์สำคัญสำหรับการบริหารองค์กรในศตวรรษนี้ คือ การทำให้เกิดทีมในการทำงาน และการสร้างเอกภาพ

5. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คนในศตวรรษที่ 21 จะชอบทำงานแบบอิสระมากกว่า ไม่ยึดติดกับที่ทำงาน และ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ตลอดเวลา ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นอีกประเด็นสำคัญที่ท้าทายผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานรุ่นใหม่ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การ



ปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นสถานะทางสังคม ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน การเข้าถึงเทคโนโลยี ความหลากหลายและความขัดแย้งกับ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นความท้าทายทางการบริหารในความเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21

การเลือกใช้เครื่องมือที่มุ่งหวังถึงความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไม่ใช่การนำเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรมาใช้ในเชิงทดลองปฏิบัติ แต่เป็นการเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารที่เป็นเลิศเพื่อก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ โดยมุ่งหวังผลในการปฏิบัติ สามารถนำหน่วยงานไปสู่องค์กร ที่มีสมรรถนะสูง รองรับภารกิจในภาวะหรือสถานการณ์ปกติ หรือสถานการณ์วิกฤตที่ไม่สามารถนำวิธีการทำงานแบบปกติมาใช้บริหารจัดการ เป็นการเตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์ รวมถึงการนำวิธีการปฏิบัติใหม่มาดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความเป็นเลิศ จากการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมาเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้มี ดังนี้

1. การจัดการความรู้ในองค์กร การบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาความรู้ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำได้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกร่วมของคนในองค์กร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มี

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงคือองค์กรที่จะขาดศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้ในทันทีทันใด แต่เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาปรับเปลี่ยนคนในองค์กรให้มีความเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย องค์กรที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยวจะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพในไปโดยอัตโนมัติสำหรับการจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 องค์กรจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมกันทำงานเพื่อผลักดันการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4. ทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ความต้องการการจัดการองค์กรที่เปลี่ยนไป เป็นโจทย์ให้องค์กรจำเป็นต้องเพิ่มการทำงานร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมาเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้ คือ การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย และทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรในศตวรรษที่ 21

ความเสี่ยง (Risk) ถือเป็นรากฐานของการประกันภัย แต่จากการศึกษาพบว่าการให้นิยามความเสี่ยงไว้แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ในการบาดเจ็บ สูญเสีย



เสียเปรียบ การถูกทำลายของสินทรัพย์ หรือการสูญเสียทางการเงิน เป็นต้น ซึ่งเกิดจากความผันแปรของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และเป็นภาวะที่อาจจะเกิดผลเสียที่เบี่ยงเบนไปจากผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือต้องการ และไม่สามารถคาดการณ์ความแน่นอนได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นหลักการของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ

1. ภัย (Peril) จะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างภัยและเหตุการณ์หลักที่ทำให้เกิดอันตรายที่เป็นฐานเฉพาะกาลสูญเสียที่เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุของการเสียหายนั้นเกิดได้จาก 3 สาเหตุ คือ (1) สาเหตุจากธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ลมพายุ แผ่นดินไหว เป็นต้น (2) สาเหตุจากบุคคล เช่น ความประมาทเลินเล่อ การขาดกรรม การโจรกรรม เป็นต้น และ (3) สาเหตุจากเศรษฐกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี เป็นต้น

2. สภาวะที่ส่งเสริมให้เกิดความเสียหาย (Hazard) เป็นสภาวะการณ์ปฏิบัติหรือการจัดการภายในและทั่วทุกส่วนให้สามารถเพิ่มหรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากภัยพิบัติได้ โดยจำเป็นต้องมีระบบให้มากขึ้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานของอันได้ที่จะเกิดขึ้น โดยสภาวะที่ส่งเสริมให้เกิดความเสี่ยงจะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1. สภาวะทางด้านกายภาพ เป็นอันตรายที่ครอบคลุมสภาพทางกายภาพที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล สัตว์ สิ่งของและอาจนำไปสู่การกระทำที่ทำให้เกิดโรคหรือสารพิษต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของบุคคล หรืออาจรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับระบบการขยายตัวที่สำคัญอีกมากมายที่จะเป็นส่วนประกอบของเมืองอัจฉริยะที่จะส่งเสริมให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ 2. สภาวะทางด้านศีลธรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางความคิดและจิตใจทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะเปรียบเทียบได้ตามแนวคิดเชิงบรรทัดฐานอันเกี่ยวกับอันตรายทางศีลธรรม 3. สภาวะทางด้านจิตสำนึกในการป้องกันภัย เป็นอันตรายที่เกิดกับสภาวะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้น

3. ความสูญเสีย (Loss) เป็นความเสี่ยงต่อการสูญเสียที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องรับภาระของความสูญเสียกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นความไม่แน่นอน หรือเกิดขึ้นหลังจากที่มีการทำสัญญา หรือความล้มเหลวในการคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะมาถึง ความล้มเหลวในการแก้ปัญหา ซึ่งการสูญเสียดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1. การสูญเสียชีวิตหรือการสูญเสียรายได้ของบุคคล เป็นการสูญเสียที่เกิดจากการเสียชีวิต ความทุพพลภาพ การเกษียณอายุ หรือการลาออกของบุคคลสำคัญ เป็นต้น 2. การสูญเสียทรัพย์สิน เป็นการสูญเสียที่ครอบคลุมถึงความเสียหายทางกายภาพโดยตรงต่อทรัพย์สินทั้งที่เป็นทรัพย์สินส่วนบุคคลหรือทรัพย์สินต่อองค์กร เป็นต้น และ 3. การสูญเสียทางการเงินอันเนื่องมาจากความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นตามกฎหมาย เป็นความสูญเสียทางการเงินที่เป็นการประเมินค่าใช้จ่ายที่เสียหายตามภาระผูกพันภายใต้สัญญาตามกฎหมายที่บังคับไว้ โดยผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจะต้องเป็นผู้ชดเชยดังกล่าว

การบริหารองค์กรในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยง จัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้นั้น ให้ถือว่าเป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ภาระงานในเชิงลึก เชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย มาตรการ เป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี เหตุผลที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรคือองค์กรอาจจะประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้าซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องกำจัดโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ โดยแต่ละองค์กรจะพยายามสร้างแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร และหากความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อ



ต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้นำ บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กร แล้วร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ต่อองค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจัดว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกทิศทาง หรือการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง และสุดท้ายทำให้องค์กรลดเหตุการณ์สิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ในทิศทางที่ดีที่องค์กรสามารถยอมรับได้

สรุปผลการวิจัย

การบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน มีโครงสร้าง ขอบข่ายงานที่ชัดเจน ผู้นำต้องกล้ายอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทายภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจ ความหลากหลายของวัย เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม การแข่งขันกับเวลา และความสามารถในการบริหารคน ในขณะที่ผู้นำองค์กรต่างรอคอย และพยายามคาดเดาสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กลยุทธ์ทางการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจจะกลายเป็นกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรสู่ความพ่ายแพ้และเสียหายในอนาคต

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กรอย่างมีระบบ นโยบายต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่อยู่ในความสนใจของประชาชนทั่วไป และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อนโยบายที่สำคัญขององค์กร ในขณะเดียวกันมี 3 สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง คือ 1. การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น 2. ความสับสนระหว่างนวัตกรรมกับสิ่งแปลกใหม่ 3. ความสับสนระหว่างกิจกรรมกับการเคลื่อนไหว และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญและต้องเปลี่ยนแปลง คือ ทุน องค์กรในศตวรรษที่ 21 จะพบบทบาทของทุนที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้หลายองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีทุน หรือสะสมทุนในจำนวนมาก

ความท้าทายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นสถานะทางสังคม ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน การเข้าถึงเทคโนโลยี ความหลากหลายและความขัดแย้งกับ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายจะส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมาเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้ คือ การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย และทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้

การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรรวมถึงประชาชนทั่วไป

องค์ความรู้วิจัย

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ภายในองค์กรต้องมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทายภายใต้สถานะการแข่งขันที่สูงขึ้น



จึงต้องวางนโยบายด้านนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยนโยบายจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ประชาชนทั่วไปให้ความสนใจ ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อนโยบายที่สำคัญขององค์กร และควรหลีกเลี่ยงการสร้างนวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ความสับสนระหว่างนวัตกรรมกับสิ่งแปลกใหม่ และความสับสนระหว่างกิจกรรมกับการเคลื่อนไหว ในขณะที่ทุนยังเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ ส่งผลให้บทบาทของทุนเปลี่ยนแปลงไป หลายองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีทุน หรือสะสมทุนเป็นจำนวนมาก ความท้าทายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อประเด็นสถานะทางสังคม วิถีชีวิตของคน การเข้าถึงเทคโนโลยี ความหลากหลายและความขัดแย้งกับ ส่งผลให้ผู้จำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่แตกต่างจากยุคที่ผ่านมา การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย และทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้ สำหรับการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้้องค์กรสามารถเลือกทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ เกิดฤทธิ์.(ม.ป.ป.) การบริหารจัดการหน่วยงานกับการใช้กลยุทธ์การสร้างองค์กรยุคใหม่. เอกสารอัดสำเนา กองสาธารณสุขท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. https://www.tambondonsai.go.th/datacenter/doc_download/a_151221_143737.pdf.
- กุลเชษฐ์ มงคล. (2551). การจัดการการเปลี่ยนแปลง:ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21. *วารสารข้าราชการ*, 53(1), 84-87.
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี. <https://deepsouthwatch.org/th/node/8009>
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิจ (2544) การบริหารจัดการในทศวรรษที่ 21. พิมพ์ที่ เอ.อาร์. บิซิเนส เพรส, บจก.
- ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- พลุ เดชะรินทร์. (2558) องค์กรรูปแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: 24 พ.ย. 2558 <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/111102>
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร สีสแดงกำ (2562). การบริหารความเสี่ยงขององค์กรในศตวรรษที่ 21. เอกสารการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2019”
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2559). ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ควรศึกษาจาก “ความล้มเหลว”. 20 พฤศจิกายน 2559. <https://www.it24hrs.com/2016/learn-fail-succes-21st-century/>
- สมคิด บางโม. (2551). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท วิทย์พัฒน์จำกัด.
- สายสุตา เตียเจริญ. (2556). Management Challenges for the 21st Century. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 3(2),
- อมรรัตน์ เตชะนอก, รัชนิ จรุงศิริวัฒน์ และพระฮอนด้า วาตสโท. (2563) การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*, 7(9),



- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ; & Donnelly, J. H. (1973). Organizations: Structure, Process, Behavior. (1st ed.). Texas: Business Publications.
- Robbins, S. P. (1990). Organization theory: Structure Design and Applications. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.