

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงการวางยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางหลักที่หน่วยราชการใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยกรอบในการวางยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการที่มีความชัดเจน คือ เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าคืออะไร คือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถคิดได้อย่างรอบคอบว่าการจะบรรลุเป้าประสงค์ได้มีปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึง

การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ พิจารณาได้ในสองลักษณะ คือ เลือกระเด็นยุทธศาสตร์ใดถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และอะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

๔. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยสำคัญต่างๆ ได้แก่ โครงการและงบประมาณ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน ระบบการจูงใจและผลตอบแทน และการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งความสามารถที่องค์กรพึงจะมีประกอบด้วย ทักษะความสามารถของผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์รวมถึงการมีพันธมิตรและเครือข่าย การสร้างสัมพันธ์ที่ดีพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญในองค์กร

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น โดยเป็นการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาเรียงตามหลักการและเหตุผล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจน

๕. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการประเมินผลและขั้นตอนในการติดตามประเมินผลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่ามีปัญหา อุปสรรคใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง คือ Strategy Map ทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์ รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดพร้อมทั้งนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน มี Risk Management การติดตามและทบทวนความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุงความเสี่ยงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๖. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้

๖.๑ เทคนิคและแนวทางในการทำงาน

การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ต้องเริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย จากนั้นก็นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้หรือยัง ผลที่ได้รับจากการทบทวนและประเมินผลจะถูกนำไปเป็นข้อมูลสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแนวทางการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เหมาะสม

๖.๒ ข้อพึงระวัง

การกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์การดำเนินงาน กลยุทธ์การวัดผลและการประเมินค่า ควรเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์อีกช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทำให้หน่วยงานราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

๖.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การที่จะทำให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอ คือ ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

๖.๔ ปัญหาและวิธีการแก้ไข

ปัญหาในการดำเนินงาน คือ

๑) ความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งเรื่องการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงการคัดสรร แนวทางการพัฒนาบุคลากร แบ่งได้ ๒ กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก โดยสมรรถนะหลักที่สำคัญได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะตามสายงาน ในส่วนของสมรรถนะตามสายงาน มีการกำหนดสมรรถนะตามสายงานของตนเองที่นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก

๒) การนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะต้องเริ่มจากวัตถุประสงค์ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ ว่าการที่องค์กรนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด ไม่ใช่ นำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้โดยขาดความรู้ ความเข้าใจถึงสาเหตุ ความจำเป็นและผลลัพธ์ที่จะได้ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้

๓) การนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้เป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อนโยบายจากส่วนกลางเป็นหลัก คือ ไม่ว่าหน่วยงานส่วนกลางต้องการให้จังหวัดนำเครื่องมือใดมาใช้ จังหวัดสามารถ

นำมาใช้ได้ แต่เป็นไปในลักษณะเชิงรับมากกว่าที่อยากจะนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาอย่างจริงจัง

๔) การขาดความต่อเนื่องในการนำมาใช้ ทำให้การนำเครื่องมือมาใช้เป็นไปในลักษณะของฤดูกาลมากกว่าที่จะทำอย่างต่อเนื่อง

๖.๕ ผลลัพธ์จากการแก้ปัญหาและการพัฒนาเรื่องนั้น

การเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะในการดำเนินงาน ทำให้การพัฒนาองค์กรสามารถเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ได้รับความพึงพอใจจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย