

การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Competencies of Policy Analysts in Strategy and Planning Division,
Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกอง ยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข
โดย	น.ส.ไพรินทร์ สมสาย
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จুলนี เทียนไทย)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ไพรินทร์ สมสาย : การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (Competencies of Policy Analysts in Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร. วิมลมาศ ศรีจำเริญ

การศึกษาศมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะ พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อหาคำตอบที่สัมพันธ์กับแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนให้มีผลงานที่โดดเด่น โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำแนกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงนโยบาย 2) กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน 3) กลุ่มตัวอย่างนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบเชิงพรรณนากับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานราชการภายในประเทศ หน่วยงานราชการต่างประเทศ และบริษัทเอกชนด้านสุขภาพ

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้นโยบาย สุขภาพ ความรู้ด้านสาธารณสุข ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ และความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะรู้เท่าทันดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการคาดการณ์ ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการเจรจาและการสื่อสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะการประสานงาน ทักษะการถ่ายทอดความรู้ และทักษะการทำงานเป็นทีม 3) คุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มองภาพรวม คิดในมุมมองระดับนานาชาติ การสืบค้นข้อมูล ความพึงพอใจ ความเป็นผู้นำ ความคิดเปิดกว้าง และความคิดริเริ่ม ทั้งนี้กองยุทธศาสตร์และแผนงานฯ จึงควรมีแนวทาง ที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ ให้แก่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อการพัฒนาความสามารถในระดับเจ้าหน้าที่และระดับองค์กรต่อไป

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6280097224 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Pairin Somsai : Competencies of Policy Analysts in Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

The study of Competencies of Policy Analysts in the Strategy and Planning Division, the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health aims to analyze the competency of policy analysts and to propose suggestions to develop the competency of the policy analyst in the Office of Strategy and Planning Division, the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. It is also to excavate the solution related to the competency concepts of the Office of the Civil Service Commission (OCSC), including knowledge, skills, capabilities, and other characteristics that would affect and significantly improve the work performance of policy analysts. This study is a qualitative research conducted through the utilizing of in-depth interviews with three main sample groups involved in the work process of the policy analyst: 1) Executives involved in the policy 2) Persons who have worked with the policy analysts or work in the Strategy and Planning Division Office; and 3) Policy analysts working in Strategy and Planning Division Office. The collected data is descriptively analyzed and compared with other organizations, including other government agencies, foreign government agencies, and private health companies.

The results of the study revealed that the competencies of the studied policy analysts should comprise of three core competencies: 1) Knowledge, including health policy knowledge, public health knowledge, research methodology and statistical knowledge, and monitoring and evaluation knowledge 2) Skills, including listening and comprehension skill, knowledge acquisition skill, digital literacy skills, information technology skill, forecast skill, analytical skill, negotiation and communication skills, presentation skills, coordination skill, knowledge transfer skill and teamwork skill 3) Other competencies, including, understanding the organization and public sector system, conceptual thinking, thinking globally, information seeking, satisfaction, leadership skill, open-minded personality, and initiative ability. Appropriate solutions subsequent to the findings are also recommended within this study to develop competencies for policy analysts and to develop in the organization.

CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของ อ.ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก ที่ได้รับผู้วิจัยเป็นนิสิตที่ปรึกษา เป็นผู้ซึ่งคอยชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษา ข้อมูลเชิงวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนสร้างกำลังใจที่ดีในการจัดทำสารนิพนธ์ รวมทั้งคณะกรรมการสารนิพนธ์ทั้ง 4 ท่าน ที่ช่วยแนะนำทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณที่ศึกษาระดับกระทรวงสาธารณสุข นักวิเคราะห์นโยบายและแผนทรงคุณวุฒิ (ด้านแผน ยุทธศาสตร์สาธารณสุข) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข นายแพทย์เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมป้องกัน จังหวัดสมุทรปราการ แม้นิยามวิฤทธิของ โรคระบาดโควิด-19 ทุก ท่านยังเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้สัมภาษณ์จนจัดทำสารนิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอบคุณตัวแทนนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรมอนามัย กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกัน สุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง และนักวิเคราะห์กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ต้องทำงานทั้งด้านวิชาการและเป็นด้านหน้าในการป้องกันเชิงรุกและให้บริการ วัคซีนป้องกันโควิด-19 แก่ประชาชน ทุกท่านยอมเสียสละเวลาอันมีค่ามาให้สัมภาษณ์ เชิงลึก เพื่อหาข้อมูลซึ่ง ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอบคุณเพื่อน ๆ ชาว รปม. รุ่นที่ 51 ทุกท่าน โดยเฉพาะเพื่อน ๆ ในกลุ่มที่คอยให้คำแนะนำกันและ กัน และนายเขาวรินทร์ คำหา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ที่คอยช่วยเหลือและคำปรึกษา จน สารนิพนธ์นี้สำเร็จ รวมทั้งพี่ ๆ ที่ทำงาน ณ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุนการเรียนที่ ต้องทำงานและเรียนไปด้วยของผู้วิจัยในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบคุณ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากจะเป็นสถานที่ที่ให้ความรู้ แรงบันดาลใจ แล้วยังเป็นจุดเริ่มต้นของความคิดที่ต่อยอดอย่างไม่รู้จบสิ้น

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจ คอยสนับสนุนในทุก ความคิด ทุกการกระทำ ทั้งสนับสนุนทุนการศึกษา เป็นผู้ซึ่งอยู่เบื้องหลัง ทุกความสำเร็จในทุกช่วงชีวิต และหวัง เป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ของหน่วยงานรัฐและผู้ที่สนใจ ท่านอื่น ๆ หากสารนิพนธ์เล่มนี้ผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขออภัย ณ ที่นี้ด้วย

ไพรินทร์ สมสาย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	9
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	9
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	10
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	11
2.2 การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	20
2.3 สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	26
2.4 สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	31
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	39
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	41
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษา.....	41
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	43
4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย.....	43
4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	50
4.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กอง ยุทธศาสตร์และแผนงาน.....	57
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปผลการศึกษา.....	64
อภิปรายผลการศึกษา	65
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	81
ประวัติผู้เขียน.....	88

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)	22
ตารางที่ 2 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : บริการที่ดี (Service Mind-SERV).....	22
ตารางที่ 3 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : สังสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานหรืออาชีพ (Expertise-EXP)	23
ตารางที่ 4 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : การยึดมั่นในความถูกต้องคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING)	23
ตารางที่ 5 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW).....	24
ตารางที่ 6 ระดับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการและประเภททั่วไป.....	26
ตารางที่ 7 แสดงระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน : ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	27
ตารางที่ 8 แสดงระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน : การมองภาพองค์รวม	27
ตารางที่ 9 แสดงระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน : การค้นหาข้อมูล	28
ตารางที่ 10 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร	32
ตารางที่ 11 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงพลังงาน.....	33
ตารางที่ 12 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ บริษัทบาบีโลน (บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา)	33
ตารางที่ 13 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขนิวยอร์กซิตี้แลนด์	34
ตารางที่ 14 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ .	34
ตารางที่ 15 สมรรถนะด้านความรู้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เปรียบเทียบกับ การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ	45
ตารางที่ 16 สมรรถนะด้านทักษะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เปรียบเทียบกับ การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ	46

ตารางที่ 17 สมรรถนะเป็นคุณลักษณะอื่น ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ.....	48
ตารางที่ 18 สมรรถนะด้านความรู้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ	51
ตารางที่ 19 สมรรถนะด้านทักษะจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ	53
ตารางที่ 20 สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ.....	55
ตารางที่ 21 สมรรถนะด้านความรู้จากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ.....	58
ตารางที่ 22 สมรรถนะด้านทักษะจากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ.....	60
ตารางที่ 23 สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ.....	62
ตารางที่ 24 ตารางสรุปผลภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบของคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ.....	65

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	4
ภาพที่ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แสดงระดับสมรรถนะ	13
ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	15
ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	16



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Disruptive Technology) ส่งผลให้ประเทศมหาอำนาจมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกันเอง ขณะเดียวเชื้อโรค หรือไวรัสต่าง ๆ ก็ปรับตัวมีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดตลอดเวลาเช่นเดียวกัน จนกระทั่งช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 เป็นช่วงเวลาหนึ่งที่มีความสำคัญกับการสาธารณสุขไทยและการสาธารณสุขของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จากเหตุการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ลุกลามทำให้มีผู้ติดเชื้อ ผู้ป่วยวิกฤตและผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นการระบาดใหญ่ (Pandemic) ที่ส่งผลกระทบต่อในด้านต่าง ๆ อย่างรุนแรงและกว้างขวาง เป็นภาวะวิกฤติด้านสุขภาพที่เกิดจาก “โรคติดเชื้ออุบัติใหม่” (สำนักวิจัยสังคมสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, 2563) ส่งผลให้ประชากรทั่วโลกได้รู้จักกับนโยบายด้านสาธารณสุขที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จำนวนมาก ซึ่งนโยบายเหล่านี้ รวมถึงมาตรการป้องกันด้านสาธารณสุข ประกอบด้วย 1) มาตรการเว้นระยะห่างจากสังคม (Social distancing) 2) การล้างมือบ่อย ๆ (Hand washing) 3) การสวมหน้ากาก (Mask wearing) 4) คัดกรองวัดไข้ (Testing) 5) ลดการแออัด (Reducing) ลดการเข้าไปในพื้นที่เสี่ยงหรือมีกลุ่มคนจำนวนมาก และ 6) การทำความสะอาด (Cleaning) ในบริเวณพื้นผิวสัมผัสร่วม เพื่อชะลอการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2564) นโยบายเหล่านี้ก็กลายเป็นความปรกติใหม่หรือที่เรียกอีกชื่อว่า New Normal (ราชบัณฑิตยสภา, 2563) ที่ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของประชากรไทยและทั่วโลก เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่สังคมยังต้องเดินหน้าเพื่อจัดการกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

แม้ว่าที่กล่าวมาจะเป็นเพียงภาพรวมเล็ก ๆ ของนโยบายด้านสาธารณสุข แต่นโยบายที่เกี่ยวข้องกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เหล่านี้ก็ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างนโยบายด้านสาธารณสุข ตลอดจนการวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งการจัดทำนโยบายด้านสาธารณสุขจะมีการวิเคราะห์เป็นกระบวนการสำคัญ สำหรับนโยบายการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นเพียงตัวอย่างเดียวของนโยบายด้านสาธารณสุขที่มองเห็นได้ในวงกว้าง นอกจากนี้ยังมีนโยบายอื่น ๆ ด้านสาธารณสุขที่ผลักดันและดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่องอีกหลายนโยบาย เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในประเด็นที่ 3 : Good Health and Well being เป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการสร้างหลักประกันสุขภาพและสุขภาวะความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับคนไทยทุกคน หรือ

การส่งเสริมให้ประชาชนสร้างความรู้ ความตระหนักเกี่ยวกับผลกระทบด้านสุขภาพจากโรคไม่ติดต่อ (NCDs) เป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพคนไทย ที่มีมากกว่าเรื่องของโรคภัยหรือความเจ็บป่วย แต่รวมไปถึงสุขภาพทางกาย ใจ ครอบครัว และสังคม ด้วยการขับเคลื่อนนโยบายผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564a) เพื่อให้ประชาชนรับรู้นโยบายและกระตุ้นให้พวกเขาปฏิบัติตามคำแนะนำ หรือนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

1.1.1 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสุขภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำรงชีวิต นโยบายด้านสุขภาพ (Health Policy) หมายถึง คำที่กล่าวถึงอย่างเป็นทางการ เกี่ยวกับการดำเนินนโยบายด้านสุขภาพเพื่อประชาชน (Mason, Leavitt, & Chaffee, 2002) ดังนั้นในการตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ประชาชน หากนโยบายที่กำหนดมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือภาวะฉุกเฉินด้านสุขภาพ หรือด้านสาธารณสุขได้ แต่ในทางกลับกันหากขาดนโยบายหรือมีการวางแผนที่ไม่ดีก็อาจก่อให้เกิดปัญหาหรือวิกฤตได้เช่นกัน ซึ่งการพัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ การจัดสรรงบประมาณ การขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานด้านสุขภาพ และการติดตามประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ รวมไปถึงการรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพ สถานการณ์ปัญหา ผลกระทบ ให้กับผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข เพื่อช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นภารกิจของ “กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ซึ่งมีบทบาทภารกิจ (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2560) ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลและสถานการณ์และแนวโน้มด้านสุขภาพ รวมทั้งศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ของประเทศ

2) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ รวมทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

3) กำหนดแนวทางนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งสื่อสารและจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

4) วิเคราะห์ จัดทำค่าของงบประมาณ พร้อมจัดสรรงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

5) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสานการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

6) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพ สาธารณสุข นโยบาย และยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

- 7) สนับสนุนการดำเนินงานของเขตสุขภาพ ในด้านการบริหารยุทธศาสตร์สุขภาพ
- 8) ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน โครงการริเริ่มและโครงการพิเศษของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
- 9) ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

จากบทบาท หน้าที่ ภารกิจของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ในปัจจุบัน มีบุคลากร ทั้งสิ้น 171 คน มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในทุกกลุ่มงาน จำนวน 11 กลุ่มงาน ตามโครงสร้างองค์การ ดังนี้

- 1) กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน
- 2) กลุ่มพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน
- 3) กลุ่มขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานด้านสุขภาพ ประกอบด้วย 2 กลุ่มงาน
- 4) กลุ่มวิชาการ ประกอบด้วย 2 กลุ่มงาน
- 5) กลุ่มติดตามและประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน
- 6) กลุ่มแผนงบประมาณด้านสาธารณสุข ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน
- 7) กลุ่มข้อมูลข่าวสารสุขภาพ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน
- 8) กลุ่มดิจิทัลสุขภาพ ประกอบด้วย 2 กลุ่มงาน
- 9) กลุ่มด้านอำนวยการ ประกอบด้วย 9 กลุ่มงาน
- 10) ศูนย์พัฒนานักยุทธศาสตร์และแผนกำลังคนด้านสุขภาพ 2 กลุ่มงาน
- 11) กลุ่มประสานงานโครงการความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขกับความ
ร่วมมือไทย - สหรัฐ 2 กลุ่มงาน

สามารถแสดงโครงสร้างของกองยุทธศาสตร์และแผนงานได้ดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ที่มา : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2564b)

วิสัยทัศน์ (Vision) : สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ เพื่อประชาชนสุขภาพดี ระบบสุขภาพยั่งยืน

พันธกิจ (Mission) :

1) สร้างสรรค์ พัฒนา ขับเคลื่อน ติดตาม ประเมินผล นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศ ให้มีประสิทธิภาพสูง สามารถเพิ่มคุณค่าและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีเอกภาพสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทุกระดับของประเทศและการเชื่อมโยงกับนานาชาติ

2) เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายทางนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ให้เกิดการบูรณาการ ในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพเพื่อประชาชนสุขภาพดี แบบมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

3) พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี สร้างสรรค์นวัตกรรม ต่อยอดคุณค่านโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ให้สนองต่อความต้องการของเครือข่ายประกอบการตัดสินใจทางนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

4) พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทันสมัย มีความสุข และเป็นนักยุทธศาสตร์สุขภาพมืออาชีพ

เป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal)

1) นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อระบบสุขภาพของประเทศ มีความยั่งยืนและเกิดผลสัมฤทธิ์ให้ประชาชน มีสุขภาพดี ได้รับการดูแลสุขภาพอย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ทัวถึงและเป็นธรรม

2) นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพสามารถสร้างคุณค่า มูลค่า หนุนเสริมการพัฒนาประเทศทั้งด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

1) การบริหารจัดการนโยบาย ยุทธศาสตร์ เพื่อการดูแลสุขภาพประชาชน และสร้างคุณค่าในระบบสุขภาพที่ยั่งยืน

2) การสร้างสรรค์และพัฒนานโยบาย ยุทธศาสตร์สุขภาพ ร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

3) การบริหารจัดการเครือข่ายยุทธศาสตร์สุขภาพทุกระดับให้เข้มแข็ง

4) การเสริมสร้างความเป็นเลิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ สมรรถนะสูง ทันสมัย และมีความสุข

เป้าประสงค์

1) นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพสามารถสนองต่อความเหลื่อมล้ำ วิถีสุขภาพ จนสามารถทำให้ปัญหาการเข้าถึงบริการ และปัญหาสุขภาพของประเทศที่สำคัญลดลงได้

2) มีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทางนโยบายเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพ ของประเทศ และพื้นที่ มีคุณภาพ สามารถสนองต่อความต้องการทางบริหาร

3) มีนวัตกรรมเพื่อการสร้างสรรค์นโยบายยุทธศาสตร์ตามภารกิจขององค์กรและการสนองต่อการพัฒนาสุขภาพในระดับประเทศและพื้นที่

4) มีนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทการพัฒนาประเทศ ที่ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้จนเป็นผลสัมฤทธิ์

5) มีนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ในการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ศูนย์กลางการบริการทางการแพทย์ชั้นนำของเอเชีย จนสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่ประเทศได้

6) นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ เชิงพื้นที่ที่สามารถขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติจนเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

7) ความสำเร็จในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ รองรับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

8) ภาครัฐช่วยยุทธศาสตร์สุขภาพทุกระดับ ทั้งในระบบสาธารณสุขและนอกระบบสาธารณสุข เป็นหุ้นส่วนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ ที่มีพันธกิจร่วมในการมุ่งสู่เป้าหมายประชาชนสุขภาพดี ระบบสุขภาพยั่งยืน

9) เครือข่ายยุทธศาสตร์สุขภาพมีศักยภาพในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพเชิงพื้นที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

10) มีนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพของไทยเชื่อมโยงอาเซียน เอเชีย และสังคมโลก ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ

11) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่า เพื่อรองรับการตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ

12) นโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ สามารถนำมาต่อยอดสร้างคุณค่าการพัฒนาและการปฏิรูปสุขภาพของประเทศให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

13) กองยุทธศาสตร์และแผนงานมีระบบการให้คำปรึกษา และการบริการทางนโยบาย และ ยุทธศาสตร์ระดับมืออาชีพ

14) บุคลากรของกองยุทธศาสตร์และแผนงานเป็นบุคลากรคุณภาพ ที่มีความเชี่ยวชาญทางนโยบายและยุทธศาสตร์

15) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คล่องตัว ทันสมัย

16) กองยุทธศาสตร์และแผนงานเป็นองค์กรอัจฉริยะ ทันสมัย

17) กองยุทธศาสตร์และแผน เป็นองค์กรแห่งความสุข สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อต่อการมีสุขภาพดี

1.1.2 บทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

กระบวนการวิเคราะห์นโยบายนั้นเป็นงานที่สำคัญ เป็นงานของนักวิชาการที่เรียกตนเองว่า “นักวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analyst)” ซึ่งในการวิเคราะห์นโยบายนั้นจะต้องมีกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ประกอบการดำเนินงาน เช่น การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การอธิบายปัญหา การวิเคราะห์หรือการตีความ การกำหนดขอบเขตของปัญหา ซึ่งการวิเคราะห์นโยบายนั้นมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข หรือผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย อีกทั้งการวิเคราะห์นโยบายสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาเงื่อนไข ของนโยบายในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล เช่น นำไปวิเคราะห์นโยบายการศึกษา นโยบายทางหลวง นโยบาย

สาธารณสุข เป็นต้น รวมไปถึงปัจจัยด้านการเมือง และความต้องการของประชาชน ดังนั้นการวิเคราะห์นโยบายจึงต้องอาศัย ผู้วิเคราะห์ที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลายหรือลักษณะที่เป็นสหวิทยาการ จึงจะสามารถทำความเข้าใจกับนโยบายได้อย่างครบถ้วน (ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2550)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsyutศาสตร์และแผนงาน ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีบทบาทภารกิจในการจัดทำนโยบาย และข้อเสนอแนะ พัฒนานโยบายและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ เช่น จัดทำแผนงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ด้านสาธารณสุข แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยด้านสุขภาพ แผนพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายให้คนไทยทุกคนครอบคลุมมีหม้อประจำตัว 3 คน ฯลฯ พร้อมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนระบบบริการสุขภาพ รวมไปถึงสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจกongsyutศาสตร์และแผนงาน ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่กongsyutศาสตร์และแผนงาน กำหนดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553b) ประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะหลัก ดังนี้

1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) คือ ความตั้งใจ ความจริงจังที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี มีประสิทธิผล หรือสูงเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยสามารถวัดหรือเทียบผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรือตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังหมายถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน

2) บริการที่ดี (Service Mind-SERV) คือ ความตั้งใจ ใส่ใจ หรือมีความพยายามในการให้บริการต่อประชาชน หน่วยงานในสังกัด หรือนอกสังกัดที่ขอรับบริการด้วยความเต็มใจ

3) การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) คือ การเรียนรู้ ฝึกฝน จนเกิดความชำนาญ ตามประสบการณ์ หรือระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ รวมไปถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ศาสตร์ต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity-ING) คือ การมีความประพฤติ หรือการปฏิบัติตน อย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW) คือ ความเต็มใจที่จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน เพื่อผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า โดยผู้ปฏิบัติ มีฐานะสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน (2551) มาตรา 48 โดยจำแนกตำแหน่งตามประเภทและสายงานตามลักษณะงาน ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งไว้ 245 สายงาน จำนวน 8 กลุ่มอาชีพ ในสายงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนนั้น จัดอยู่ในกลุ่มอาชีพที่ 1 คือ กลุ่มอาชีพบริหาร อำนวยการธุรการ งานสถิติ งานการทูตและต่างประเทศ จากข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว ส่งผลให้กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ต้องกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตามการจัดกลุ่มอาชีพที่ 1 ซึ่งสมรรถนะในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. นั้นพบว่าเป็นกรอบกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถใช้ข้อกำหนดนั้นได้ทั้งกลุ่มอาชีพ ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุมตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงสาธารณสุข ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานและกลไกหลักในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพของประเทศ บุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงานจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อรองรับการตอบโต้ต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 48 ของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งไว้ จำนวน 16 สมรรถนะ (สำนักงาน ก.พ., 2553a) ให้ส่วนราชการเลือกรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ซึ่งกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกระทรวงสาธารณสุขนั้น ได้กำหนดสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 สมรรถนะ ได้แก่

1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจระบบราชการ วัฒนธรรม โครงสร้างขององค์กร รวมไปถึงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้ม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรของตนอย่างไร

2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชื่อมโยง จากประเด็นหนึ่งสู่ประเด็นหนึ่งให้สอดคล้องกัน หรือความสามารถในการประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล ประสบการณ์ หรือทัศนคติต่าง ๆ จนเกิดเป็นกรอบแนวคิดใหม่ ๆ ได้

3) การค้นหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง กระบวนการ หรือความพยายามในการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ข้อมูลในอดีต ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

อีกทั้งกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์

สาธารณสุข การขับเคลื่อนนโยบายสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์สาธารณสุข หรือแม้แต่การเป็นฝ่ายเลขานุการของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข ส่งผลให้เกิดความท้าทายและยังมีช่องว่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานที่เป็นมืออาชีพ อีกสิ่งสำคัญคือการมีสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์สุขภาพ จากพันธกิจของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทันสมัย มีความสุข เป็นนักยุทธศาสตร์สุขภาพมืออาชีพ และมีเป้าประสงค์ให้บุคลากรของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นบุคลากรคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญทางนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คล่องตัว ทันสมัย ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีทักษะในการตีความ คิดวิเคราะห์ มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัยและการสร้างแบบจำลอง (ชินิษฐา ชัยรัตน์วารรณ, 2550) เพื่อช่วยทำนายผลกระทบด้านสุขภาพที่อาจเกิดขึ้นจากนโยบายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจากการกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงานในปัจจุบัน พบว่ายังไม่ปรากฏสมรรถนะข้อใดที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ การตีความ หรือมีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย และกระทรวงสาธารณสุข ยังไม่ได้กำหนดรายการเฉพาะอื่น ๆ ไว้เพิ่มเติมแต่อย่างใด ผู้วิจัยในฐานะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ปฏิบัติงานในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จึงตระหนักถึงช่องว่างดังกล่าว พร้อมทั้งสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามความเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ทั้งระดับปฏิบัติงานและระดับผู้บริหาร รวมไปถึงกรม กอง หรือกลุ่มงานในตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้สมรรถนะที่เหมาะสมนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่น หรือปฏิบัติงานได้ตรงตามบทบาทและภารกิจของกองยุทธศาสตร์และแผนงานต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

สมรรถนะที่มีความเหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานในการศึกษา เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักในการรวบรวมข้อมูลด้านสุขภาพ ประเด็นปัญหาด้านสาธารณสุขในปัจจุบัน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส-2019 เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการวัคซีนของพื้นที่ หรือปัญหาด้านสาธารณสุขที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรระดับสากล เช่น SDGs, WHO, John Hopkins, IHR-JEE อีกทั้งมีภารกิจด้านวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์ พัฒนานโยบายด้านสุขภาพ รวมไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประเด็นการเงินการคลังด้านสาธารณสุข เพื่อวิเคราะห์ ทบทวน ปัญหาด้านสาธารณสุขที่สำคัญของประเทศ พร้อมหลักการและเหตุผล จัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการในสำหรับวางแผนกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ให้กับผู้บริหารระดับสูงกระทรวงสาธารณสุขพิจารณา ตัดสินใจในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดผ่านแนวคิดเรื่องสมรรถนะของนักวิชาการ และแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และข้อมูลเรื่องสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในประเทศต่างประเทศ ภาครัฐและเอกชน มาเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อสร้างกรอบในการวิเคราะห์และตั้งข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จากนั้นจะสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ 360 องศา กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ทั้งระดับปฏิบัติงานและระดับผู้บริหาร รวมไปถึงกรม กอง หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย กลุ่มผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน รวมไปถึงกลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อให้ได้สมรรถนะที่พึงประสงค์ หรือเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถสร้างผลงานที่ดี หรือกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงสมรรถนะที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2. สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหรือจัดทำแนวทางการฝึกอบรมนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกฤษฎศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์ จากเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.2 การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในกฤษฎศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

2.3 สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน

2.4 สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ชื่อ David McClelland ผู้ริเริ่มแนวคิดสมรรถนะ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมและเป็นผู้หักล้างแนวคิดที่ว่าความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient) และการทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เนื่องจากการทดสอบข้างต้น ยังไม่สะท้อนถึงความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ในปี ค.ศ. 1970 กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา (United States Department of State) ได้ว่าจ้างให้ McClelland (1973) ศึกษาวิจัยร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา ว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วศึกษาบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม ว่ามีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นสมรรถนะที่สังเกตหรือเห็นได้ (Visible) และง่ายต่อการพัฒนานั้น ไม่สามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ได้ ส่วนสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait)

เป็นสมรรถนะที่ยากต่อการมองเห็น ยากต่อการวัดและพัฒนา นั่นคือสิ่งที่แยกความแตกต่างทำให้บุคลากรนั้น ๆ มีผลงานมีความโดดเด่น ในเวลาเดียวกันนั้น McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” เป็นบทความที่แสดงความคิดเห็นต่อต้านแบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียน ว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ และในขณะเดียวกันยังค้นพบข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคม เหมือนกับแบบทดสอบความถนัดหรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น McClelland จึงใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้กับหน่วยงานรัฐบาลประเทศสหรัฐฯ ที่มักประสบปัญหาจากกระบวนการคัดเลือก ที่เน้นการวัดความถนัด ซึ่งส่งผลให้กลุ่มคนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก จากปัญหาของแบบทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งผลการทดสอบความถนัด ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง (สำนักงาน ก.พ., 2548)

จากบทความวิชาการของ McClelland ได้เกิดทฤษฎีโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดย Spencer and Spencer (1993) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง Spencer and Spencer (1993) ให้ความเห็นว่าสมรรถนะ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือสมรรถนะที่สามารถมองเห็นได้ง่าย (Surface Competency) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) สองสิ่งนี้สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้หากถูกจัดการอย่างเหมาะสม ในขณะที่สมรรถนะที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล (Potential Competency) อันประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะ (Traits) และความคิดส่วนตัว (Self-Concept) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล หรือบุคลิกภาพที่ถาวร ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motive) คือ สิ่งที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้คนคิด หรือผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมา เป็นสิ่งที่ชี้แนะ หรือเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของตน

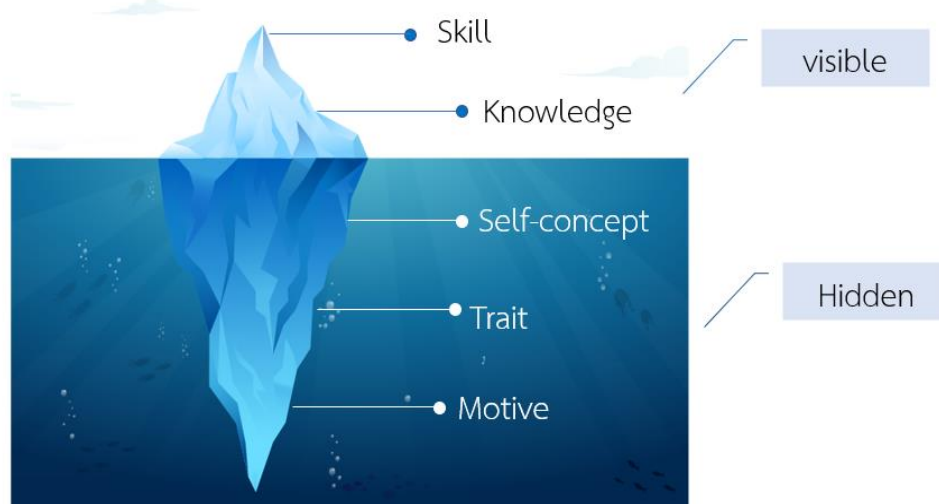
2) คุณลักษณะ (Traits) เป็นคุณลักษณะเฉพาะ หรือที่เรียกอีกชื่อว่าอุปนิสัย ทั้งทางกายภาพ และคุณลักษณะภายใน เช่น การอดทนอดกลั้น การควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

3) การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) คือการรับรู้ของตัวบุคคลเกี่ยวกับความสามารถ ทักษะ ค่านิยม และรูปร่าง หรือภาพลักษณ์ของตนเอง

4) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่บุคคลนั้น ๆ ได้สั่งสมมาจากการศึกษา ประสบการณ์ จนเกิดเป็นข้อมูล หรือข้อเท็จจริง

5) ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง บ่อย ๆ ซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ ซึ่งอาจเป็นทักษะทางกาย เช่น นักกีฬาว่ายน้ำ นักกีฬาขว้างขวาน ที่ต้องฝึกซ้อมให้

ร่างกายมีแข็งแรงกว่าคนทั่วไป หรือทักษะทางความคิด เช่น ครุมีทักษะการใช้คำถาม ทักษะในการสอน เป็นต้น



ภาพที่ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แสดงระดับสมรรถนะ
ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

ภาพแสดงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ข้างต้น แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ลึกเข้ามาภายใน และไม่สามารถมองเห็นได้ง่าย เปรียบดังภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้มหาสมุทร องค์ประกอบเหล่านั้น คือ แรงจูงใจ คุณลักษณะ และการรับรู้ตนเอง ถือว่าเป็นบุคลิกภาพ หรือลักษณะเฉพาะบุคคลที่ค่อนข้างถาวร (Core Personality) และเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2.1.2 ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ”

สมรรถนะสามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะตามแนวทางของ British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐาน หรือเกณฑ์การปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ขององค์กรและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American Approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือตามที่ต้องการต้องการ สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550) มีดังนี้

Klemp (1978) ให้ความหมายสมรรถนะ (Competency) ว่าในช่วงต้นถูกนิยามโดย McClelland (1973) ซึ่งบอกว่า Competencies เป็นองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนด เงื่อนไขในสิ่งที่ต้องการ (Clusters of Life Outcomes) โดยพยายามเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Superior Performer) หรือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติ จนสร้างเป็นแนวคิดสมรรถนะ ซึ่งความหมายดังกล่าวกลายเป็นแนวคิดที่มีชื่อเสียงมากขึ้น เมื่อ Boyatzis (1982) ได้นำคำว่า “Super Performers” มาเขียนในหนังสือของเขาที่มีชื่อว่า Competent Manager ในปี ค.ศ. 1982 โดย Boyatzis ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้ประกอบด้วย แรงขับ (Motive) ลักษณะ (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of One’s Self Image) และความรู้ (A Body of knowledge) ที่บุคคลนั้น ๆ ต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีพ หรือปฏิบัติงาน

Jamieson (1987) อธิบายว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐาน ที่บุคคลพึงมีเพื่อนำความรู้หรือทักษะนั้นไปปฏิบัติงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ ซึ่งสมรรถนะนี้ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) ระหว่างบุคคล ส่งผลให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าหรือมีมาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จในอาชีพที่แตกต่างกัน

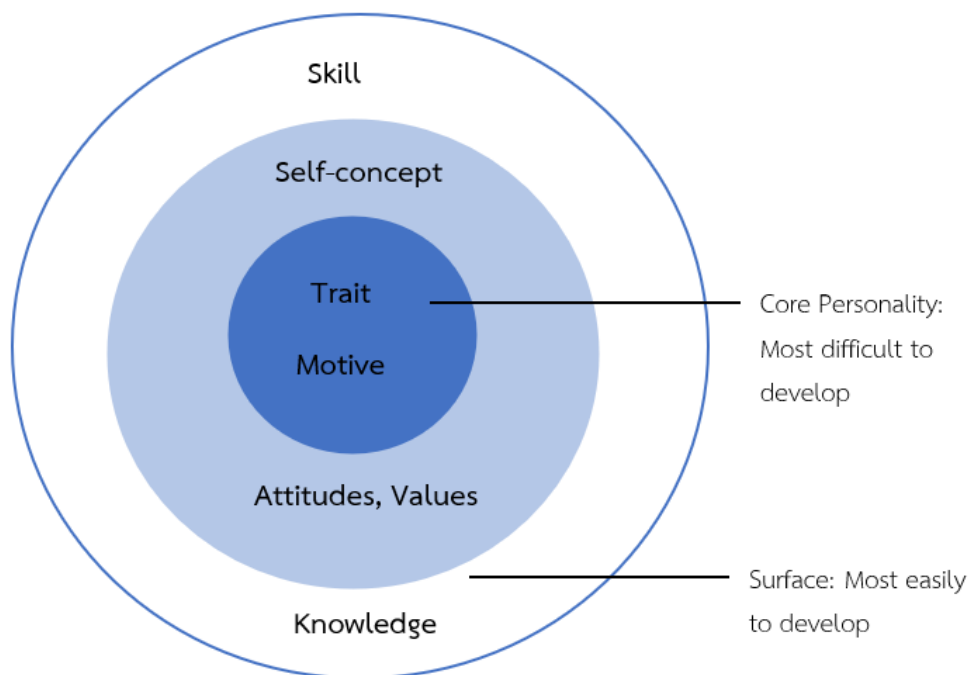
สำนักงาน ก.พ. (2553b) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

เช่นเดียวกับกับอาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2561) สอดคล้องกับนิยามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) โดยสรุปว่า Competency คือสมรรถนะขีดความสามารถ ศักยภาพ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (เหนือภูเขาน้ำแข็ง) ประกอบด้วย ความรู้และทักษะ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำคือคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลภายในองค์กร

นอกจากนี้ พยัต วุฒิรงค์ (2562) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะคือ มิติของผลการปฏิบัติงานที่สามารถมองเห็นได้ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งมิติเหล่านั้นจะเชื่อมโยงให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สูง ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร

Mitrani, Dalziel & Fitt (1992) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer and Spencer (1993) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะของ

บุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม ได้ตามภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

ภาพวงกลมดังกล่าว จะเห็นได้ว่าตรงกลางวงกลม คือ แรงจูงใจ อุปนิสัย การรับรู้ตนเอง ทักษะคติ หรือค่านิยม องค์ประกอบเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยการศึกษา ค้นคว้า การอบรม การกล่อมเกลา และ/หรือ การปรับเปลี่ยนจากประสบการณ์ ขณะที่องค์การต่าง ๆ เมื่อคิดจะจ้างบุคลากร ก็จะดูจากวงกลมภายนอกเท่านั้น ได้แก่ ความรู้และทักษะ รวมถึงเกรดเฉลี่ย ผลการเรียนของบุคคลนั้น ๆ แต่ในความเป็นจริงแล้ว องค์การควรพิจารณาจากคุณลักษณะภายใน หากปรากฏว่าผู้ที่มาสมัครงานมี IQ หรือผลการเรียนเท่ากัน สิ่งที่จะแยกระหว่างคนที่มีผลงานสูงออกจากคนที่มีผลงานต่ำ คือองค์ประกอบภายในตามที่กล่าวข้างต้น สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจ แรงขับในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การเลือกที่จะกระทำของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

2) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูล เพื่อนร่วมงาน หรือสถานการณ์ต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน

3) แนวความคิดของตนเอง (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจ (Comprehension) ทักษะ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ส่งผลทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

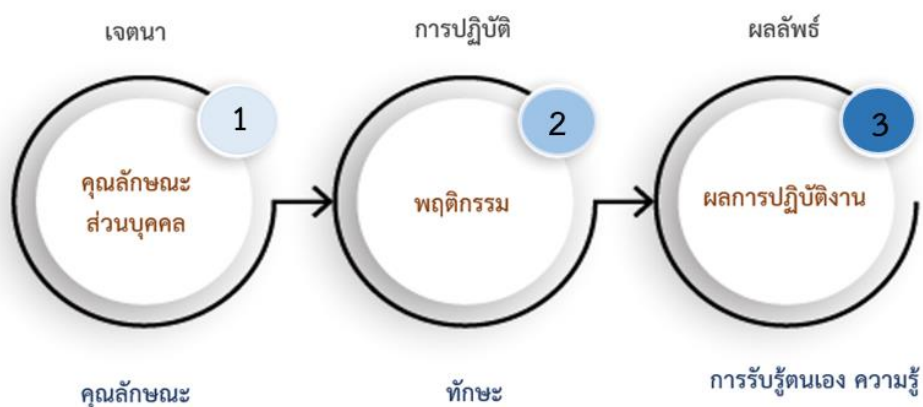
4) ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่สะสมจากการศึกษาค้นคว้า ประสบการณ์ในชีวิต ในการปฏิบัติงาน เป็นขอบเขตของข้อมูลเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถรับรู้และจำจตได้แตกต่างกัน

5) ทักษะ (Skill) คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านกายภาพ ความคิด และจิตใจ ที่ส่งผลให้บุคคลมีความคิด วิเคราะห์ จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ในการวางแผนหรือการจัดการงานที่มีความซับซ้อนได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะที่กล่าวมานั้น สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ง่าย (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องการทำความเข้าใจ คือ ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผล (Causal Relation Ships) ในขณะที่แรงจูงใจ คุณลักษณะ หรือการรับรู้ตนเองเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดการกระทำ หรือพฤติกรรม ซึ่งการกระทำเหล่านั้นเหล่านั้น จะเป็นตัวคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของงาน ดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่าแนวความคิดของตนเอง (Self-concept) ได้แก่ ทักษะคิด และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ ตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมหรือสังคม แต่ต้องใช้ ระยะเวลาอันนานและเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก เช่น พัฒนาด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือ การสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา

Dale and Hes (1995) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ การค้นหาวิธีการทำงาน ที่ดีที่สุด หรือการทำงานที่เหนือกว่าเดิม อีกทั้งยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านอาชีพ (Occupational Competency) คือ ศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในอาชีพของบุคคลนั้น ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรตั้งเป้าประสงค์ ที่ถูกคาดหวังไว้จากผู้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงความสามารถ เกณฑ์การปฏิบัติงานตามคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ระดับของศักยภาพ ความสามารถในการใช้ความคิด หรือการรับรู้ ต่อพฤติกรรม ทักษะคิด ความรู้ และทักษะ เพื่อให้เกิด การดำเนินงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในปฏิบัติหน้าที่ของ คนในองค์กรนั้น ๆ ทุกคนควรมีสมรรถนะขั้นพื้นฐานที่เหมือนกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษ ที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากความสามารถในหน้าที่การงาน ซึ่งความ แตกต่างนี้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของคน (Intelligence quotient: IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ)

จากที่นำเสนอความหมายของสมรรถนะหรือขีดความสามารถข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิด ทักษะคิด หรือ พฤติกรรม ในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป รวมไปถึง การที่บุคคลเหล่านั้นมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือ สูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็น ที่แตกต่างกันออกไป โดยสมชาย นาท้าว (2552) ได้นำอธิบายประเภทของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1973) ที่สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) คือการที่องค์กรกำหนด เป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ว่าต้องการไปในทิศทางใด เพื่อตอบสนองต่อนโยบายและความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับการสร้างแรงขับเคลื่อน หรือผลักดัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร

2) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือบางองค์การเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึงคุณลักษณะ อันประกอบด้วยความรู้ ทักษะ พฤติกรรม ที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์การ

3) สมรรถนะตามสายอาชีพ (Function Competency) หรือบางองค์การเรียกว่า Technical Professional/Job Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ที่บุคคลแต่ละสายอาชีพ พึ่งต้องมี เป็นความสามารถ หรือลักษณะจำเพาะตามสายอาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยแบบเป็น 2 ประเภท ได้แก่

สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน หรือสายอาชีพ (Common Function Competency) หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ที่บุคคลในสายอาชีพเดียวกัน หรือประเภทเดียวกัน (Job Families) จำเป็นที่ต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน หรือสายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมเฉพาะวิชาชีพ ของแต่ละตำแหน่งในสายวิชาชีพเดียวกัน พึ่งต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จลุล่วง

4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์การ ต้องเป็นผู้ที่มี ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ สามารถสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์การที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลักที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีในขณะที่ดำรงตำแหน่ง หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักของแต่ละองค์การ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Function Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลทำงานในสายงานนั้น ๆ ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายแผนต้องมีสมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะในการจัดทำแผน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) มีมุมมองที่แตกต่างจาก 2 นักทฤษฎีข้างต้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

อุปนิสัยส่วนบุคคลที่ส่งต่อความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้แตกต่าง หรือมีความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป อาทิ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

2.2 การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงาน

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สำนักงาน ก.พ. (2553b) ได้ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลในองค์การสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น เกิดจากแรงจูงใจหรือผลักดันเบื้องต้นที่ซ่อนอยู่ภายใน (Motive) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Traits) และบทบาททางสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความจำเพาะที่ความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. จึงแยกการวัดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ออกจากการวัดสมรรถนะตามข้อเสนอแนะ ของบริษัท เฮย์ กู๊ป ที่ให้คำปรึกษาในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ระบบราชการพลเรือนสามารถแยกความสำคัญของ สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ของข้าราชการได้เป็นส่วน ๆ อีกทั้งสามารถนำกลไกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั้งสองนี้ ไปใช้ในการประเมินและการบริหารผลปฏิบัติราชการ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกันได้ กล่าวคือ การประเมินความรู้ ทักษะและประสบการณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาคราชการพลเรือน ไว้ให้ทัดเทียมกันทั้งระบบ

ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงออกซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรม ตามค่านิยมขององค์การภาครัฐ อีกทั้งเป็นพฤติกรรมที่จะเอื้อให้ปฏิบัติการกิจได้อย่างเต็มศักยภาพมากขึ้น ดังนั้นการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ คัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่จะผลักดันให้องค์การมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนมากกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ การกิจ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภทวิชาการ อำนวยการ และระดับตำแหน่งประสานงาน โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ หรือสามารถปรับแต่งสมรรถนะได้ตามความเหมาะสมและบริบทขององค์การ

ในปี 2551 สำนักงาน ก.พ. ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศ ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน โดยมีการปรับปรุงระบบ จำแนกประเภทตำแหน่ง ตามมาตรา 45 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน กำหนดตำแหน่งข้าราชการพล

เรือนเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ตำแหน่งบริหาร 2) ตำแหน่งอำนวยการ 3) ตำแหน่งวิชาการ 4) ตำแหน่งทั่วไป นอกจากนี้ในมาตรา 48 ยังกำหนดให้สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ให้จัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งตามประเภทและสายงาน เพื่อให้ทุกกระทรวงนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่ง จำนวน 245 สายงาน 8 กลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มอาชีพบริหาร อำนวยการ ชูการ งานสถิติ งานนิติกร งานการทูตและต่างประเทศ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มอาชีพการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์และอุตสาหกรรม

กลุ่มที่ 3 กลุ่มอาชีพคมนาคมขนส่ง และติดต่อสื่อสาร

กลุ่มที่ 4 กลุ่มอาชีพเกษตรกรรม

กลุ่มที่ 5 กลุ่มอาชีพวิทยาศาสตร์

กลุ่มที่ 6 กลุ่มอาชีพแพทย์ พยาบาล และสาธารณสุข

กลุ่มที่ 7 กลุ่มอาชีพวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และช่างเทคนิคต่าง ๆ

กลุ่มที่ 8 กลุ่มอาชีพการศึกษา ศิลปะ สังคมและการพัฒนาชุมชน

จากประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ข้างต้น ส่งผลต่อการกำหนดสมรรถนะของกลุ่มข้าราชการพลเรือนทั้ง 245 สายงาน จำนวน 8 กลุ่มอาชีพ ให้แตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ. 2553b) อธิบายคำจำกัดความสมรรถนะหลัก หรือที่เรียกว่า Core Competency เพื่อให้กระทรวงสาธารณสุขหรือส่วนราชการอื่น ๆ ศึกษา พร้อมทั้งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ตามกลุ่มอาชีพ สายงาน ตำแหน่ง ได้อย่างถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเป็นการหลอหลอมค่านิยม และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความตั้งใจ ความจริงจังที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี มีประสิทธิผลหรือสูงเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยสามารถวัดหรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรือตามเกณฑ์การประเมินที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังหมายถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดี หรือให้เกินมาตรฐาน ซึ่งมีการกำหนดระดับสมรรถนะ ตั้งแต่ 0-5 รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรแสดงความพยายามในการปฏิบัติราชการให้ดี ทำงานหน้าที่ให้ถูกต้อง
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติงานได้ผลงานตามเป้าหมาย
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และหาวิธีปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานดีกว่าเดิม
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งสร้างผลงานให้มีความโดดเด่น หรือพัฒนาให้แตกต่างจากเดิมได้
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และกล้าที่ดำเนินงานที่มีความท้าทาย ความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) บริการดี (Service Mind-SERV) คือ ความตั้งใจ เอาใจใส่หรือมีความพยายามในการให้บริการต่อประชาชน หน่วยงานในสังกัด นอกสังกัดที่ขอรับบริการ ด้วยความเต็มใจ มีการกำหนดระดับสมรรถนะ ตั้งแต่ 0-5 รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรสามารถให้บริการประชาชน หรือส่วนราชการที่เข้ามาใช้บริการด้วยความเต็มใจ เป็นมิตร
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ประชาชน หรือส่วนราชการที่เข้ามาใช้บริการ
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถให้บริการเกินความคาดหวังแก่ประชาชน หรือผู้ที่เข้ามาใช้บริการ
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนหรือผู้ที่เข้ามาใช้บริการ
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 4 พร้อมให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างสูงสุดให้แก่ประชาชนหรือผู้ที่เข้ามาใช้บริการ

3) **สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)** คือ การเรียนรู้ ฝึกฝนตนเอง จนเกิดความชำนาญ ตามประสบการณ์ หรือระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ รวมไปถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ศาสตร์ต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์สูงสุดได้ มีการกำหนดระดับสมรรถนะ ตั้งแต่ 0-5 รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : สั่งสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานหรืออาชีพ (Expertise-EXP)

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรมีความกระตือรือร้นและพยายามศึกษาความรู้ใหม่ ๆ ในงานปฏิบัติ
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 มีความรู้ด้านนโยบายสาธารณสุขใหม่ ๆ
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ด้านนโยบายใหม่ ๆ หรือยุทธศาสตร์ใหม่มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านวิเคราะห์นโยบายอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 4 พร้อมสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนปฏิบัติ

4) **คุณธรรม จริยธรรม (Integrity-ING)** คือ การมีความประพฤติ หรือปฏิบัติตน อย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ มีการกำหนดระดับสมรรถนะ ตั้งแต่ 0-5 รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : การยึดมั่นในความถูกต้องคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING)

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรมีความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และคำพูดเชื่อถือได้
ระดับที่ 3	บุคลากรระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ
ระดับที่ 4	บุคลากรระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดในความถูกต้อง
ระดับที่ 5	บุคลากรระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW) คือ ความเต็มใจที่จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน เพื่อผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร รวมทั้งการสร้างและรักษาสัมพันธ์กับสมาชิกในทีม มีการกำหนดระดับสมรรถนะ ตั้งแต่ 0-5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงระดับสมรรถนะหลัก : การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW)

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรทำหน้าที่ของตนในทีมได้สำเร็จ
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือการทำงานกับสมาชิกในทีม
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกในทีม
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ดำเนินภารกิจให้ประสบความสำเร็จได้

2.2.1 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.,2553a) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งให้ความหมายสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไว้ว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตามหน้าที่ปฏิบัติ อาจมีความแตกต่างตามบริบทของวิชาชีพ สายงาน หน่วยงานหรือส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีศักยภาพ จึงกำหนดสมรรถนะมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย 16 สมรรถนะ ดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การมอบหมายภารกิจตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การค้นหาข้อมูล (Information Seeking)
6. การเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กร วัฒนธรรมหรือระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

12. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
13. ความสามารถในการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. ความสามารถทางสุนทรียภาพและศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationship Building)

2.2.2 ระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ถูกจัดให้อยู่ในหมวดของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นระดับตามตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการ เข้าใจคำจำกัดความของสมรรถนะและใช้เป็นแนวทางประกอบการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งในองค์การ ให้มีกรอบบ่งชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามทิศทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ ในการปฏิบัติงานตามสายงานต่าง ๆ ไม่ได้มีเพียงส่วนของลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันเท่านั้น แต่ยังมีส่วนที่เฉพาะเจาะจงต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นข้าราชการจึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งเหมาะสมกับโครงสร้างและบริบทขององค์การ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 6 ระดับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการและประเภททั่วไป
(สำนักงาน ก.พ.,2552)

ประเภท/ระดับ	ระดับสมรรถนะ		
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริการ	สมรรถนะตามลักษณะงาน
ประเภทวิชาการ			
ทรงคุณวุฒิ	5	3	5
เชี่ยวชาญ	4		4
ชำนาญการพิเศษ	3		3
ชำนาญการ	2		2
ปฏิบัติการ	1		1
ประเภททั่วไป			
ทักษะพิเศษ	3		3
อาวุโส	2		2
ชำนาญการ	1		1
ปฏิบัติการ	1		1

2.3 สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

จากประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ได้ปรับปรุงระบบจำแนกประเภทตำแหน่ง ตามมาตรา 48 กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ. 2552) จัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งประเภทและสายงาน เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่ง จำนวน 245 สายงาน จำนวน 8 กลุ่มอาชีพ ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ถูกจัดจำแนกอยู่ในอาชีพกลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มอาชีพบริหาร อำนวยการ ชูการ งานสถิติ งานนิติกร งานการทูตและต่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุขโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะ ตามงานที่ปฏิบัติเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน จำนวน 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 2) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) 3) การค้นหาข้อมูล (Information Seeking) โดยมีความหมาย ดังนี้

1) การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจในระบบราชการ โครงสร้าง วัฒนธรรม รวมถึงอำนาจตามกฎหมาย อำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์การของตนและองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่า ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์การอย่างไร โดยแบ่งเป็น 0-5 ระดับ ตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 7 แสดงระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน : ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรสามารถเข้าใจโครงสร้างองค์กร
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถเข้าใจอำนาจที่ไม่เป็นทางการ
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์การ
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจพฤติกรรมขององค์กร

2) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ สามารถมองภาพรวมของระบบราชการ หรืองานที่ปฏิบัติได้ โดยต้องเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากข้อมูล สถานการณ์ หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นแนวคิดใหม่ ๆ โดยแบ่งเป็น 0-5 ระดับ ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 8 แสดงระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน : การมองภาพองค์รวม

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรมีความเข้าใจกฎพื้นฐาน เช่น กฎเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการแก้ปัญหา
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลในการแก้ไขปัญหา
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดได้
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 พร้อมทั้งอธิบายข้อมูล สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนให้เข้าใจง่าย
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่

3) การค้นหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง กระบวนการ หรือความพยายาม ในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ข้อมูลในอดีต ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 0-5 ระดับ ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 9 แสดงระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน : การค้นหาข้อมูล

ระดับที่ 0	บุคลากรไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1	บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูลเบื้องต้นได้
ระดับที่ 2	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และค้นหาข้อมูลจากหลายแหล่งที่มา
ระดับที่ 3	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และค้นหาข้อมูลเชิงลึก
ระดับที่ 4	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ
ระดับที่ 5	บุคลากรแสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการค้นหา เพื่อสืบค้นข้อมูล อย่างต่อเนื่อง

2.3.1 บทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

การวิเคราะห์นโยบาย คือ ขั้นตอนแรกในการประเมิน ศึกษา กำหนดทางเลือกของนโยบายหรือ แผนงาน โครงการ ที่ต้องการใช้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เศรษฐกิจ หรือปัญหาสาธารณะอื่น ๆ เป็นงานที่สำคัญของนักวิชาการที่จะเรียกตัวเองว่า “นักวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analyst)” ซึ่งการ วิเคราะห์นโยบายนั้น จะต้องใช้อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลากหลาย โดยในปี พ.ศ. 2528 มีนักวิเคราะห์นโยบายชั้นนำชาวอเมริกาที่ชื่อว่า Carl V. Patton เขาได้เขียนหนังสือ วิธีการพื้นฐาน สำหรับการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน (Basic Methods of Policy Analysis and Planning) ให้ผู้ที่สนใจศึกษา สามารถนำความรู้จากหนังสือไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์นโยบาย หรือพัฒนาได้ ในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภาคและระดับท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 กระบวนการดังนี้ 1) การ กำหนดรายละเอียดสาเหตุของปัญหา 2) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล 3) กำหนดทางเลือก นโยบาย 4) ประเมินทางเลือกนโยบาย 5) การแถลงและสร้างความแตกต่างระหว่างทางเลือกนโยบาย 6) ติดตามนโยบายที่นำไปปฏิบัติ (เชิญ ไกรนรา, 2556) จากกระบวนการวิเคราะห์นโยบายข้างต้น ในนโยบายที่สำคัญ ๆ นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว อาจยังไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ นักวิเคราะห์นโยบาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ยังจะต้องมีความพยายามที่จะทำความเข้าใจแง่มุม ต่าง ๆ ของตามหลักสังคมวิทยา จิตวิทยา ประวัติศาสตร์ หรือความรู้ด้านสาธารณสุข ที่ประกอบด้วย การสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน การควบคุม รักษา และการฟื้นฟูสุขภาพของประชาชน ตามพระราชบัญญัติ มาตรา 42 ของกระทรวงสาธารณสุข (พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ,2554) ร่วมกับศึกษาวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา หรือที่เรียกว่า “การวิจัยเชิง นโยบาย (Policy Research)” เพื่อให้การวิเคราะห์นโยบายที่สำคัญ ๆ ในสังคมซึ่งมีความซับซ้อน

เกิดโรคระบาดและการก้าวกระโดดทางเทคโนโลยี ดังนั้นการวิเคราะห์นโยบายจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย ดังนี้

1) สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารภายในองค์กรหรือผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายได้อย่างมีเหตุผล

2) การวิเคราะห์นโยบาย คือ แนวทางที่ทำให้มีการพิจารณาเงื่อนไขและปัจจัยทางด้านการเมือง นโยบายส่วนใหญ่มักต้องดูเงื่อนไขความเป็นไปได้ทางการเมืองประกอบ

3) การวิเคราะห์จะช่วยให้สามารถนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ นำข้อมูลนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การวิเคราะห์นโยบาย อาจจะใช้เทคนิคการพยากรณ์มาใช้ การคาดคะเนแนวโน้มของปัญหาสุขภาพ เช่น การพยากรณ์อัตราการติดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน บุคลากร เติง หรือยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งจะช่วยในการริเริ่มนโยบาย หรือในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ อาจจะใช้เทคนิคการติดตามควบคุมการทำงาน เช่น การใช้ Gant Chart มาใช้ในการติดตามงาน ดังนั้นวิเคราะห์นโยบายจึงต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย หรือมีลักษณะที่เป็นสหวิทยาการ จึงจะสามารถทำความเข้าใจกับนโยบายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญต่อนักวิเคราะห์นโยบาย ว่าการวิเคราะห์นโยบายนั้น เป็นกิจกรรมที่จะต้องอาศัยความรู้ทั้งด้านศาสตร์และศิลป์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากนโยบายสาธารณะเป็นเรื่องที่ผู้ตัดสินใจนโยบายจะต้องเลือกตัดสินใจนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อสถานภาพและความมั่นคงทางการเมืองของผู้ตัดสินใจทั้งทางตรงและทางอ้อม หากตัดสินใจผิดพลาดอาจส่งผลให้อาณาเขตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบายจะสะดุดลงทันที ด้วยเหตุผลนี้นักวิเคราะห์นโยบายจึงมีบทบาทที่สำคัญในการนำเสนอทางเลือกนโยบายที่เหมาะสมให้แก่ผู้ตัดสินใจนโยบาย เพื่อให้ผู้ตัดสินใจนโยบายสามารถเลือกนโยบายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งหมายถึงความมั่นคงทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบายโดยตรง ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบาย จึงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) นักวิเคราะห์นโยบายจะต้องมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการรวบรวม การจัดการและการสื่อสารข้อมูลภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา การเข้าถึงประชาชนที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องสามารถพัฒนากลยุทธ์ให้เข้าใจบริบท สภาพปัญหาทางนโยบายอย่างรวดเร็ว อีกทั้งการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ต้องอยู่บนความเป็นไปได้ตามศักยภาพกำลังคน ทรัพยากร และงบประมาณ ของประเทศ นอกจากนั้นคือความการประเมินนโยบาย และความสามารถนำเสนอผลการประเมินไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกนโยบาย จากที่ได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ

2) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีความรู้เกี่ยวกับบริบทปัญหาสังคม เช่น เมื่อใดที่รัฐบาลจะต้องการเข้าแทรกแซงกิจกรรมของเอกชน เป็นต้น คำตอบดังกล่าวขึ้นอยู่กับแนวความคิดในเรื่องความล้มเหลวของกลไกตลาด (Market failure) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่การแสวงหาผลประโยชน์ของภาคเอกชน ไม่ได้นำไปสู่การใช้ทรัพยากรของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ได้มีการกระจายสินค้าแก่สังคมอย่างเป็นธรรม อย่างไรก็ตามการแทรกแซงอย่างเหมาะสมของรัฐบาลจะต้องคำนึงเงื่อนไขความจำเป็นของความล้มเหลวของกลไกตลาด ที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายทรัพยากรทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ไม่เป็นธรรม และไม่ก่อให้เกิดต้นทุนต่อสังคมมากกว่าผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ

3) นักวิเคราะห์นโยบายต้องมีความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ สถิติ หรือการวิจัยเป็นพื้นฐานเพื่อช่วยให้การคาดการณ์ หรือทำนายผลทางเลือกนโยบายที่รัฐบาลต้องการใช้ ให้มีความเที่ยงตรง หรือน่าเชื่อถือมากที่สุด ซึ่งองค์ความรู้และทักษะดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา นโยบายได้โดยตรง อีกทั้งเป็นประโยชน์ในเรื่องการวิเคราะห์จุดแข็ง หรือจุดอ่อนของนโยบายที่องค์กร หรือรัฐบาลต้องการใช้ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

4) นักวิเคราะห์จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองและพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะส่งผลต่อการทำนายนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การเข้าใจทัศนคติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงหน่วยงานเอกชน หรือที่ไม่มีส่วนได้ส่วนใด ๆ ก็จะช่วยให้นักวิเคราะห์นโยบายสามารถที่จะมองภาพองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) ประการสุดท้าย นักวิเคราะห์นโยบายจะต้องมีจริยธรรม (Ethical) ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากนโยบายต่าง ๆ ที่นักวิเคราะห์นโยบายได้คิดมานั้น มักต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นักวิเคราะห์นโยบายอาจต้องเผชิญกับการชี้แนะ อำนาจ หรือผลประโยชน์ ที่ตรงข้ามกับทัศนคติของตน

ปัญหาของนักวิเคราะห์นโยบาย อาจเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย หรือนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งในการวิเคราะห์นโยบายที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ มีทักษะในการวิเคราะห์ แต่ในการนำเอาความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์นั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบสมรรถนะที่นักวิเคราะห์แต่ละคนจะมีไม่เท่ากัน หรือมีเหมือนกัน ในการวิเคราะห์จะสะท้อนทักษะ สมรรถนะของนักวิเคราะห์แต่ละคนว่า มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายได้ลึกซึ้งเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับ การสร้างความคิดเชื่อมโยง จากวิชาการที่ศึกษามาของแต่ละคน แต่สิ่งที่นักวิเคราะห์นโยบายเกือบทุกคนจะพบปัญหาในทำนองเดียวกัน หรือคล้าย ๆ กันสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเด็นดังนี้

1) ด้านสถิติ นักวิเคราะห์นโยบายอาจถูกครอบงำทางความคิดที่เกี่ยวกับตัวเลขทางสถิติค่อนข้างมาก ซึ่งในบางครั้งตัวเลขทางสถิติไม่ได้เป็นข้อมูลที่บ่งชี้ถึงความถูกต้อง แม่นยำได้ทั้งหมด จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การวิเคราะห์และการตัดสินใจผิดพลาดได้

2) รายงานหรือคำแนะนำของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในบางครั้งมักจะออกมาตามความคิดเห็นส่วนตัว ทัศนคติทางการเมือง หรือระบบราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความไม่เที่ยงตรงของข้อมูล หรือสภาพปัญหาที่แท้จริง หรือกรณีที่เป็นบางครั้งที่นักวิเคราะห์นโยบายเป็นผู้บริหาร หรือมีตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรด้วยจึงเกิดข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยปัญหา นโยบายนั้น ๆ

3) ความต้องการของผู้ใช้นโยบาย จากการที่นโยบายที่เกิดขึ้นมานั้นเพื่อต้องการให้ผู้ใช้นโยบายได้รับประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นการทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายจึงขึ้นกับความต้องการของผู้ใช้นโยบาย ผู้กำหนดนโยบาย จึงทำให้เกิดข้อจำกัดหรือขอบเขตที่กำหนดไว้ อาจทำให้นักวิเคราะห์นโยบายมีความขัดแย้งขึ้นจนถึงมีความตึงเครียดในการดำเนินงานได้

4) ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ นักวิเคราะห์นโยบาย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษานักการเมือง อาจารย์ที่ให้คำปรึกษา หรือแม้กระทั่งการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้ที่มิตำแหน่งอาวุโสกว่าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มคนดังกล่าวจะมีอิทธิพลอย่างมากในการวิเคราะห์นโยบาย อาจมีความเอนเอียงของข้อมูล หรืออาจทำให้เกิดความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้

2.4 สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากการศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในระบบราชการไทยที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบาย ของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยนำสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายจากหน่วยงานต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตรวจสอบ เปรียบเทียบสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบาย ที่ถูกกำหนดขึ้นระหว่างสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกับหน่วยงานอื่น ๆ ว่าจะมีความเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร และที่สำคัญคือการค้นหาความครอบคลุมของสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของนักวิเคราะห์นโยบาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าข้อมูลกรณีศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ดังนี้

1) กรุงเทพมหานคร (2550) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้ให้ความเห็นชอบกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงสมรรถนะประจำกลุ่มงานมา

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดสรรณะในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร ดัง
 ตารางที่ปรากฏด้านล่างนี้

ตารางที่ 10 การกำหนดสรรณะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร

สรรณะหลักของกรุงเทพมหานคร	สรรณะประจำกลุ่มงาน กรุงเทพมหานคร
1) คุณธรรมและจริยธรรม คือ การครองตนและการประพฤติ ปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม 2) การบริการดี คือ การแสดงออกถึงความตั้งใจ ความพยายาม ในให้บริการประชาชน 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามมาตรฐานที่กำหนด 4) ทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟัง ความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ คือ สนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของตนในการปฏิบัติราชการ	1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) ความคิดเชิงบวก

2) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน (2555) ได้กำหนดกำหนดสรรณะของบุคลากร ตามกรอบของ “ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์การและพัฒนาองค์ความรู้ด้านพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน” ซึ่งกล่าวถึงความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติงาน อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยได้กำหนดสรรณะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน แบ่งออกเป็นสรรณะหลักและสรรณะตามสายงาน ตามข้อกำหนดของสำนักงานก.พ. ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 11 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงพลังงาน

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. การคิดวิเคราะห์
2. การบริการที่ดี	2. การติดต่อประสานงาน
3. การสร้างความเชี่ยวชาญ	3. การติดตามประเมินผล
4. จริยธรรม	4. การมองภาพรวม
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	

3) บริษัทบาบิโลน (Babylon company) เป็นบริษัทสัญชาติอเมริกาที่ให้บริการด้านสุขภาพส่วนบุคคล มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คนทั่วโลกสามารถเข้าถึงการดูแลสุขภาพได้มากขึ้น และราคาไม่แพง ด้วยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีทันสมัยกับความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ ในการส่งมอบเครื่องมือสุขภาพแบบดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการประเมินสุขภาพ การคัดกรองผู้ป่วย และเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนบริการปรึกษาแพทย์ผ่านวิดีโอ ไปยังผู้คนทั่วโลกทั้งยุโรป อเมริกาเหนือ เอเชีย ตะวันออกกลาง และแอฟริกา ได้กำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายด้านสุขภาพ (Health Policy Analyst) ประกอบด้วยความรู้และทักษะ (Babylon company, 2021) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 12 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ บริษัทบาบิโลน (บริษัทเอกชน ด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา)

ความรู้	ทักษะ
1) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีการทั้งวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	1) ทักษะการบริหารโครงการ
2) มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายสุขภาพและการปฏิรูประบบสุขภาพ	2) ทักษะการตีความหมายและวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านสุขภาพ
3) ความรู้พื้นฐานในการวิเคราะห์ทางสถิติ	3) ทักษะการสื่อสาร
4) ความรู้การประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ	4) ทักษะการนำเสนอที่เข้าใจง่าย ชัดเจน
	5) การคิดริเริ่ม

4) กระทรวงสาธารณสุขประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ, 2021) ภายใต้งาน DHB ในประเทศนิวซีแลนด์ กลุ่มงานนี้เป็นกลุ่มงานที่ทางกระทรวงตั้งขึ้นเพื่อรับมือกับสถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส 2019 หน้าที่หลักของกลุ่มงานนี้คือ รวบรวมข้อมูล คิดวิเคราะห์ (Critical thinking) นโยบายด้านสาธารณสุข รวมไปถึงการประสานงานระหว่างเขตสุขภาพหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหา ด้านสุขภาพ ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายด้านสุขภาพ (Health Policy Analyst) ประกอบด้วยความรู้และทักษะ ดังตาราง

ตารางที่ 13 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์

ความรู้	ทักษะ
1) ความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานของรัฐบาล 2) ความรู้เกี่ยวนโยบายสาธารณะ	1) ทักษะการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5) กระทรวงสาธารณสุขของประเทศสิงคโปร์ (Ministry of Health of Singapore, 2021) ได้กำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายด้านสุขภาพ (Health Policy Analyst) ต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนายุทธศาสตร์และนโยบายด้านสาธารณสุข ผ่านกระบวนการทางความคิดหรือการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ฉากทัศน์ เป็นต้น เป้าหมายเพื่อรักษาความปลอดภัยของตัวบุคคลจนถึงในระดับสาธารณะ และสามารถพัฒนาระบบบริการสุขภาพให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยสามารถสรุปสมรรถนะ ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 14 การกำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์

ความรู้	ทักษะ
1) ความรู้เกี่ยวนโยบายสาธารณะ หรือการจัดการนโยบาย ระดับสาธารณะ 2) ความรู้ด้านวางแผนยุทธศาสตร์ 3) ความรู้ด้านสังคมและการเมือง	1) ทักษะการคิดวิเคราะห์/ตีความหมาย 2) ทักษะการเขียน 3) ทักษะการสื่อสาร 4) ทักษะการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าทุกหน่วยงานมีความเห็นตรงกันว่าทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เป็นทักษะที่สำคัญซึ่งตรงกันกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่สำนักงาน ก.พ กำหนดไว้ในมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ นอกจากนี้ยังมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย หน่วยงานมีความคล้ายคลึงกัน เช่น ความรู้เกี่ยวนโยบายสาธารณะ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร อย่างไรก็ตามสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายตามกรณีศึกษาข้างต้น ยังมีบางส่วนที่กำหนดสมรรถนะในด้านที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ทักษะการคิดเชิงบวก ทักษะการคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายรายละเอียดในบทวิเคราะห์ต่อไป

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการค้นคว้าวิจัยในประเด็นที่หลากหลายทั้งทฤษฎี แนวคิด ประเด็นสมรรถนะที่จำเป็น ความสำเร็จของสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการอ้างอิงในการวิเคราะห์หรือเปรียบเทียบ ดังนี้

ดลธกร วงษ์พันธ์ุ (2552) ได้ศึกษาสำรวจสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 116 ชุด และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 116 ชุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะ ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ผลการศึกษาสามารถสรุปสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดเชียงใหม่ ได้ 3 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้านความรู้ คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนควรความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 3.77) ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทักษะการบริหารเวลา (ค่าเฉลี่ย 3.68) 2) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Function Competency) ทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความเห็นตรงกันว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.11) และทักษะการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.88) 3) สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย ทศนคติที่ดีต่อองค์กร การมีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์

รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษา ดำเนินการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะ ที่จำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายสำหรับสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบาย ประกอบไปด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านทักษะที่จำเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิด การนำเสนอในที่ประชุม และการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ด้านเจตคติ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ

กิตติคุณ ตั้งคำ (2556) ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการชุด : กรณีศึกษากรมอาเซียน ศึกษา ค้นหาสมรรถนะของนักการทูต กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ที่พึงประสงค์ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์เปรียบเทียบ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน

29 ราย ประกอบด้วย 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน 2) นักการทูตต้นแบบ 3) ผู้ที่ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ ในกลุ่มประเทศอาเซียน และ 4) ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ ผลการวิจัยสมรรถนะของนักการทูตกรมอาเซียน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก ๆ ดังนี้ ในด้านความรู้ประกอบด้วย 1) ความรู้เรื่องกฎระเบียบของระบบราชการ 2) พิธีการทางการทูต 3) หลักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 4) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศไทย 5) ความรู้ทางภาษาอังกฤษ ส่วนทักษะที่เกิดจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจนเกิดความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 2) ทักษะการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร 3) ทักษะการวางตัวอย่างเหมาะสม 4) ทักษะการบริหารจัดการและลำดับความสำคัญ 5) การประสานและการบูรณาการความร่วมมือ สมรรถนะสุดท้ายคือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้นักการทูตมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ประกอบด้วย 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก 2) การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 3) มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ 4) เป็นใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ทัศพร ใจพิณิจ,อำภา เทียมวงษ์,ธาสินี ศรีบุญเรือง (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามทัศนะของผู้ใช้บริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ในการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตามทัศนะของผู้ใช้บริการ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบปริมาณ ด้วยวิธีใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในปัจจุบันของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตามทัศนะของผู้ใช้บริการ มี 5 ด้าน ซึ่งพบว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีสมรรถนะด้านจริยธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) รองลงมาได้แก่สมรรถนะด้านการใช้บริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.46) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 4.43) สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (4.37) ตามลำดับ และสมรรถนะที่น้อยกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4.42)

วรพจน์ พรหมสัตยพรต,สุภัทมา กลางคาร,วานิช รุ่งราม (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การนำความรู้และทักษะ จากการอบรมหลักสูตรนักสาธารณสุขชุมชนปฏิบัติการ (นสช.) ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับขอบเขตงานด้านสาธารณสุขในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยทำการศึกษาเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เข้าอบรม จำนวน 38 คน เครื่องมือศึกษา คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาจากการนำความรู้ ทักษะไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขจำนวน 6 ด้าน พบว่า 1) ด้านจิตวิญญาณเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.61) คือ การปฏิบัติต่อประชาชน หรือผู้รับบริการด้วยความเสมอภาค และด้วยความเต็มใจ 2) ด้านการสื่อสารด้านสุขภาพ (4.29) คือ ทักษะในการประสานงานภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านระบบนโยบายและกฎหมายสาธารณสุข (4.24) คือ การ

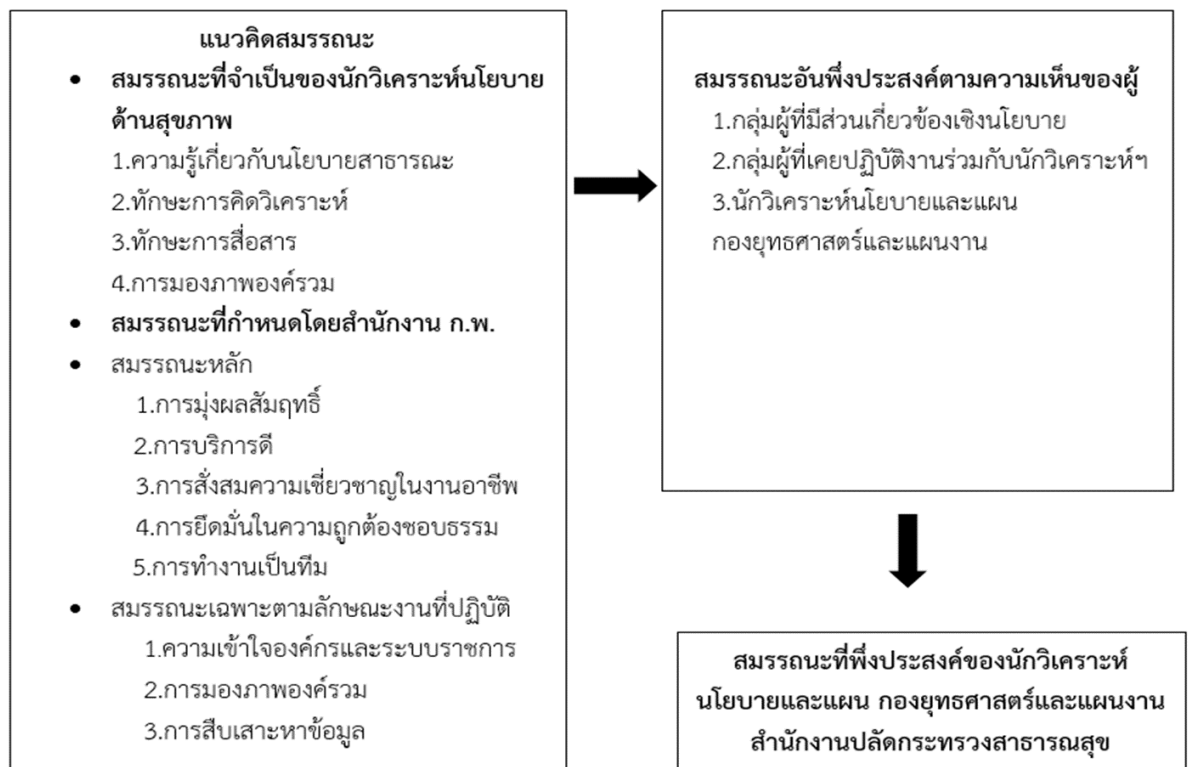
นำความรู้ด้านนโยบายมาแปลงเป็นแผนงาน/โครงการ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายได้ 4) ด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (4.21) คือ การดำเนินการ ควบคุม ป้องกันโรค 5) ด้านการจัดการสุขภาพท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง (4.21) คือ การจัดทำแผนงานโครงการ โดยการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับบริบทพื้นที่หรือชุมชน 6) ด้านการวิจัย พัฒนา และติดตามผล (3.74) คือ มีความรู้ในการเขียนโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาและประเมินผลนโยบาย

รุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2561) ได้ทำการศึกษางานวิจัย เรื่องสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพของบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ภาคการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสยาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม มีผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ประกอบการ 2) กลุ่มผู้บริหารในสถานประกอบการ 3) กลุ่มศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาและทำงานแล้ว รวม 15 ราย ผลการวิจัยพบสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพของบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ภาคการจัดการทั่วไป ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ของบัณฑิต ควรมีความรู้ให้ตรงกับงานที่ทำมากที่สุด รองลงมาคือความรู้ในการปรับตัว ความรู้เทคนิคแก้ปัญหา และความรู้ด้านจิตวิทยา 2) ทักษะทางปัญญา ประกอบด้วย มีทักษะในการสังเกต และทักษะในการวางแผนธุรกิจ รองลงมาคือ ทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ทักษะในการแข่งขันทางธุรกิจ ทักษะในการบริหารความเสี่ยง ทักษะในการใช้เครื่องมือในการบริหาร ทักษะในการมองการณ์ไกล คิดรอบด้าน และทักษะในการบริหารเวลา ตามลำดับ 3) ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ บัณฑิตควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี รองลงมาคือ การวางตัวที่เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงาน มีความเข้าใจระดับชั้นการบริหารองค์การ และมีทักษะในด้านบุคคล ตามลำดับ 4) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงตัวเลขและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปได้ 5) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์

พิรุฬห์ ศิริทองคำ, วิลาวัลย์ บุญประกอบ, นาวิณ พรหมใจสา, รัชณี มิตกิตติ (2561) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนานโยบายสาธารณะ เพื่อสุขภาพระดับท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยทั้งคุณภาพและปริมาณ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทางนโยบายสุขภาพ เครื่องมือศึกษา คือ เชิงคุณภาพทำการสังเคราะห์เอกสาร จากโครงการ และถอดบทเรียนการขับเคลื่อนนโยบายสุขภาพ แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด ด้วยการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจง จำนวน 52 ตำบล ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการทางนโยบายสุขภาพ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การก่อตัวของนโยบาย 2) การกำหนดนโยบาย 3) การนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) การติดตามและประเมินผลนโยบาย ประเด็นนโยบายเพื่อสุขภาพ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านระบบสุขภาพชุมชน 2) ด้านการจัดการอนามัยและสิ่งแวดล้อม 3) ด้านสิ่งเสพติดและอบายมุข 4) ด้านบริการสุขภาพ และ 5) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและเยาวชน

เบญจาวัลย์ ศรีโยธี (2563) ทำการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง เพื่อรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก กรณีศึกษาด้านศุลกากรมาบตาพุด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก มีผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ปฏิบัติราชการ ณ ต่างๆ มาบตาพุด 2) หน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่มีการประสานงานกับนักวิชาการศุลกากรด้านๆ มาบตาพุด 3) กลุ่มภาคเอกชน ซึ่งเป็นผู้ประกอบการหรือบริษัทที่ได้รับการบริการจากด้านศุลกากรมาบตาพุด รวม 10 ราย ผลการวิจัยพบสมรรถนะที่ข้าราชการด้านๆ ศุลกากรมาบตาพุดควรมีเพิ่มเติมจากปัจจุบัน เพื่อรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ให้สามารถแข่งขันกับได้ในเวทีโลก ประกอบด้วย 2 ด้านใหญ่ ๆ คือความรู้ และทักษะ ได้แก่ 1) ความรู้เรื่องการบูรณาการการใช้สิทธิประโยชน์ EEC สิทธิประโยชน์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สิทธิประโยชน์ศุลกากร และสิทธิประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับกรมสรรพากรเพื่ออธิบายให้กับผู้ที่มารับบริการ 2) ทักษะภาษาจีนและทักษะภาษารัสเซีย 3) ทักษะการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและมีนวัตกรรม เช่น นวัตกรรมระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์และระบบอัจฉริยะต่าง ๆ

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษасสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาได้วางแนวทางในการศึกษาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัยศึกษасสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน รวมถึงเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยดำเนินการศึกษาดังหัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง หรือที่เรียกว่าการสุ่มตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณในการคัดเลือก ตามดุลยพินิจของผู้วิจัยว่าตัวอย่างลักษณะใดจึงจะเป็นตัวแทนที่ดีที่สุด (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2544) ซึ่งผู้ศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 3.1.1 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย จำนวน 3 คน

(1) การศึกษาครั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนทรงคุณวุฒิ (ด้านแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข) ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาระดับกระทรวงสาธารณสุข ในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์สาธารณสุข และกรรมการที่ปรึกษาสภาการพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณที่มุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทให้กับวงการสาธารณสุข จนได้รับรางวัลพยาบาล (Nursing Award) จากองค์การอนามัยโลก เนื่องจากมีผลงานโดดเด่นด้านการพัฒนา นโยบายและการแก้ปัญหากำลังคนในระดับประเทศ จำนวน 1 ราย

(2) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติราชการในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ซึ่งต้องนำยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข 20 ปี แผนแม่บท และนโยบายภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไปสื่อสาร หรือประสานต่อให้เกิดความถูกต้อง ทันท่วงที เหตุการณ์ อีกทั้งเคยดำรงผู้อำนวยการกองตรวจราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และตำแหน่งบริหารในส่วนภูมิภาค นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวน 1 ราย

(3) นายแพทย์เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมป้องกัน จังหวัดสมุทรปราการ หรือรองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการนำยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนด้านสุขภาพไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่จังหวัด (ส่วนภูมิภาค) โดยเฉพาะในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งจังหวัดสมุทรปราการจัดอยู่ในพื้นที่สีแดงมีการระบาดและติดเชื้อจำนวนมาก ต้องเร่งนำนโยบายข้อสั่งการไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ ประกอบกับปัจจุบันได้มาช่วยปฏิบัติราชการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยกำกับติดตามการดำเนินงานของกลุ่มขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ จำนวน 1 ราย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 3 คน

(1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง และประธานเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขจำนวน 76 จังหวัด เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายจากส่วนกลางไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ และมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ จำนวน 1 ราย

(2) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากเป็นผู้ที่นำยุทธศาสตร์ นโยบายสุขภาพ แผนงาน ของกองยุทธศาสตร์และแผนงานกำหนดไปสู่การปฏิบัติในระดับกรม จำนวน 1 ราย

(3) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากเป็นผู้ที่นำยุทธศาสตร์ นโยบายสุขภาพ แผนงาน ที่กองยุทธศาสตร์และแผนงานกำหนดไปสู่การปฏิบัติในระดับกองจำนวน 1 ราย

3.1.3 กลุ่มตัวอย่างนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 3 คน

(1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ ปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ของ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ด้านวิเคราะห์แผนกำลังคนสุขภาพ และงานมอบหมายภารกิจเฉพาะคือ การประสานโครงการสนับสนุนศูนย์ควบคุมโรคแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ที่ต้องมีความร่วมมือกันในด้าน การควบคุมโรคในประเทศไทย จำนวน 1 ราย

(2) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม งานพัฒนายุทธศาสตร์สุขภาพ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญงานที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์และนโยบายด้านสุขภาพ อีกทั้งเป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้าน สาธารณสุขและนโยบายกระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 1 ราย

(3) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญงานที่เกี่ยวข้อง กับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานระดับพื้นที่ ด้วยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) โดยการมีส่วนร่วม ของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุข จึงได้ทบทวน ปรับปรุงคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน SOP ให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย ถูกต้องชัดเจน เพื่อให้กลุ่มงานใช้อ้างอิงเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน จำนวน 1 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือประกอบการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการ วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์โดยผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง (Structured Interview) และแบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structured Interview) ตาม แนวคิดสมรรถนะในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งข้อคำถามที่กำหนดไว้สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมได้ขณะที่สัมภาษณ์ตามความ เหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการสัมภาษณ์

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1) การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร คำบรรยาย บทความวิชาการ งานวิจัย บันทึกลง ประภาศ คำสั่งของทางการ รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์โดยผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structured Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงานและรองนายแพทย์สาธารณสุข จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 3 ราย ในฐานะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงนโยบายและเป็นผู้ที่กำกับติดตามการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อสำรวจมุมมอง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จากนั้นสัมภาษณ์กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกอง กรม และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อสำรวจถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อีกจำนวน 3 ราย และสุดท้ายสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย โดยในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาจะเข้าไปสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายตามแนวทางที่จัดเตรียมไว้ ด้วยการจัดบันทึกการบันทึกเสียง แล้วนำมาถอดสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการค้นหาต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เมื่อรวบรวมและเก็บข้อมูลตามแนวทางการที่กำหนดข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดหมวดหมู่เพื่อประมวลผล เปรียบเทียบ และวิเคราะห์ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) วิธีการนี้มีปรากฏมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยการนำเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ ถอดเทป มาแยกแยะเป็นประเด็น ๆ จำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ก่อนจะตีความหมาย (สมหมาย ตามประวัติ, 2558) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร หนังสือ บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของการศึกษา เพื่อหาคำตอบตามปัญหาวิจัยที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากนั้นจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นการศึกษา คัดแยกและจัดระเบียบข้อมูลที่ซ้ำกันให้อยู่ในหมวดเดียวกัน และเชื่อมโยงข้อมูลตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาจะนำมาเรียบเรียงหาความเชื่อมโยงเพื่อให้เป็นข้อมูลการวิเคราะห์หาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

2) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับ การศึกษาเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้ศึกษาจะได้นำผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักวิเคราะห์เพื่อนำเสนอในส่วนต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาไว้เป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย

การศึกษาครั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข รวมไปถึงการวางแผนการบริหารจัดการ กำกับติดตามการดำเนินงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้แก่ 1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนทรงคุณวุฒิ (ด้านแผนยุทธศาสตร์สาธารณสุข) ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาระดับกระทรวงสาธารณสุข ในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์สาธารณสุข และกรรมการที่ปรึกษาสภาการพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณที่มุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทให้กับวงการสาธารณสุข จนได้รับรางวัลพยาบาล (Nursing Award) จากองค์การอนามัยโลก เนื่องจากมีผลงานโดดเด่นด้านการพัฒนานโยบายและการแก้ปัญหากำลังคนในระดับประเทศ 2) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และ 3) นายแพทย์เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมป้องกัน จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งทั้ง 2 ท่านเคยเป็นผู้บริหารในโรงพยาบาลและสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมาก่อน ส่งผลให้มีประสบการณ์องค์ความรู้ คุณวุฒิ และความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์สาธารณสุข อย่างรอบคอบในทุกระดับทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จากการสัมภาษณ์

ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงนโยบาย ได้ให้ความเห็นว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ จำนวน 14 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 4.1.1 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย
- 4.1.2 ความรู้ทางสถิติ
- 4.1.3 ทักษะการคิดเชิงระบบ
- 4.1.4 ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ
- 4.1.5 ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ
- 4.1.6 ทักษะด้านดิจิทัล
- 4.1.7 ทักษะการคาดการณ์ในอนาคต
- 4.1.8 ทักษะในการสื่อสาร
- 4.1.9 การเข้าใจองค์กรและระบบงาน
- 4.1.10 มองภาพกว้าง
- 4.1.11 คิดในมุมมองระดับนานาชาติ
- 4.1.12 การค้นหาข้อมูล
- 4.1.13 ฉันทะ (ความพอใจ)
- 4.1.14 ภาวะผู้นำ

ภาพรวมสมรรถนะด้านความรู้ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ที่ได้จากบทสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ สามารถนำมาอธิบายและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุข สังกัด สป. 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาบิโลน (บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 15 สมรรถนะด้านความรู้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เปรียบเทียบกับ การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

ความรู้	การกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	การกำหนดตามหน่วยงานอื่นๆ					ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์
		กทม.	กระทรวงพลังงาน	กรมพหุศาสตร์ปรี	กระทรวง สธ.	กระทรวง สศ.	
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย	-	-	-	-	-	✓	✓
ความรู้ทางสถิติ	-	-	-	-	-	✓	✓
นโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม	✓	-	-	-	-	-	-
นโยบายสาธารณะ	-	-	-	✓	✓	-	-
ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง	✓	-	-	✓	-	✓	-

4.1.1 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย (Research methods knowledge) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายได้ให้สัมภาษณ์ว่าสมรรถนะเฉพาะที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรจะต้องโดดเด่นกว่าตำแหน่งงานอื่น ๆ คือ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย เพราะระเบียบวิธีวิจัยเป็นพื้นฐานความรู้ที่สร้างตรรกะหรือวิธีคิดให้นักวิเคราะห์นโยบาย สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ อีกทั้งสามารถนำไปต่อยอดให้เกิดการทำงานวิจัยเพื่อสร้างนโยบาย (Create a policy)

4.1.2 ความรู้ทางสถิติ (Statistical knowledge) ในเรื่องความรู้ทางสถิตินั้น จะสอดคล้องมาจากความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีความรู้ทางสถิติ สามารถใช้สถิติในวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบหรือแปรผลได้ ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ จะมีความแตกต่างจาก นักสถิติสุขภาพ ในจุดที่ว่าที่สุดเราจะนำข้อมูลจากสถิติมาสู่การสังเคราะห์นโยบายได้อย่างไร

ภาพรวมสมรรถนะด้านทักษะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ที่ได้จากบทสัมภาษณ์ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย สามารถอธิบายและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาปิโลน (บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 16 สมรรถนะด้านทักษะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เปรียบเทียบกับ การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

ทักษะ	การกำหนด ตาม สำนักงาน ก.พ.	การกำหนดตามหน่วยงานอื่นๆ					ข้อมูล จาก การ สัมภาษณ์
		กทผ.	กระทรวงพลังงาน	กระทรวงศึกษาธิการ	กระทรวง สธ.	กระทรวง สศ.	
ทักษะการคิดเชิงระบบ	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะดิจิทัล	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะการคาดการณ์	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะเจรจา/การสื่อสาร	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
ทักษะการคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
ทักษะการติดต่อประสานงาน	✓	-	✓	-	-	-	-
ทักษะการวางแผน	✓	-	-	-	-	-	-
ทักษะการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
ทักษะบริหารโครงการ	-	-	-	-	-	✓	-
ทักษะการเขียน	-	-	-	✓	-	-	-
ทักษะการนำเสนอ	-	-	-	-	-	✓	-

4.1.3 ทักษะการคิดเชิงระบบ (System thinking skill) จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย มี 2 ท่าน ให้ข้อคิดเห็นตรงกันว่าผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นในการคิดวิเคราะห์ มักจะมีทักษะการคิดเชิงระบบได้อย่างยอดเยี่ยม เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบาย ที่มุ่งเน้นในการมองภาพกว้าง มองให้เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แทนที่จะมองแต่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ควรมองให้เห็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ไม่มองเฉพาะจุด ซึ่งการคิดเชิงระบบนี้เป็นทักษะที่ส่งผลโดยตรงกับนักวิเคราะห์นโยบาย ดังนั้นเพื่อให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองยุทธศาสตร์ และแผนงาน มีทักษะในการคิดเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมว่า แนวคิดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่สร้างให้บุคคลากรได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน เพื่อให้สามารถคิดรอบยอด คิดเชิงระบบได้

4.1.4 ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ (Including listening and comprehension skill) จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย ได้กล่าวว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ผู้ที่ทำข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ให้กับผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายสาธารณสุข การนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมไปถึงการสรุปผลของนโยบายที่นำไปปฏิบัติ ดังนั้นจำเป็นต้องมีทักษะในการฟังและจับใจความสำคัญ สามารถวิเคราะห์ในเรื่องที่ผู้บริหารพูด หรือกล่าวถึงเรื่องอะไร ความคิดของผู้บริหารคืออะไร และต้องสรุปใจความสำคัญในประเด็น ๆ นั้นให้ได้ไม่ใช่เพียงแค่ฟังไปเรื่อยแล้วสรุปเท่านั้น ต้องสามารถแล้วจับใจความสำคัญแล้วคิดไปข้างหน้า จึงจะนำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการปฏิบัติงานไม่ว่าเรื่องอะไรก็ตาม

4.1.5 ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge acquisition skill) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนสุขภาพนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจข่าวสารให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากหลากหลายแหล่งที่มา เช่น สถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีภารกิจต้องปฏิบัติเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกรอบอัตรากำลัง การดำเนินงานเรื่องวัคซีน ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบาย ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบวิเคราะห์ว่ามีภารกิจอะไรที่จะต้องดำเนินการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

4.1.6 ทักษะด้านดิจิทัล (Digital skill) เป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องเท่าทันโลก สามารถคิดข้อเสนอแนะที่ปรับเปลี่ยนองค์กรได้ เช่น การจัดทำ Digital Transformation ของกระทรวงสาธารณสุข ที่ในขณะนี้ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคก็ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันสมัยมากขึ้น เช่น กองยุทธศาสตร์และแผนงานจะสรุปรายงานประจำปีเป็นหนังสือเหมือนเดิมทุก ๆ ปี ไม่ได้แล้ว ตอนนี้ได้ปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบของ Platform ไปแล้ว ทั้งง่ายต่อการดึงข้อมูลมาใช้และง่ายต่อการจัดเก็บ

4.1.7 ทักษะการคาดการณ์ (Forecast skill) สิ่งที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรเตรียมพร้อมอีกทักษะ คือ เรื่องของการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นศาสตร์ใหม่ที่นักวิเคราะห์นโยบายต้องไปเรียนรู้และนำศาสตร์นี้มาใช้ในการวางแผนสุขภาพกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมองว่าทักษะนี้จะสอดคล้องกับความรู้ในเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรศึกษาในประเด็นดังกล่าวควบคู่กัน เพื่อจะได้ใช้ทักษะการคาดการณ์ มาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้อย่างแม่นยำ

4.1.8 ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย 2 ท่านที่ให้ข้อคิดเห็นตรงกันว่าทักษะในการสื่อสารควรมีอยู่ในผู้จัดทำนโยบาย เนื่องจากต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนโยบาย รวมถึงการสื่อสารกับผู้ทำนโยบายไปปฏิบัติ (Implement) ทั้งนี้ในการสื่อสารนั้นต้องมีความรอบชอบ ประณีประนอม ให้กับผู้ปฏิบัติเพราะ ต้อง

อาศัยเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ต้องสื่อสารให้เครือข่ายเหล่านั้นตอบสนองตามที่เราวางเป้าหมายไว้ และควรรับฟังเครือข่ายเหล่านั้นด้วย

ภาพรวมสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะอื่น ๆ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ได้จาก บทสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงนโยบาย สามารถอธิบายและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดของ สำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาปิโลน (บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศ สหรัฐอเมริกา) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 17 สมรรถนะเป็นคุณลักษณะอื่น ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ เปรียบเทียบกับการกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

คุณลักษณะอื่น ๆ	การกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	การกำหนดตามหน่วยงานอื่นๆ					ข้อมูลจาก การ สัมภาษณ์
		กทม.	กระทรวงพลังงาน	ประเทศสิงคโปร์	กระทรวง สธ. ประเทศนิวซีแลนด์	บริษัทเอกชน	
เข้าใจองค์กรและระบบราชการ	✓	-	-	-	-	-	✓
การมองภาพกว้าง	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
คิดในมุมมองระดับนานาชาติ	-	-	-	-	-	-	✓
การค้นหาข้อมูล	✓	-	-	-	-	-	✓
ฉันทะ (ความพอใจ)	-	-	-	-	-	-	✓
ภาวะผู้นำ	-	-	-	-	-	-	✓
คิดริเริ่ม/คิดสร้างสรรค์	-	-	-	-	✓	✓	-

4.1.9 เข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization the public sector system) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงนโยบาย จำนวน 2 ท่านได้กล่าวถึงเรื่องเข้าใจองค์กรและระบบราชการว่าเป็นสมรรถนะทั่วไป ไม่ว่าจะว่าตำแหน่งอะไรก็ตามเมื่อเข้ามาในระบบราชการต้องมีความเข้าใจองค์กร เข้าใจโครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ต้องรู้ว่าตนเองมีหน้าที่หรือภารกิจอะไร ดังนั้นมองว่าสมรรถนะเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เป็นสมรรถนะพื้นฐานของข้าราชการทุกคนมากกว่าจะเป็นสมรรถนะเฉพาะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

4.1.10 การมองภาพกว้าง (Conceptual Thinking) คือ การมองกว้าง มองไกล ว่าจริง ๆ แล้วสาระสำคัญของเรื่องคืออะไร ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร แล้วค่อย ๆ ลงรายละเอียดอีกที ซึ่ง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำเป็นต้องเข้าใจปัญหาของยุทธศาสตร์ หรือนโยบายโดยการมองภาพกว้างก่อนแล้วมาทบทวนว่าเรามีข้อมูลอะไรจากที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้เดิม จำนวนทรัพยากร ทีมที่จะต้องร่วมงานด้วย จากนั้นค่อยมากำหนดกระบวนการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายตามที่เรที่ตั้งไว้

4.1.11 คิดในมุมมองระดับนานาชาติ (Think Globally) นักวิเคราะห์นโยบายต้องมีมุมมองในระดับนานาชาติ หรือคิดให้ใหญ่ ว่าสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ไม่ใช่สนใจการเปลี่ยนแปลงเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากทั้งภายนอกและภายในประเทศ หรือที่เรียกว่า “Think Global Act Locally” คิดให้กว้าง คิดให้ครอบคลุมวิเคราะห์ให้ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้น จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานเราอย่างไรบ้าง และมีอะไรบ้างที่จะต้องเตรียมรองรับหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งต้องคิดต่อด้วยว่านโยบายเหล่านั้นจะนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้จริงหรือไม่ กับบริบทต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เราจะกำหนดแผนอย่างไร เพื่อให้มีการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกตัวอย่างเช่น นโยบายด้านงบประมาณสุขภาพ ซึ่งกองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีหน้าที่จัดสรรงบประมาณ เราต้องคิดว่าแผนที่เราวางเอาไว้ต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นงบประมาณเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้แผนไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ไม่ใช่เพียงการทำหน้าที่วางแผนว่าหน่วยงานใด ของงบประมาณเท่าไร อยากทำอะไร แต่จะต้องทำการประเมินด้วยว่างบประมาณที่ขอมาดตรงกับยุทธศาสตร์ (Strategy) ของกระทรวงสาธารณสุข เราจะต้องเน้นงบประมาณให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางเอาไว้

4.1.12 การค้นหาข้อมูล (Information Seeking) คือ ความสามารถในการค้นหา (Search) หรือการศึกษาค้นคว้าตำราต่าง ๆ มาใช้ในการคิดวิเคราะห์ หรือคิด การที่จะวิเคราะห์ข้อมูลได้ นักวิเคราะห์นโยบายต้องมีข้อมูล ที่ถูกต้องเชื่อถือจำนวนหนึ่งที่เพียงพอ ที่จะนำทางให้เราไปสู่การคิดวิเคราะห์แยกแยะหรือสังเคราะห์ได้ เราจะต้องค้นหาข้อมูล ที่ไม่ใช่เพียงแค่ค้นหาแต่ควรนำการค้นหานี้ไปสู่อะไรต่อความรู้อีก

4.1.13 ฉันทะหรือความพอใจ (Satisfaction) จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายได้กล่าวว่าคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ฉันทะ หรือที่เรียกว่าความชอบ ความตั้งใจ ความรักที่จะปฏิบัติงานในเชิงของการวิเคราะห์ การคิดวิเคราะห์แยกแยะ

4.1.14 ภาวะผู้นำ (Leadership skill) คือ เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ผู้ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายในพื้นที่ ให้เขาตอบสนองตามที่เราวางเป้าหมายไว้ ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบาย จึงเป็นผู้ที่ต้องมีภาวะผู้นำ ที่สามารถนำคนได้ จัดการคนให้เหมาะสมตามสภาพทรัพยากรที่มีอยู่จริง กล้าเผชิญกับปัญหา กล้าลงมือทำตามแผนที่วางไว้ถึงแม้จะต้องทำไปแก้ปัญหา

ไป รวมถึงต้องปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ ไม่ทอดลอยต่ออุปสรรคง่าย ๆ เพื่อขับเคลื่อนทีมไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

การศึกษาในตอนที่ 2 ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เคยปฏิบัติงาน ประสานงาน นำนโยบาย ข้อสั่งการ หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงานจัดทำไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังและเป็นประธานเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขจำนวน 76 จังหวัด 2) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 3) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ นำยุทธศาสตร์ นโยบายสุขภาพ แผนงาน โครงการ ที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จัดทำไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับกอง กรม รวมไปถึงในระดับเขตสุขภาพพื้นที่จังหวัด ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ท่าน มีความรู้และประสบการณ์ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาได้สรุปภาพรวมของคุณลักษณะตามความเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 13 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 4.2.1 ความรู้ด้านนโยบายสุขภาพ
- 4.2.2 ความรู้ด้านสาธารณสุข
- 4.2.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย
- 4.2.4 ความรู้ในการติดตามประเมินผลนโยบาย
- 4.2.5 ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ
- 4.2.6 ทักษะด้านดิจิทัล/เทคโนโลยี
- 4.2.7 ทักษะการคิดวิเคราะห์
- 4.2.8 ทักษะการสื่อสาร
- 4.2.9 ทักษะการติดต่อประสานงาน
- 4.2.10 ทักษะการทำงานเป็นทีม
- 4.2.11 ความคิดริเริ่ม
- 4.2.12 การเข้าใจองค์กร

4.2.13 การมองภาพรวม

จากภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สามารถนำมาอธิบายและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาปิโลน (บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 18 สมรรถนะด้านความรู้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

ความรู้	ข้อกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	ข้อกำหนดตามหน่วยงานอื่น ๆ					ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		กทม.	กระทรวงพลังงาน	กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์	กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์	บริษัทเอกชน	
นโยบายสุขภาพ	-	-	-	-	-	✓	✓
นโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม	✓	-	-	-	-	-	-
นโยบายสาธารณะ	-	-	-	✓	✓	-	-
ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง	✓	-	-	✓	-	✓	-
ความรู้ด้านสาธารณสุข	-	-	-	-	-	-	✓
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย	-	-	-	-	-	✓	✓
การติดตามประเมินผลนโยบาย	-	-	✓	-	-	✓	✓
ความรู้ทางสถิติ	-	-	-	-	-	✓	-

4.2.1 ความรู้นโยบายสุขภาพ (Health policy knowledge) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กระทรวงสาธารณสุข ต้องมีความรู้ด้านนโยบายสุขภาพ และสามารถตอบคำถามจากกอง กรม หรือหน่วยงานในกำกับได้ เช่น นโยบายในการขับเคลื่อนปีงบประมาณ 2564 -2565 มี 9 นโยบายที่กระทรวงสาธารณสุขต้องขับเคลื่อน โดยเฉพาะนโยบายเกี่ยวกับโควิด -19 เป็นนโยบายที่ถูกพูดถึงหรือถามถึงตลอดเวลา รวมไปถึงต้องสามารถเชื่อมโยงและ

วิเคราะห์ นโยบายในประเด็นสุขภาพต่าง ๆ ได้ ต้องอย่าลืมว่าสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข คือ กรมนโยบาย หน้าที่ คือ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผลักดันนโยบายไปสู่ส่วนภูมิภาคได้ นโยบายควร ความชัดเจน เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต้องทำอะไร โรงพยาบาลทำอะไร แล้วสิ่งสำคัญที่สุด คือ ประชาชนได้อะไร จากนโยบายที่เราทำ มันจะได้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ โดยเปล่าประโยชน์

4.2.2 ความรู้ด้านสาธารณสุข (Public health knowledge) คือ เป็นความรู้พื้นฐานของ ข้าราชการทุกคนที่เข้ามาปฏิบัติราชการในกระทรวงสาธารณสุข ในลักษณะความรู้พื้นฐานด้าน สาธารณสุขกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเจาะลึก เพื่อสามารถมองภาพรวมเชื่อมโยงกับประเด็นอื่น ๆ และเพื่อให้การวิเคราะห์มีความคลุมทุกมิติ ครบถ้วน

4.2.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย (Research methods knowledge) คือ ความสามารถ ในการอ่านงานวิจัยและวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถเลือกใช้งานวิจัยที่สอดคล้องงานที่ปฏิบัติได้ รวมไปถึงสามารถออกแบบระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้องเหมาะสมได้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย และติดตามผลการดำเนินงานของนโยบาย ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ

4.2.4 ความรู้การติดตามประเมินผลนโยบาย (Monitoring and evaluation knowledge) จากการสัมภาษณ์ ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันกับนักวิเคราะห์นโยบาย ได้ให้ความเห็นว่าในด้านการ ติดตามและประเมินผลนโยบายของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน มีรูปแบบการประเมินผลที่ยังไม่ชัดเจน มีความทับซ้อนของหน่วยงานอื่นในการประเมินผล ซึ่งกอง ยุทธศาสตร์และแผนงานจะมีข้อมูลสุขภาพที่ส่วนภูมิภาคส่งรายงานเข้ามาในระบบ Hospital information system : HIS ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถ นำมาวิเคราะห์เพื่อติดตามสาเหตุการเสียชีวิต หรือภาวะโรคที่สัมพันธ์กับการเสียชีวิต ดังนั้นในมุมมองผู้ให้สัมภาษณ์มองว่านักวิเคราะห์นโยบายและ แผน ยังไม่ได้นำผลจากการติดตามประเมินผลนโยบาย มาวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงให้เกิดประโยชน์ สูงสุด จนสามารถสะท้อนนโยบายที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ที่เคย ปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สามารถอธิบายและ เปรียบเทียบกับการกำหนดของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและ ต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาปิโลน (บริษัทเอกชน ด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา) ดังตาราง

ตารางที่ 19 สมรรถนะด้านทักษะจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

ทักษะ	ข้อกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	ข้อกำหนดตามหน่วยงานอื่น ๆ					ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		กทผ.	กระทรวงพลังงาน	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	กระทรวง สธ.	กระทรวง สธ.	
ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะด้านดิจิทัล/เทคโนโลยี	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะการคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทักษะเจรจา/การสื่อสาร	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
ทักษะการติดต่อประสานงาน	✓	-	✓	-	-	-	✓
ทักษะการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
ทักษะการนำเสนอ	-	-	-	-	-	✓	-
ทักษะการวางแผน	✓	-	-	-	-	-	-
ทักษะบริหารโครงการ	-	-	-	-	-	✓	-
ทักษะการเขียน	-	-	-	✓	-	-	-

4.2.5 ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge acquisition skill) ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่าปัจจุบันรัฐบาลได้พยายามผลักดันให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานควรเป็นผู้ที่มีทักษะการแสวงหาความรู้ มีความกระตือรือร้นตลอด เพราะทักษะนี้จะส่งเสริมให้นักวิเคราะห์ที่วิเคราะห์นโยบายสามารถจัดทำข้อเสนอแนะและมุมมองใหม่ ๆ ในฐานะแกนกลางยุทธศาสตร์สาธารณสุข

4.2.6 ทักษะด้านดิจิทัล/เทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital and information technology skills) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์ ควรมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้เชื่อมระบบกับข้อมูล เช่น ทุกคนมีข้อมูลในด้านสาธารณสุขเหมือนกัน แต่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพขึ้นได้อย่างไร นั่นคือข้อได้เปรียบของคนที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีกับคนที่ไม่มีทักษะด้านนี้ อีกทั้งทักษะด้าน

ดิจิทัลยังเป็นเครื่องมือสำหรับการคาดการณ์การประเมินผลกระทบในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น นำไปสู่การทำข้อเสนอเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.2.7 ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical skill) จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กล่าวว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องมีความสามารถในการตั้งภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบ นโยบายได้ ต้องรู้จักวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ รู้จักเครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ที่เป็นพื้นฐาน จะต้อง ทำการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำเสนอในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ติดตามและแสดงผล และมีความเห็น ว่า กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรให้ความสำคัญกับข้าราชการใหม่ ได้รับการพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ เพื่อฝึกการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ประเด็นได้อย่างรอบด้าน

4.2.8 ทักษะเจรจาและการสื่อสาร (Negotiation and communication skills) ผู้ให้ สัมภาษณ์อธิบายว่าทักษะของการสื่อสารมักสอดคล้องกับความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงสาธารณสุขมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มักมีความรู้ความชำนาญในการ ปฏิบัติงานแล้ว ดังนั้นจึงมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี แต่หากเป็นข้าราชการใหม่อาจยังไม่สามารถ สื่อสารให้กับกอง กรมที่ต้องประสานได้ดั่งนี้ ในอีกแง่มุมทักษะการเจรจายังมีความสำคัญต่อ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในการเจรจาให้ภาคีเครือข่ายมาร่วมปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ อีกด้วย

4.2.9 ทักษะการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective coordination skill) เป็นทักษะหนึ่งของผู้สัมภาษณ์เห็นว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงานนั้น มีทักษะด้านการประสานงานที่เข้มแข็ง เนื่องจากการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ ต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งกับผู้บริหารระดับสูง กอง กรม ส่วนภูมิภาค หน่วยงานในสังกัด นอก สังกัด จำนวนมากอยู่เป็นประจำ เพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกัน เกิดความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลาและกิจกรรม รวมถึงเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ถือว่าเป็นแกน นำที่เข้มแข็งมากไม่ว่าจะเป็นคณะทำงานวิชาการหรือฝ่ายเลขานุการการประชุมผู้บริหารกระทรวง สาธารณสุข

4.2.10 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skill) ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่านมีความคิดเห็น ตรงกันในทักษะการทำงานเป็นทีมควรกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเป็นเรื่องที่จำเป็น กองยุทธศาสตร์และแผนงานถือเป็นกลไกและฟันเฟืองที่จะหมุนให้หน่วยงานอื่น ๆ นั้นปฏิบัติตาม ดังนั้นทักษะการทำงานเป็นทีม เฉพาะว่าความสามารถในการตั้งภาคีเครือข่ายให้เข้ามาร่วมงานเท่านั้น แต่ต้องรู้ประนีประนอมในการ ทำงานร่วมกันกับคนจำนวนมากด้วย

ภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ที่เคย ปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สามารถอธิบายและ

เปรียบเทียบกับข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาบีลอน (บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 20 สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

คุณลักษณะอื่น ๆ	ข้อกำหนด ตาม สำนักงาน ก.พ.	ข้อกำหนดตามหน่วยงาน อื่น ๆ					ข้อมูล จาก การ สัมภาษณ์
		กทม.	กระทรวงพลังงาน	กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์	กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์	กระทรวงสาธารณสุข	
คิดริเริ่ม/คิดสร้างสรรค์	-	-	-	-	✓	✓	✓
เข้าใจองค์กรและระบบราชการ	✓	-	-	-	-	-	✓
ความคิดเปิดกว้าง	-	-	-	-	-	-	✓
การมองภาพองค์รวม	✓	✓	✓	-	✓	-	-
การสืบเสาะหาข้อมูล	✓	-	-	-	-	-	-
คิดเชิงบวก	-	✓	-	-	-	-	-

4.2.11 คิดริเริ่ม (Initiative ability) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่าในฐานะที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นแกนกลางในการจัดทำนโยบายและแผนงาน ปัจจุบันยังเน้นการทำงานเชิงรับ ทำงานตามคำสั่งมากกว่าทำงานเชิงรุก ไม่ได้วิเคราะห์หรือเสนอแนะนโยบายใหม่ๆ มุมมองใหม่ๆ อีกทั้งมองว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนรุ่นใหม่ ควรกล้าที่จะคิด กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ

4.2.12 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Organization the public sector system) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่า ผู้ที่มาปฏิบัติงานในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ต้องรู้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข คือเป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอย่างไร รวมไปถึงนักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องรู้โครงสร้าง ภารกิจหลักของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องประสานงานหรือปฏิบัติงานร่วม ไม่ว่าจะเป็นกองบริการการสาธารณสุข กองเศรษฐกิจหลักประกันสุขภาพ กองการต่างประเทศ หรือกองตรวจราชการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องเข้าใจระบบงาน และมีข้อมูลพื้นฐานในงานนั้น ๆ หรือตัวชี้วัดของนโยบายในงานนั้น ตัวชี้วัดแต่ละด้านแต่ละภารกิจ เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

4.2.13 ความคิดเปิดกว้าง (Open-minded personality) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีคุณลักษณะตามสำนวนที่ว่าไม่เป็นขาล้นถั่ว ไม่ปิดกั้นเปิดการรับรู้ รับฟัง สิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบการคิดวิเคราะห์ หรือปฏิบัติงานอื่นทั้งต้องเปิดใจกว้าง เปิดรับอะไรใหม่ ๆ เพราะสิ่งอยู่รอบตัวมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4.2.14 มองภาพรวม (Understanding the overall picture) ความหมายคือ การมองภาพรวมของทั้งกระทรวงสาธารณสุข มองภาพรวมของระบบสุขภาพ ภาพรวมของนโยบายแต่ละด้าน เพื่อให้ให้นักวิเคราะห์นโยบายและสามารถประสานงาน เข้าใจบริบทขององค์กรทั้งส่วนกลาง และโดยเฉพาะส่วนภูมิภาคที่เป็นกำลังขับเคลื่อนหลักของกระทรวงสาธารณสุข ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางมักจะประสานงานและใกล้ชิดกับ กอง กรมเป็นหลักนโยบายที่ผลักดันไปบางครั้งอาจไม่เหมาะสมกับประชาชนที่อยู่ในต่างจังหวัด ดังนั้นจึงอยากให้นักวิเคราะห์นโยบายเข้าใจว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมันเป็นอย่างไร นโยบายที่จัดทำไปนั้นตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ จริงใช่ไหม

4.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

การศึกษาในส่วนสุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ (ที่ปรึกษากองยุทธศาสตร์และแผนงาน) ซึ่งปฏิบัติงานมากกว่า 35 ปี นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานด้านสุขภาพ จำนวน 3 ท่าน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายด้านสุขภาพ การจัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ อีกทั้งเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติของกรม กอง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หรือภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้สรุปภาพรวมสมรรถนะตามความเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 13 คุณลักษณะ ดังนี้

- 4.3.1 ความรู้ด้านนโยบายสุขภาพ
- 4.3.2 ความรู้ด้านสาธารณสุข
- 4.3.3 ความรู้การติดตามประเมินผลนโยบาย
- 4.3.4 ทักษะด้านเทคโนโลยี
- 4.3.5 ทักษะการคิดวิเคราะห์
- 4.3.6 ทักษะการสื่อสาร
- 4.3.7 ทักษะการนำเสนอ
- 4.3.8 ทักษะการถ่ายทอดความรู้
- 4.3.9 ทักษะการทำงานเป็นทีม
- 4.3.10 คิตรีเริ่ม
- 4.3.11 เข้าใจองค์กรและระบบงาน
- 4.3.12 มองภาพรวม/มองกว้าง
- 4.3.13 การสืบค้น/แสวงหาข้อมูล

จากภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่ได้จากบทสัมภาษณ์ สามารถนำมาอธิบายและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) กรุงเทพมหานคร 2) กระทรวงพลังงาน 3) กระทรวงสาธารณสุขสิงคโปร์ 4) กระทรวงสาธารณสุขนิวซีแลนด์ 5) บริษัทบาบีลอน บริษัทด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 21 สมรรถนะด้านความรู้จากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

ความรู้	การกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	การกำหนดตามหน่วยงานอื่น ๆ					ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		กทผ.	กระทรวงพลังงาน	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	กระทรวง ศธ.	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	
นโยบายสุขภาพ	-	-	-	-	-	✓	✓
นโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม	✓	-	-	-	-	-	-
นโยบายสาธารณะ	-	-	-	✓	✓	-	-
ความรู้ด้านสาธารณสุข	-	-	-	-	-	-	✓
การติดตามประเมินผลนโยบาย	-	-	✓	-	-	✓	✓
ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง	✓	-	-	✓	-	✓	-
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย	-	-	-	-	-	✓	-
ความรู้ทางสถิติ	-	-	-	-	-	✓	-

4.3.1 ความรู้ด้านนโยบายสุขภาพ (Health policy and knowledge) เนื่องจากภารกิจหลักของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน คือ การจัดทำยุทธศาสตร์ นโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการต่าง ๆ ในด้านสุขภาพ ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จึงต้องมีความรู้ด้านนโยบายสาธารณสุขเป็นพื้นฐานก่อน เช่น นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขในปี 2564-2565 ประกอบด้วยนโยบายเรื่องอะไรบ้าง กระทรวงสาธารณสุข มีทิศทางในการขับเคลื่อนนโยบายไปในทิศทางใด เช่น นโยบายการแก้ปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 ปัจจุบันเน้นการควบคุมป้องกันโรค การรักษา เป็นต้น ซึ่งนโยบายเหล่านี้ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่นักวิเคราะห์ต้องปฏิบัติ ดังนั้นถ้าหากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของกระทรวงสาธารณสุข ไม่มีความรู้พื้นฐานตรงนี้ก็จะมีความคิดที่ไม่เป็นระบบไม่สามารถนำมาใช้ในการวางแผน หรือพยากรณ์นโยบายที่เหมาะสมได้

4.3.2 ความรู้ด้านสาธารณสุข (Public health knowledge) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าความรู้ด้านสาธารณสุข ด้านเศรษฐศาสตร์สุขภาพ ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้านของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งในปัจจุบันพบว่านักวิเคราะห์รุ่นใหม่ ๆ มีความรู้ด้านนี้อยู่ไม่มากนัก เนื่องนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นตำแหน่งที่เปิดกว้าง ไม่ได้เป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งในอดีตของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ไม่มีตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข แต่ด้วยปัญหาที่พบว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่ไม่ได้จบด้านสาธารณสุขหรือสายงานที่เกี่ยวข้องมา ส่งผลให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ไม่เข้าใจบริบท สภาพปัญหาของสาธารณสุข จึงได้เรียกร้องให้มีตำแหน่งดังกล่าวขึ้น ดังนั้นผู้ที่เป็นักวิเคราะห์นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ควรมีความรู้พื้นฐานในเรื่องสาธารณสุข ให้ได้เหมือนกับนักวิชาการสาธารณสุข เช่น ความรู้เกี่ยวกับระบบสุขภาพ โดยเฉพาะระบบสุขภาพปฐมภูมิ อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) มีความสำคัญต่อระบบสุขภาพของประเทศไทยอย่างไรบ้าง โรงพยาบาลมีกี่ระดับ มีความแตกต่างกันอย่างไร หรือในเรื่องแผนพัฒนาเศรษฐกิจสุขภาพ สิ่งเหล่านี้หากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ไม่มีความรู้ก็จะส่งผลกระทบต่อ การวิเคราะห์ หรือการคิดแผนงาน โครงการอีกด้วย

4.3.3 ความรู้การติดตามประเมินผลนโยบาย (Policy monitoring and evaluation knowledge) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่านักวิเคราะห์นโยบายในสมัยนี้โชคดีกว่าสมัยก่อนมาก เมื่อก่อนการติดตามประเมินผล ต้องใช้โทรศัพท์โทรตามผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล แต่ปัจจุบันมีระบบในการติดตามประเมินผลโครงการ งบประมาณ ข้อบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานหน่วยงานต่าง ๆ ทุกนโยบายที่จัดทำนำไปปฏิบัติ ต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้

ภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ที่ได้จากบทสัมภาษณ์ สามารถอธิบายและเปรียบเทียบกับการกำหนดของสำนักงาน ก.พ. หรือการกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เล็งเห็นว่าทักษะที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีประกอบไปด้วย 4 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) ทักษะการสื่อสาร 3) การนำเสนอ 4) ทักษะการถ่ายทอดความรู้ ดังตาราง

ตารางที่ 22 สมรรถนะด้านทักษะจากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

ทักษะ	ข้อกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	ข้อกำหนดตามหน่วยงานอื่น ๆ					ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		กทผ.	กระทรวงพลังงาน	กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	กระทรวง สส.	กระทรวง สธ.	
ทักษะเทคโนโลยี	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะการคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทักษะเจรจา/การสื่อสาร	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
ทักษะการนำเสนอ	-	-	-	-	-	✓	✓
ทักษะการถ่ายทอดความรู้	-	-	-	-	-	-	✓
ทักษะการทำงานเป็นทีม	✓	-	-	-	✓	✓	✓
ทักษะการวางแผน	✓	-	-	-	-	-	-
ทักษะบริหารโครงการ	-	-	-	-	-	✓	-
ทักษะการเขียน	-	-	-	✓	-	-	-

4.3.4 ทักษะเทคโนโลยี (Information technology skill) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวหาว่าวิธีการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายในปัจจุบัน กับสมัยก่อนเทียบกันแล้ววิธีการมีการเปลี่ยนแปลงไปพอสมควร ไม่ว่าจะเป็นของเรื่องการเข้าถึงผู้บริหาร การเข้าถึงข้อมูลที่สะดวกมากขึ้น เรื่องของโอกาสและการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการเปลี่ยนไปจากการนำเทคโนโลยีมาเป็นตัวกลาง จากสมัยก่อนกว่าจะค้นคว้าข้อมูลอย่างยากลำบาก ทุ่มเทมาก ด้วยเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทนี้ส่งผลนักวิเคราะห์นโยบายรุ่นใหม่ปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการทำงานของน้อง ๆ ไม่ค่อยทัน ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการนำมาพยากรณ์แนวโน้มสุขภาพ แต่ทำให้โอกาสพูดคุยกันภายในกลุ่มมีน้อยลง

4.3.5 ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical skill) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์เชิงลึก เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ จัดทำสารสนเทศการบริหารด้านสุขภาพที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่งบประมาณ แผนงานโครงการ และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด รวมไปถึงการนำข้อมูลของเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุขจากส่วนภูมิภาคมาบูรณาการประมวลผลข้อมูล

4.3.6 ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) ภารกิจหลักของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือการจัดทำนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์นโยบายระดมสมองจัดทำขึ้นมาด้วยความยากลำบาก เริ่มตั้งแต่หาข้อมูล รวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ คิดแยกแยะ นำเครื่องมือ หรือทฤษฎีต่าง ๆ มาประกอบ ซึ่งถ้าหากนักวิเคราะห์นโยบาย ไม่สามารถสื่อสาร ให้คนที่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือสื่อสารให้กับเครือข่ายนักยุทธศาสตร์สาธารณสุข ที่เป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติต่อให้เข้าใจได้ กลุ่มคนเหล่านั้นก็อาจไม่เข้าใจนโยบายหรือข้อเสนอแนะ ที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้จัดทำขึ้นมา หรือเกิดความขัดแย้งกันภายในได้ ทักษะสื่อสารจึงเป็นทักษะที่สำคัญอันดับต้น ๆ อีกทั้งเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนรุ่นใหม่ มีสื่อสารภายในกลุ่มงานกันน้อยลง ดังนั้นทักษะนี้ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานร่วม

4.3.7 ทักษะการนำเสนอ (Presentation skill) เป็นทักษะนี้ไม่เฉพาะการสื่อสารเท่านั้น แต่เป็นการจัดทำข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย สื่อสารข้อมูลได้ง่าย เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นอกจากต้องทำงานวิชาการในด้านนโยบายและจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้ว ยังมีอีกภารกิจคือเป็นเลขานุการของกระทรวงสาธารณสุข เมื่อจัดทำข้อเสนอแนะเสร็จสิ้นแล้ว ต้องอาศัยทักษะในการแปลงสารสนเทศจากกระดานหรือจากไฟล์พาวเวอร์พอย เพื่อนำเสนอให้คนอื่นเข้าใจ โดยเฉพาะผู้บริหารนักยุทธศาสตร์สาธารณสุข เข้าใจได้ง่าย เช่น ต้องทำข้อเสนอเข้ากรม.ในเรื่องเกี่ยวกับการชดเชยเยียวยายบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข จากกรณีที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการประชาชน ดังนั้น ต้องทำข้อเสนอในรูปแบบแบบใดที่แสดงประโยชน์ สามารถเปรียบเทียบให้เข้าใจได้ง่าย ซึ่งใช้เทคนิคอาจจะเป็นกราฟ รูปภาพ ประกอบการนำเสนอ

4.3.8 ทักษะด้านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer skill) เป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับผู้เกษียณอายุในอนาคต ซึ่งหากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในรุ่นต่อไป ๆ ไม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนรุ่นพี่ ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดเนื้อหาจากการสื่อสาร ข้อมูลในรูปแบบเอกสาร หรือสื่อต่าง ๆ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งควรมีเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ เวทีเสนอแนะเชิงนโยบายให้นักวิเคราะห์รุ่นใหม่

4.3.9 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skill) ทักษะนี้เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็น นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องสามารถการขับเคลื่อนนโยบาย โดยบูรณาการการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็น นักวิเคราะห์รุ่นใหม่มีพฤติกรรมความเป็นส่วนตัวสูง พูดน้อย มักสื่อสารผ่านหน้าจอบ่อยกว่า และทำงานในปัจจุบันมีบุคลากรในองค์กรที่อายุแตกต่างกันค่อนข้างสูง ส่งผลให้เกิดช่องว่างการทำงานของในวัยต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นคือสถานการณ์ของโควิด -19 ที่ทำให้กอง

ยุทธศาสตร์และแผนงานไม่ได้ส่งเสริมหรือพัฒนาทักษะในด้านนี้ให้กับนักวิเคราะห์รุ่นใหม่ ๆ ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ได้จากบทสัมภาษณ์ สามารถอธิบายและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 5 หน่วยงาน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์สังเกตเห็นคุณลักษณะที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ดังตารางที่แสดงด้านล่างนี้

ตารางที่ 23 สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ที่เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. หรือข้อกำหนดของหน่วยงานอื่น ๆ

คุณลักษณะอื่น ๆ	ข้อกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	ข้อกำหนดตามหน่วยงานอื่น ๆ					ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		กทผ.	กระทรวงพลังงาน	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	กระทรวง สธ.	บริษัทเอกชน	
คิดริเริ่ม	-	-	-	-	✓	✓	✓
ความคิดเปิดกว้าง	-	-	-	-	-	-	✓
เข้าใจองค์กรและระบบราชการ	✓	-	-	-	-	-	✓
การมองภาพองค์รวม	✓	✓	✓	-	-	✓	-
การสืบเสาะหาข้อมูล	✓	-	-	-	-	-	✓

4.3.10 ความคิดริเริ่มหรือคิดสร้างสรรค์ (Initiative ability) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่าในฐานะที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นแกนกลางในการจัดทำนโยบายและแผนงาน ปัจจุบันยังเน้นการทำงานเชิงรับ ทำงานตามคำสั่งมากกว่าทำงานเชิงรุก ไม่ได้วิเคราะห์หรือเสนอแนะนโยบายใหม่ ๆ มุมมองใหม่ๆ อีกทั้งมองว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนรุ่นใหม่ ควรกล้าที่จะคิด กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ

4.3.11 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Organization the public sector system) ผู้ให้สัมภาษณ์สังเกตเห็นว่าคุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะของทุกตำแหน่ง ในฐานะที่เป็นข้าราชการไม่เฉพาะเจาะจง ว่าต้องเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเท่านั้น ข้าราชการทุกคนต้องมีความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ของตนเองว่าเข้ามาในตำแหน่งอะไร มีหน้าที่อะไรบ้าง เพื่อประโยชน์ในการ

ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ดังนั้นคุณลักษณะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ไม่ควรจะระบุในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

4.3.12 ความคิดเปิดกว้าง (Open-minded personality) ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีคุณลักษณะตามสำนวนที่ว่าไม่เป็นขาล้นถั่ว ไม่ปิดกั้นเปิดการรับรู้ รับฟัง สิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบการคิดวิเคราะห์ หรือปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องเปิดใจกว้าง เปิดรับอะไรใหม่ ๆ เพราะสิ่งอยู่รอบตัวมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4.3.13 การสืบค้นและแสวงหาข้อมูล (Information seeking) การการสืบค้นข้อมูล เป็นเรื่องสำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่สามารถสืบค้นข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลาทันสถานการณ์ เป็นสืบค้นชุดข้อมูลที่สำคัญที่สุดในการกำหนดนโยบายและแผน เช่น ได้รับมอบหมายงานในเรื่อง พัฒนาระบบบริการ ให้สามารถรองรับผู้รับบริการไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ดังนั้นข้อมูลที่นักวิเคราะห์นโยบาย ต้องไปสืบค้น คือ ระบบบริการในปัจจุบัน – แนวโน้มการให้บริการ สุขภาพในอนาคตของต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นบทความ ผลงานของการศึกษาการให้บริการที่จะลดความเหลื่อมล้ำได้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบระบบบริการที่มีบริบทคล้ายคลึงกับประเทศไทย เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

การศึกษสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในครั้งนี้ต้องการที่จะมุ่งศึกษาถึงสมรรถนะที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้รูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและกึ่งโครงสร้างตามแนวคิดสมรรถนะ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 9 ราย ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย จำนวน 3 ราย
- 2) ผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 3 ราย
- 3) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จำนวน 3 ราย

การศึกษสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในกองยุทธศาสตร์และแผนงานในครั้งนี้ศึกษาตามกรอบของคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) คุณลักษณะอื่น ๆ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ตารางสรุปผลภาพรวมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบของคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ.

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะอื่นๆ
1) ความรู้ในนโยบายสุขภาพ	1) ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ	1) การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
2) ความรู้ด้านสาธารณสุข	2) ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	2) มองภาพรวม
3) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย	3) ทักษะรู้เท่าทันดิจิทัล หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ	3) คิดในมุมมองระดับนานาชาติ
4) ความรู้ทางสถิติ	4) ทักษะการคาดการณ์	4) การสืบค้นข้อมูล
5) ความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล	5) ทักษะการเจรจา/สื่อสาร	5) ความพึงพอใจ
	6) ทักษะการคิดวิเคราะห์	6) ความเป็นผู้นำ
	7) ทักษะการประสานงาน	7) ความคิดเปิดกว้าง
	8) ทักษะการทำงานเป็นทีม	8) คิดริเริ่ม
	9) ทักษะการถ่ายทอดความรู้	
10) ทักษะการนำเสนอ		

อภิปรายผลการศึกษา

1) สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ตามองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีสมรรถนะด้านความรู้พื้นฐานที่เหมือนกัน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 5 องค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ในนโยบายสุขภาพ ความรู้ด้านสาธารณสุข ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ความรู้ทางสถิติ และความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล ซึ่งองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ข้างต้น จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2561) ที่ว่าสมรรถนะด้านความรู้ ผู้ปฏิบัติควรมีความรู้ให้ตรงกับงานที่ทำให้มากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการอภิปรายผลการวิจัยตามองค์ประกอบองค์ความรู้ 5 ด้าน ดังนี้

ความรู้ในนโยบายสุขภาพ (Including health policy knowledge) หากนำไปเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะด้านความรู้ของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ.,2553) ได้กำหนดองค์ประกอบความรู้ในลักษณะที่ใกล้เคียง คือ ความรู้ในนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และ

สังคม ส่วนงานอื่น ๆ ประกอบด้วย กระทรวงสาธารณสุขประเทศสิงคโปร์ (Ministry of Health of Singapore, 2021) และกระทรวงสาธารณสุขประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ, 2021) ก็ได้กำหนดสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายสุขภาพ ให้เป็นผู้ที่ต้องมีความรู้ด้านนโยบายสาธารณะไว้ด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้ศึกษาเล็งเห็นว่าการกำหนดของทั้งสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานอื่น ๆ เป็นการกำหนดองค์ประกอบด้านความรู้ที่กว้าง ๆ สำหรับข้าราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายของทุกกระทรวง ทบวง กรม อีกทั้งกระทรวงสาธารณสุขก็ไม่ได้กำหนดสมรรถนะให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ให้เป็นผู้ที่ต้องมีความรู้ในด้านนโยบายสุขภาพ หรือเรียกอีกชื่อว่างานนโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ เป็นนโยบายมีบทบาทที่สำคัญในการสนับสนุนสร้างเสริมสุขภาพ โดยมีแนวคิดของความห่วงใยสุขภาพของประชาชนตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิตอย่างชัดเจน ซึ่งประเทศไทยได้นำเอาหลักการนี้มาใช้ในการกำหนด พัฒนา ปรับปรุงนโยบายสุขภาพเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ไม่ว่าจะประเด็นการเข้าถึงระบบสุขภาพ นโยบายการพัฒนาาระบบสุขภาพอย่างทั่วถึง นโยบายการจัดการปัญหาการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และยาสูบ ซึ่งนโยบาย ดังที่กล่าวมาข้างต้นมีลักษณะนโยบายที่แตกต่างจากส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งนี้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีความรู้ด้านนโยบายสุขภาพ ประกอบด้วย กระบวนการนโยบายสุขภาพ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การก่อตัวนโยบายสุขภาพ 2) การกำหนดนโยบายสุขภาพ 3) การนำนโยบายสุขภาพไปปฏิบัติ และ 4) การติดตามประเมินผล โดยต้องมีความรู้เพื่อสุขภาพ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านระบบสุขภาพชุมชน 2) ด้านการจัดการอนามัยและสิ่งแวดล้อม 3) ด้านสิ่งเสพติดและอบายมุข 4) ด้านบริการสุขภาพ และ 5) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและเยาวชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิรุฬห์ ศิริทองคำ, วิชาวัลย์ บุญประกอบ, นาวิณ พรหมใจสา และรัชณี มิติกิตติ (2561) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพจน์ พรหมสัตยพรต, สุภัทนา กลางคาร, วาณิช รุ่งราม (2558) ที่ต้องมีความรู้ด้านระบบนโยบาย และนำความรู้ด้านนโยบายสุขภาพ ไปแปลงเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายได้

ความรู้ด้านสาธารณสุข (Public health knowledge) เป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน หรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานภายในกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีความรู้ด้านสาธารณสุข ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2554 ได้ระบุว่า กระทรวงสาธารณสุข คือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็นดังนี้ 1) การสร้างเสริมสุขภาพอนามัย 2) การป้องกันและการควบคุมภัยสุขภาพ 3) การรักษา 4) การฟื้นฟูสุขภาพของประชาชน เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ฯ เพราะถ้าหากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไม่มีองค์ความรู้พื้นฐานเหล่านี้แล้ว ก็จะไม่สามารถวิเคราะห์นโยบายด้านสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค

ติดเชื้อไวรัส โควิด-19 (COVID-19) ทุกวันนี้จะเห็นว่าปัญหาสาธารณสุข มีผลต่อชีวิตประชาชน ในทุกมิติ ประชาชนทุกคนมีส่วนได้ส่วนเสียต่อนโยบายสาธารณสุข ที่กำหนดโดยรัฐบาลหรือผู้บริหาร กระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งผู้ที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เช่น อัตราการเสียชีวิตของผู้ที่ติดเชื้อไวรัสโควิด-19 การจัดสรรทรัพยากรที่ขาดแคลน (เตียงและห้อง สำหรับผู้ป่วยหนัก) รวมไปถึงการรวบรวมข้อมูลความต้องการวัคซีนทั้ง 76 จังหวัด และ กรุงเทพมหานคร เป็นต้น จากกิจกรรมการดำเนินงานดังกล่าว บ่งชี้ได้ว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับ ประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจต่อนโยบายสาธารณสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพจน์ พรหมสัตยพรต และคณะ (2558) ที่นำความรู้ด้านการส่งเสริมป้องกันโรค ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านสาธารณสุข

ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ (Research methods knowledge) มีความสำคัญ ต่อกระทรวงสาธารณสุขเป็นอย่างยิ่ง เพื่อค้นหาความจริง ความรู้ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และความเหมาะสมในการกำหนดแนวทางการป้องกัน รักษา และการปัญหาต่าง ๆ ทางสาธารณสุข เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยที่ดี โดยการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านสาธารณสุข ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกมิติ ทุกกลุ่มวัย ดังนั้นในหลาย ๆ นโยบายที่กำลังจะก่อตัวหรือได้นำนโยบายสาธารณสุขนั้น ๆ ไปปฏิบัติ นักวิเคราะห์นโยบายมักต้องทำการศึกษ วิจัยจากนโยบายเหล่านั้น หรือปัญหาด้านสาธารณสุข จากประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบาย พร้อมทั้งลงพื้นที่เก็บข้อมูล จากนั้นต้องใช้ความรู้ทางสถิติ มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ ข้อมูล จนจัดทำเป็นข้อเสนอแนะของนโยบายเพื่อนำเสนอต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2550) ที่กล่าวว่านักวิเคราะห์นโยบายต้องมีความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ สถิติ หรือการวิจัยเป็นพื้นฐาน เพื่อช่วยให้การคาดการณ์ หรือทำนายผลทางเลือกนโยบายที่รัฐบาลต้องการ ใช้ ให้มีความเที่ยงตรง หรือนำเชื่อถือมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพจน์ พรหมสัตยพรต และคณะ (2558) ที่นำความรู้ด้านการเขียนโครงการวิจัยนำไปพัฒนานโยบายของสาธารณสุขได้

ความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติใช้ซึ่งกองยุทธศาสตร์และแผนงานมีกลุ่มติดตาม และประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยเฉพาะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่ติดตามนโยบาย สุขภาพ ยุทธศาสตร์สุขภาพ และโครงการพิเศษ เพื่อการตรวจสอบและประเมินนโยบายด้านสุขภาพ จากการส่งมอบนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะ ยาวได้หรือไม่ หากว่าพบปัญหาและข้อบกพร่องควรนำไปปรับปรุงหรือส่งสัญญาณเตือนเพื่อยุตินโยบายนั้น ๆ อย่างไร เช่น นโยบาย Sandbox รักษาโรคมะเร็ง ทุกที่ในเขตสุขภาพที่ 9 ปัจจุบันได้มีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล

สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของบริษัทบาบิโลน บริษัทด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Babylon company,2021) และกระทรวงพลังงาน (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน,2555) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรุฬห์ ศิริทองคำ และคณะ (2561) ที่กล่าวว่า หนึ่งในกระบวนการนโยบายเพื่อสุขภาพ คือการติดตามและประเมินผล และงานวิจัยของ วรพจน์ พรหมสัฒยพรด และคณะ (2558) ที่นำความได้ศึกษาองค์ประกอบของความรู้ที่สำคัญของสาธารณสุข คือการติดตามและประเมินผล ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสมรรถนะดังกล่าวมีความสำคัญต่อนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน อย่างเชื่อมโยงกัน

2) สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsuทธศาสตร์และแผนงาน ตามองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsuทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีสมรรถนะทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในกongsuทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญและความคล่องแคล่ว จำนวน 10 ทักษะ ซึ่งผู้ศึกษาจำแนกทักษะเหล่านั้นออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (1) ทักษะความรู้ทางวิชาชีพเพื่อใช้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ (Hard Skills) ประกอบไปด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคาดการณ์ ทักษะดิจิทัล/เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยทักษะเหล่านี้เกิดจากการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความชำนาญ และความคล่องแคล่ว เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (2) ทักษะที่ใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Soft Skills) เพื่อให้ทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จ เป็นทักษะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้กว้างขวางโดยไม่ได้จำกัดเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ประกอบไปด้วย ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะการเจรจาหรือสื่อสาร ทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการนำเสนอ ทักษะการประสานงาน และทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะทั้ง 7 ข้อนี้ ผู้วิจัยพบว่าทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นทักษะที่ทุกหน่วยงานมีความเห็นตรงกันมากที่สุด ไม่เฉพาะเจาะจงว่าต้องเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเท่านั้น แต่เป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานของทุกคน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการอภิปรายผลการวิจัยตามองค์ประกอบองค์ความรู้ 10 ด้าน ดังนี้

ทักษะด้านการวิเคราะห์ (Analytical skill) ในมุมมองของผู้ศึกษา นักวิเคราะห์ คือ ผู้ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ตามหน้าที่ภารกิจของตนในทุกกรณี ซึ่งจะสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร,2550) กระทรวงพลังงาน (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน,2555) ที่ได้กำหนดให้ทักษะด้านการวิเคราะห์ไว้สำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานไว้เช่นเดียวกัน จากที่ศึกษาสมรรถนะในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsuทธศาสตร์และแผนงาน ภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุขนั้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ผู้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลด้านสุขภาพ ประเด็นปัญหาด้านสาธารณสุขในปัจจุบัน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส-2019

เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการวัคซีนของพื้นที่ หรือปัญหาด้านสาธารณสุขที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรระดับสากล เช่น SDGs,WHO,John Hopkins,IHR-JEE รวมไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประเด็นการเงินการคลังด้านสาธารณสุข เพื่อวิเคราะห์ ทบทวน ปัญหาด้านสาธารณสุขที่สำคัญของประเทศ พร้อมหลักการและเหตุผล จัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการในสำหรับวางแผน กำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ให้กับผู้บริหารระดับสูงกระทรวงสาธารณสุขพิจารณา ตัดสินใจในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งกระทรวงสาธารณสุขแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ,2021) กระทรวงสาธารณสุขแห่งประเทศสิงคโปร์ (Ministry of Health of Singapore,2021) บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Babylon company,2021) หรือแม้แต่ สำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ.,2553) ก็ได้กำหนดไว้ในสมรรถนะในด้านนี้เอาไว้ถึงแม้จะไม่ได้ระบุแบบเฉพาะเจาะจงก็ตาม นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ (2556) ดลธกร วงษ์พันธุ์ (2552) ที่กล่าวว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องเป็นผู้ที่มีรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการวางแผนมากที่สุด ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการที่จะจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือวางแผนได้นั้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จะมีทักษะในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ หรือวิเคราะห์นโยบายก่อน จากการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าทักษะการวิเคราะห์เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ทักษะการคาดการณ์ (Forecast skill) ทักษะการคาดการณ์นี้ เป็นทักษะที่ต้ององค์ความรู้หลาย ๆ ด้านประกอบกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงของข้อมูล เช่น ความรู้พื้นฐานทางสาธารณสุข ความรู้สถิติ ทักษะการวิเคราะห์ รวมไปถึงพฤติกรรมทางการเมืองและพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นทักษะที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรเตรียมพร้อมอีกทักษะในการคาดการณ์ในอนาคต เป็นศาสตร์ใหม่ที่นักวิเคราะห์นโยบาย ต้องไปเรียนรู้และนำศาสตร์นี้มาใช้ในการวางแผนปัญหาสุขภาพกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2550) ที่กล่าวว่านักวิเคราะห์จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองและพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะส่งผลต่อการทำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

ทักษะรู้เท่าทันดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital literacy skills or information technology skill) กระทรวงสาธารณสุขมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผ่านยุทธศาสตร์สาธารณสุข 20 ปี และนโยบายสาธารณสุข เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริการสาธารณสุข ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขให้ก้าวทันเทคโนโลยี เช่น ในปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุข ลดการใช้กระดาษในทุกการปฏิบัติงาน เปลี่ยนเป็นรูปแบบการกรอกข้อมูลผ่าน Dashboard มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ซึ่งจัดทำโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กระทรวง

สาธารณสุข ร่วมกับทีมพัฒนาระบบจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข สามารถเข้าไปดูรายงานผ่าน Smart phone เพื่อดูความหน้าการดำเนินงาน หรืองบประมาณ ในระดับกรม เขตสุขภาพ จังหวัด ตามขอบเขตอำนาจของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ดลธกร วงษ์พันธ์ุ (2552) กล่าวว่านักวิเคราะห์นโยบายควรมีรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร และรุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2561),เบญจาวลย์ ศรีโยธี (2563) ก็ได้กล่าวถึง ทักษะเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญในยุคปัจจุบันเช่นเดียวกัน

ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ (Including listening and comprehension skill) การฟังจับใจความ มีกระบวนการหลายอย่างของความเข้าใจทางภาษา ไม่ว่าจะเป็นการตีความ การ เชื่อมโยงกับการฟังกับความรู้ทางปัญญาที่สะสม หรือมีประสบการณ์งานการปฏิบัติงาน จนสามารถ เข้าใจประเด็นที่ได้รับฟัง ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญสำหรับนักวิเคราะห์กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เนื่องจากอีกภารกิจหนึ่งของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน คือฝ่ายเลขาจัดการประชุมสำคัญ ๆ ของ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข หรือกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นหน้าที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ คือ การจัดการประชุม ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจัดทำหนังสือเชิญ จัดเตรียมสถานที่ ดำเนินการระหว่าง การประชุม และที่สำคัญคือการจดบันทึกการประชุม ซึ่งต้องใช้ทักษะในการฟังเพื่อจับใจความที่สำคัญ เพื่อหาข้อสรุป มติหรือข้อสั่งการในการประชุม รวมไปถึงต้องสามารถแล้วจับใจความสำคัญแล้ว คิดเชื่อมโยงกับทุกประเด็น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อนำข้อสั่งการเหล่านั้นไปประสานกับบุคคล หรือหน่วยงานตามข้อสั่งการ

ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge acquisition skill) คือ การที่นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน พยายามศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ จนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการคิด หรือลองพิสูจน์เพื่อหาคำตอบด้วยตนเอง แล้วนำมาวิเคราะห์จนเกิดความรู้ใหม่ หรือที่ปัจจุบัน มักเรียกว่านวัตกรรม ซึ่งรัฐบาลได้พยายามผลักดันให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ในมุมมองของผู้ศึกษาทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ นี้จะส่งเสริมให้นักวิเคราะห์ที่วิเคราะห์ นโยบาย สามารถจัดทำข้อเสนอแนะและมุมมองใหม่ ๆ ในฐานะแกนกลาง นโยบายและยุทธศาสตร์ สาธารณสุข

ทักษะการเจรจาหรือสื่อสาร (Communication skill) เป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งใน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ราบรื่น ลดอุปสรรค และให้การทำงานประสบความสำเร็จ เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นส่วนกลางเปรียบ ดังคลังสมองด้านสาธารณสุข ที่ต้องนำข้อสั่งการของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข มาจัดทำนโยบาย และเป็นที่ต้องสื่อสารนโยบายกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ส่วนภูมิภาค สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาล หรือหน่วยงานในกำกับ เช่น สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สถาบันการแพทย์ อุภเชิน ให้เข้าใจและนำข้อสั่งการนั้นไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา ซึ่งทักษะการสื่อสารนี้

ได้มีอยู่ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน (สำนักงาน ก.พ.,2552) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (สำนักงาน ก.พ.,2553) ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ,2021) กระทรวงสาธารณสุขแห่งประเทศสิงคโปร์ (Ministry of Health of Singapore,2021) บริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Babylon company,2021) ก็ได้กำหนดสมรรถนะในด้านการสื่อสารเอาไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิติคุณ ตั้งคำ (2556) , รุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2561) , วรพจน์ พรหมสัตยพรต และคณะ (2558)

ทักษะการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer skill) เป็นทักษะหนึ่งที่มีมักเป็นปัญหาของทุก ๆ องค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีบุคลากร เกษียณอายุ หรือลาออกจากองค์กรไปนั้นหมายความว่าบุคลากรเหล่านั้นจะนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ ออกไปจากองค์กรด้วย ซึ่งส่งผลต่อนักวิเคราะห์นโยบายคนอื่น ๆ ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร แต่หากองค์กรมีการบริหารจัดการดี มีเวทีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านการวิเคราะห์นโยบาย การจัดทำแผนงาน โครงการการขับเคลื่อนนโยบาย หรืออื่น ๆ จากรุ่นสู่รุ่น ไม่เพียงแต่การบันทึก เก็บเอกสาร คู่มือ สำหรับการปฏิบัติงานต่อเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการแจกจ่ายความรู้เพียงพอกับผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังมีลักษณะของทัศนคติ ความรู้ที่มีมาแต่เดิม รูปแบบวัฒนธรรมในองค์กรจากผู้ถ่ายทอด ส่งผลให้เกิดกรอบความคิดแบบดั้งเดิม ความรู้แบบเดิม ๆ ซึ่งมักจะมีอิทธิพลต่อนักวิเคราะห์นโยบาย ที่อาจวิเคราะห์ข้อมูลได้คาดเคลื่อน จากสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2550) ที่กล่าวไว้ว่าผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ ให้แก่นักวิเคราะห์นโยบายมักมีอิทธิพลอย่างมากต่อการวิเคราะห์นโยบาย อาจมีความเอนเอียงของข้อมูลหรือความคลาดเคลื่อนได้

ทักษะการนำเสนอ (Presentation skill) เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นอกจากต้องทำงานวิชาการในด้านนโยบายและจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้ว ยังมีอีกภารกิจคือเป็นเลขานุการฝ่ายจัดประชุมของกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นทักษะนี้ไม่เฉพาะการสื่อสารเท่านั้น แต่รวมไปถึงทักษะการนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจง่าย อาจเป็นสื่อ ภาพ หรือที่เรียกอีกชื่อว่า infographic เพื่อสื่อสารข้อมูลให้ผู้บริหาร นักยุทธศาสตร์สาธารณสุข หรือนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจการนำเสนอได้ง่าย ซึ่งทักษะในการนำเสนอนี้สอดคล้องกับบริษัทเอกชนด้านสุขภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Babylon company,2021) และงานวิจัยของรุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ (2556) ที่กล่าวไว้ว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีทักษะในการนำเสนอในที่ประชุม

ทักษะการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective coordination skill) ทักษะนี้เป็นทักษะที่ต้องใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้ทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีทักษะการประสานงานที่ยอดเยี่ยมจะสามารถสร้างความแตกต่างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องปฏิบัติงาน

ในโครงการขนาดใหญ่หรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsuทธศาสตร์และแผนงานอย่างยิ่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งกับผู้บริหารเจ้าระดับสูง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหลายระดับ อาทิเช่นในระดับกอง กรม หน่วยงานส่วนภูมิภาค หน่วยงานนอกสังกัด จำนวนมากอยู่เป็นประจำ เพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกัน ช่วยป้องกันการสื่อสารที่ผิดพลาด และความสับสน เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลาและกิจกรรม ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สอดคล้องกับกระทรวงพลังงาน (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน,2555) มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน (สำนักงาน กพ.,2552) และผลงานวิจัยของ กิติคุณ ตั้งคำ (2556) ที่ได้กำหนดทักษะนี้ไว้ด้วยเช่นเดียวกัน

ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skill) เป็นทักษะที่ทุกหน่วยงานมีความเห็นตรงกัน ไม่เฉพาะเจาะจงว่าต้องเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเท่านั้น แต่เป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานของทุกคน เป็นทักษะสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้ทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยพบว่าสำนักงาน กพ. ได้กำหนดการทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนพึงมีสมรรถนะในข้อนี้ ส่วนสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ พบจำนวน 4 หน่วยงาน ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร,2550) กระทรวงพลังงาน (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน,2555) ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการในประเทศ และกระทรวงสาธารณสุข ประเทศสิงคโปร์(Ministry of Health of Singapore,2021) กระทรวงสาธารณสุขประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ,2021) ก็ได้กำหนดให้ทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเช่นกัน ซึ่งทักษะการทำงานเป็นทีมนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ (2556), นายดลกร วงษ์พันธุ์ (2552) ,ทัศนพร ใจพิณีจ, อัมภา เทียมวงษ์, ธาสินี ศรีบุญเรือง (2558) ที่กล่าวว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนควรมี คือ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3) สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsuทธศาสตร์และแผนงาน ตามองค์ประกอบด้านคุณลักษณะอื่น ๆ

จากการศึกษาพบว่าในสมรรถนะตามคุณลักษณะอื่น ๆ หรือที่เรียกอีกชื่อว่าสมรรถนะเฉพาะส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม หรืออุปนิสัยส่วนบุคคลที่ส่งต่อความสามารถในปฏิบัติงาน หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้แตกต่าง มีความโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ จากการศึกษพบว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน กongsuทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 8

คุณลักษณะ ดังนี้ การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มองภาพกว้าง คิดให้ใหญ่ การเสาะแสวงหาข้อมูล ความพึงพอใจ ภาวะผู้นำ ความคิดเปิดกว้าง และการคิดริเริ่ม มีรายละเอียดดังนี้

ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Understanding the organization and public sector system) ซึ่งในฐานะที่ผู้วิจัยเองก็เป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน มองว่าสมรรถนะในข้อนี้เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ข้าราชการ พนักงาน ราชการ หรือลูกจ้างที่เข้ามาในระบบราชการ ต้องมีความเข้าใจองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ หรือขั้นตอนพิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรให้เป็นสมรรถนะหลักมากกว่าให้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณลักษณะความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ไว้ในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงาน ก.พ. 2553) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของรุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2561) ที่กล่าวไว้ว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพของบัณฑิต ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ คือ ความเข้าใจระดับชั้นการบริหารขององค์การ

มองภาพรวม (Conceptual thinking) คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมองภาพรวมของระบบสุขภาพ หรือนโยบาย ข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านสาธารณสุขทั้งหมดก่อน เพื่อให้เข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ของนโยบาย ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการมองเห็นผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วค่อย ๆ ลงรายละเอียด เพื่อจัดทำโครงการ กิจกรรมที่ละเอียดขึ้น อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ก้าวไกลทันต่อโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ.,2553) และส่วนหน่วยงานอื่น ๆ จำนวน 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร,2550) กระทรวงพลังงาน (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน,2555) กระทรวงสาธารณสุขประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ,2021) ก็ได้กำหนดคุณลักษณะดังกล่าวเอาไว้

คิดในมุมมองระดับนานาชาติ (Thinking globally) ในสมรรถนะข้อนี้จะคล้าย ๆ กับการมองภาพรวม แต่การคิดในมุมมองนานาชาตินั้นจะมีมุมมองที่ใหญ่กว่าโดยจะพิจารณาถึงสุขภาพของโลกทั้งใบหรือมุมมองในด้านสาธารณสุขตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรระดับสากล เช่น SDGs,WHO,John Hopkins,IHR-JEE ต่อการดำเนินงานในชุมชนและเมือง ประเทศไทย หรือที่เรียกว่า “Think Global Act Locally” คือนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องคิดให้ครอบคลุมสามารถคิด วิเคราะห์ แยกแยะสิ่งที่เกิดขึ้นได้ เพื่อเตรียมรองรับ หรือป้องกันปัญหาด้านสุขภาพที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนในประเทศไทย ภายใต้อำนาจ ภารกิจในการปฏิบัติงาน

การสืบค้นข้อมูล (Information seeking) เป็นกระบวนการที่มักใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการสืบค้น เสาะแสวงหา ด้วยอุปกรณ์ Notebook ,Ipad , Smart phone ผ่านโปรแกรมค้นหาข้อมูล (Search engine) เช่น Google, Bing, Yahoo เป็นต้น ที่มี อัลกอริทึม (Algorithm) ในการค้นหาคำสำคัญ

(Key word) ในประเด็นต่าง ๆ ที่สนใจ หรือตอบสนองต่อความต้องการของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งสมรรถนะในการค้นหาข้อมูลนี้ มักประกอบไปด้วยความรู้ ประสบการณ์ และทักษะด้านภาษา และการใช้เทคโนโลยีส่วนบุคคล ที่มีศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2553) ได้กำหนดสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสืบเสาะหาข้อมูล ไว้ในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไว้เช่นเดียวกัน

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความรู้สึกอึดอ้อมใจ โดยไม่สามารถประเมินค่าด้วยตัวเลข ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลว่าเหตุใดถึงพึงพอใจ เป็นลักษณะที่ยินดี หรือความรู้สึกพึงพอใจในอาชีพข้าราชการหรืองานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีความพึงพอใจในงานวิชาการด้านนโยบายสาธารณสุข การวิเคราะห์นโยบาย หรือปฏิบัติงานตามข้อสั่งการของผู้บริหารด้วยความเต็มใจ ซึ่งสมรรถนะความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่นี้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงาน หรือความสุขในองค์กรอีกด้วย

ความเป็นผู้นำ (Leadership skill) เนื่องจากนักวิเคราะห์กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นแกนกลางในการจัดทำนโยบาย แผนงาน โครงการ รวมไปถึงการผลักดันนโยบายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายจึงควรมีสมรรถนะด้านผู้นำ เพื่อขับเคลื่อนทีมไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ และพบว่าสำนักงาน ก.พ. (2553) ได้มีการกำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะทางการบริหาร แต่ไม่ได้กำหนดไว้ในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานของตำแหน่งงานทั่วไป

ความคิดเปิดกว้าง (Open-minded) คือ การที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีจิตใจที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ปราศจากอคติ ยอมรับวิธีการใหม่ ๆ หรือความคิดเห็นที่แตกต่าง พร้อมรับฟังไม่เป็นน้ำล้นแก้ว การที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีความคิดเปิดกว้างได้นั้น ถือเป็นคุณสมบัติที่ดี เนื่องจากการคิดเปิดใจนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย การเปิดรับแนวคิดและประสบการณ์ใหม่ ๆ บางครั้งอาจนำไปสู่ความสับสน หรือการที่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน ความเชื่อที่ล้าสมัย ที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม เมื่อต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ขัดแย้งกับความเชื่อที่มีอยู่ แต่หากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีคุณลักษณะในข้อนี้ ก็จะส่งผลต่อการเติบโตส่วนบุคคล ความทันสมัยมีความคิดที่ก้าวไกลกว่าคนทั่วไป

ความคิดริเริ่มหรือคิดสร้างสรรค์ (Initiative ability) เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นแกนกลางในการจัดทำยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนงานด้านสุขภาพ จึงควรเน้นการทำงานเชิงรุกที่คิดริเริ่ม จัดทำเสนอแนะนโยบายด้านสุขภาพใหม่ ๆ มุมมองใหม่ๆ ควรกล้าที่จะคิด กล้าที่จะนำเสนอให้สิ่งที่เห็นต่าง ซึ่งพบว่ากระทรวงสาธารณสุขประเทศนิวซีแลนด์ (Ministry of Health NZ,2021) บริษัทบาบิโลน (Babylon company,2021) ได้กำหนดสมรรถนะคิดริเริ่มหรือคิดสร้างสรรค์ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบาย

และแผนไว้เช่นเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติคุณ ตั้งคำ (2556) ที่มีสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์สำหรับข้าราชการนักการทูตไว้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการนำผลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ไปทดลองใช้ในการพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผนในกองยุทธศาสตร์ หรือในกองอื่น ๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

2) ควรมีการจัดทำหลักสูตรความรู้พื้นฐานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 นักวิเคราะห์นโยบายที่เข้ามาปฏิบัติงานในช่วงนี้ มักไม่ผ่านการปฐมนิเทศให้ทราบถึงบทบาทภารกิจของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหลักสูตรที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายเป็นตำแหน่งที่เปิดกว้าง ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา ไม่ว่าจะจบสาขาวิชาใด ๆ เช่น จิตวิทยา การตลาด ศิลปศาสตร์ ก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนี้ได้ ซึ่งการที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เข้ามาในหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค รวมไปถึงการรักษาฟื้นฟู แต่ไม่มีความรู้พื้นฐานในด้านสาธารณสุข หรือนโยบายสาธารณสุข ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการวิเคราะห์งาน การฟัง รวมทั้งการสื่อสารให้ผู้อื่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจได้ ดังนั้นจึงเห็นควรมีหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ด้านนโยบายสาธารณสุข ตั้งแต่กระบวนการจัดทำนโยบาย วิวัฒนาการนโยบายสุขภาพ นโยบายสาธารณสุขจากอดีต-ปัจจุบัน เป็นต้น
- 2) ความรู้ด้านสาธารณสุข เพื่อสร้างองค์ความรู้ ปรับพื้นฐานให้กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ไม่ได้จบในด้านสาธารณสุขศาสตร์ เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์นโยบายซึ่งเป็นภารกิจหลัก
- 3) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและความรู้สถิติ เพื่อค้นหาความจริง ความรู้ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและความเหมาะสมในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมทางสาธารณสุข
- 4) ความรู้สุดท้ายคือความรู้ด้านการติดตามประเมินผล เพื่อการตรวจสอบและประเมินนโยบายด้านสุขภาพ จากการส่งมอบนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีประสิทธิภาพเพียงใด แม้ไม่ใช่นักวิเคราะห์นโยบายทุกคนจะได้ปฏิบัติงานในการติดตามประเมินผล แต่เพื่อให้สามารถมององค์ประกอบการปฏิบัติงานได้ทั้งระบบจึงเป็นความรู้หนึ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้

3) ควรมีการจัดทำหลักสูตรเฉพาะในการพัฒนาทักษะที่สำคัญให้กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผน คือ

- 1) ทักษะการวิเคราะห์นโยบายด้านสาธารณสุข
- 2) หลักสูตรการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนานโยบายด้านสาธารณสุข
- 3) เพิ่มทักษะในด้าน

ดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการทำสื่อเพื่อนำเสนอ การใช้โปรแกรมคำนวณพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และ ประมวลผลข้อมูล 4) หลักสูตรการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม และ 5) หลักสูตรการถ่ายทอดความรู้ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ควรปรับสมรรถนะตามคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เดิมมี 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness) 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking) 3) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking) ซึ่งเป็นการกำหนดที่กว้าง ๆ ไม่สามารถเฉพาะเจาะจง โดยเพิ่มสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ (Analytical skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่สุดของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพตามบทบาทภารกิจ

5) จากการศึกษา โดยอ้างอิงทฤษฎีของ McClelland (1973) แรงจูงใจคือสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดดเด่น หรือมีศักยภาพมากกว่าบุคคลทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง อาจต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจ การทำให้เกิดความพึงพอใจ อาจให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรยิ่งขึ้น เช่น กระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการประชาชน โดยเฉพาะวิกฤตโรคโควิด-19 ระดับประเทศ ควรพิจารณาให้มีโบนัสประจำปี เป็นกรณีพิเศษ เพื่อตอบแทนภารกิจที่ต้องเสี่ยงภัย การเฝ้าระวัง สอบสวน ควบคุมป้องกันโรค รวมไปถึงการระดมบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อช่วยขับเคลื่อนงานฉีดวัคซีนให้กับประชาชนในขณะนี้ มากกว่าการให้แนวคิดที่ทำงานด้วย จิตวิญญาณของการเสียสละ จิตอาสา

6) ปัญหาอุปสรรคของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน ต้องดำเนินงานในด้านการรวบรวมข้อมูลในเชิงวิชาการ ปัญหาด้านสุขภาพและสาธารณสุข ทั้งในมิติในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวิจัย วิเคราะห์ผล ในด้านวิชาการนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมักมีข้อจำกัดในด้านภาษา เมื่อต้องจัดทำข้อมูลสุขภาพในมิติของต่างประเทศ หรือเมื่อมีการจัดอบรมนานาชาติมักเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน จึงเห็นควรส่งเสริมพัฒนาทักษะทางด้านภาษามากขึ้น ในด้านการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่จะไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวคิดของผู้บริการระดับสูงและนักการเมือง ดังนั้นจึงส่งผลให้ข้อมูลที่จัดทำคาดเคลื่อน หรือข้อมูลนั้นถูกบิดเบือนจากความเป็นจริง เมื่อนำไปสื่อสารและปฏิบัติ

บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข. (2560). (2560,14 มิถุนายน) ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 134 ตอนที่ 64 ก.
- กิติคุณ ตั้งคำ. (2556). สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : กรณีศึกษากรมอาเซียน. (ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรุงเทพมหานคร. (2550). หนังสือที่ กท 0302/690 ลว. 1 มีนาคม 2550 เรื่องการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2555). หนังสือที่ พน 0594/0269 ลว. 11 พฤษภาคม 2555 เรื่องสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานกระทรวงพลังงาน.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2564a). แผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ 2564 ของกระทรวงสาธารณสุข from https://spd.moph.go.th/new_bps/StrategyPlanAndPA
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2564b). โครงสร้างหน่วยงาน from https://spd.moph.go.th/new_bps/node/17
- กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2564). แนะหลัก 6x6 สร้างเกราะป้องกันโรคโควิด-19 ช่วงเปิดเทอม. from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/920065>
- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2550). นักวิเคราะห์นโยบาย : ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์นโยบาย from <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/4007>
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิญ ไกรนรา. (2556). 6 ขั้นตอนง่าย ๆ สำหรับวิเคราะห์นโยบาย (6 Easy Steps for Successful Policy Analysis). กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคกลาง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). มารู้อีก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดลธกร วงษ์พันธุ์. (2552). การสำรวจสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่.(ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ทัศนพร ใจพินิจ,อำภา เทียมวงษ์,ธาสินี ศรีบุญเรือง (2558). การศึกษาสมรรถนะของ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะวิทยาการจัดการ.วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561).
- เบญจาวลัย ศรีโยธี. (2563). สมรรถนะของข้าราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง เพื่อ
รองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก กรณีศึกษาด้านศุลกากรมาตา
พุด จังหวัดระยอง. (ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต),จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัต วุฒิรงค์. (2562). สมรรถนะหลัก (Core Competency) ความเป็นไปในปัจจุบันและก้าว
สำคัญสู่อนาคตองค์การพัฒนาศูนย์กลางการพัฒนาองค์การ. จุฬาลงกรณ์วารสาร, ปีที่ 22
ฉบับที่ 88 (ก.ค.-ก.ย. 2553) : 41
- พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม. (2554). (2554,2 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษา.
เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก.
- พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน. (2551). (2551,23 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษา.
เล่มที่ 125 ตอนที่ 22 ก.
- พิรุฬห์ ศิริทองคำ,วิลาวัลย์ บุญประกอบ,นาวิน พรหมใจสา,รัชนิ มิตกิตติ. (2561). รูปแบบการ
พัฒนานโยบายสาธารณะ เพื่อสุขภาพระดับท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย.
วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ปีที่ 11 ฉบับที่ 3
(กันยายน-ธันวาคม)
- ราชบัณฑิตยสภา. (2563). ความปรกติใหม่ (New Normal). from
<https://news.thaipbs.or.th/content/292432>
- รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผน กลยุทธ์ของ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษา. (ปริญญา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต),มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รุ่งโรจน์ สงสระบุญ. (2561). สมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพของบัณฑิต คณะ
บริหารธุรกิจ ภาควิชาการเงินและการธนาคาร.วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 38 (6) :
136-154.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ.กรุงเทพฯ
: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วรพจน์ พรหมสัตยพรต,สุ่มัทนา กลางคาร,วานิช รุ่งราม.(2558). การนำความรู้และทักษะ จาก
การอบรมหลักสูตรนักสาธารณสุขชุมชนปฏิบัติการ (นสช.) ไปประยุกต์ใช้ในการ
ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับขอบเขตงานด้านสาธารณสุขในศตวรรษที่ 21. วารสาร

- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสารคาม, 34 (6), (พ.ย.-ธ.ค.2558) : 682-691.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐ กระแสใหม่และความท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : จุฑทอง.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2544). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย นาท้าว.(2552). สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร : กรณีศึกษาสายงานพัฒนาระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมหมาย ตามประวัติ. (2558). การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis). ปทุมธานี : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
- สำนักวิจัยสังคมสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข (2563). จัดหมายเหตุ COVID-19 : รวมพลัง ร่วมใจ ฝ่าภัยวิกฤต (ระยะที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน 2563). กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการ โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด
- สำนักงาน ก.พ.(2553a). คู่มือกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ สำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. (2553b). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. (2552) หนังสือที่ นร.1008/ ว 27 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ. 29 กันยายน 2552.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2561). Competency Conversation คำถามถูกคิด เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Babylon company. (2021).Health Policy Analyst from <https://www.babylonhealth.com/careers>
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York : John Wiley & Sons.
- Dales, M. and Hes, K. (1995). Creating Training Miracles. Sydney : Prentice Hall.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. Journal of Sport Management, 1 (1), 48-56.

- Klemp, G.O. (1978). Job Competence Assessment. Boston : McBar and Company.
- Mason, D. J., Leavitt, J. K., & Chaffee, M. W. (2002). Policy & politics in nursing and health care. St. Louis. WB Saunders Company. As cited in Counts, CS (2003). Politics is not a dirty word. Nephrology Nursing Journal, 30 (3), 273.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American psychologist, 28 (1), 1.
- Ministry of Health of New Zealand. (2021). Health Policy Analyst from <https://www.seek.co.nz/health-policy-jobs>
- Ministry of Health of Singapore. (2021). Ministry of Health Policy analyst Jobs from https://www.glassdoor.sg/Jobs/Ministry-of-Health-policy-analyst-Jobs-EI_IE812244.0,18_KO19,33.htm?filter.countryId=217
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). Competency based human resource management : Value-driven strategies for recruitment, development and reward. Kogan Page.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). Competence at Work New York : John Wiley.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบาย
และแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก : ที่ปรึกษาฯ ผู้อำนวยการฯ นายแพทย์เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมป้องกันฯ

ข้อมูลทั่วไป

ข้าพเจ้า นางสาวไพรินทร์ สมสาย นิสิตหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้การให้แนะนำของอาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะคติ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้สัมภาษณ์ มาใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

คำจำกัดความของ สมรรถนะ ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ หรือจะกล่าวอีกนัยว่าสมรรถนะคือลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดได้

ทั้งนี้ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้คัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหรือขีดความสามารถของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ไว้ 3 รายการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2) การมองภาพองค์กรรวม 3) การสืบเสาะหาข้อมูล

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ

ข้อคำถาม

1) บุคคลที่มีความสามารถในเรื่องการคิดเชิงวิเคราะห์ ท่านคิดว่าพวกเขาจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญในเรื่องใดบ้างขอให้คุณนำเสนอคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังกล่าว

2) ท่านคิดว่าสมรรถนะที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้คัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 รายการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การสืบเสาะหาข้อมูล นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ หากไม่ ท่านคิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีสมรรถนะด้านใดเพิ่มเติม

3) วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ว่า “สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ เพื่อประชาชนสุขภาพดี ระบบสุขภาพยั่งยืน” ในทัศนะของท่าน กองยุทธศาสตร์และแผนงานได้แสดงบทบาทของการเป็น **ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านนโยบายและยุทธศาสตร์สุขภาพ** ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ และจำเป็นต้องปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานในอนาคตหรือไม่ อย่างไร

4) ในทัศนะของท่าน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถอย่างไร หรือควรมีทักษะด้านใดเป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้บรรลุพันธกิจของกองยุทธศาสตร์ฯ ให้ **พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทันสมัย มีความสุข และเป็นนักยุทธศาสตร์สุขภาพมืออาชีพ**

5) จากสภาวะการณ์โลก สภาพแวดล้อมของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในปัจจุบันท่านคิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาขีดความสามารถด้านใดเพิ่มเติมบ้างหรือไม่ อย่างไร

6) ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นบุคลากรหลักของหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่ในการวิเคราะห์นโยบาย วางแผนพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ การจัดสรรงบประมาณด้านสุขภาพ พัฒนาระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนระบบบริการสุขภาพ พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรด้านสุขภาพ รวมไปถึงสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นไปตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

7) แนวโน้มในอนาคตไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด สังคมผู้สูงอายุ หรือโรคอุบัติใหม่ ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรเตรียมความพร้อมในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจด้านสุขภาพที่จะเพิ่มขึ้น

8) ความคิดเห็นเพิ่มเติม

แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะนักวิเคราะห์

นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสมรรถนะนักวิเคราะห์ : นักวิเคราะห์ของ กอง กรม และสสจ.

ข้อมูลทั่วไป

ข้าพเจ้า นางสาวไพรินทร์ สมสาย นิสิตหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้การให้แนะนำของอาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะคติ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้สัมภาษณ์ มาใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

คำจำกัดความของ สมรรถนะ ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ หรือจะกล่าวอีกนัยว่าสมรรถนะคือลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดได้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ

ข้อคำถาม

1) ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ท่านเคยมีประสบการณ์ในการติดต่อประสานงานนั้น เป็นอย่างไรบ้าง มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

2) ในทัศนคติของท่านนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีการตอบสนอง ตื่นตัวต่อยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข หรือส่งเสริมการตระหนักรู้ในด้านนโยบายสุขภาพหรือไม่ อย่างไร

3) ท่านมีความคิดเห็นส่วนตัวต่อกองยุทธศาสตร์และแผนงานในฐานะแกนกลางที่ดำเนินภารกิจเกี่ยวข้องการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศอย่างไรบ้าง

4) ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถอย่างไร หรือควรมีทักษะด้านใดเป็นกรณีพิเศษ หรือไม่ เพื่อให้ส่งเสริมสนับสนุนภาคส่วนอื่น ๆ (เช่น กอง กรม สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หน่วยงานในกำกับ ฯลฯ) ในการปฏิบัติงาน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นบุคลากรหลักของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการวิเคราะห์นโยบาย วางแผนพัฒนายุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ การจัดสรรงบประมาณด้านสุขภาพ พัฒนาระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนระบบบริการสุขภาพ พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรด้านสุขภาพ รวมไปถึงสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นไปตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

6) แนวโน้มในอนาคตไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด สังคมผู้สูงอายุ หรือโรคอุบัติใหม่ ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรเตรียมความพร้อมในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจด้านสุขภาพที่จะเพิ่มขึ้น

7) ความคิดเห็นเพิ่มเติม

แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบาย
และแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

ข้อมูลทั่วไป

ข้าพเจ้า นางสาวไพรินทร์ สมสาย นิสิตหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้การให้แนะนำของอาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะคติ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้สัมภาษณ์ มาใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

คำจำกัดความของ สมรรถนะ ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ หรือจะกล่าวอีกนัยว่าสมรรถนะคือลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดได้

ทั้งนี้ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้คัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหรือขีดความสามารถของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ไว้ 3 รายการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2) การมองภาพองค์กรรวม 3) การสืบเสาะหาข้อมูล

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ

ข้อคำถาม

1) ในทัศนะของท่าน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรจะมีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถอย่างไร หรือควรมีทักษะด้านใดเป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้บรรลุพันธกิจของกองยุทธศาสตร์ให้พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะสูง ทันสมัย มีความสุข และเป็นนักยุทธศาสตร์สุภาพมืออาชีพ

2) ท่านคิดว่าสมรรถนะที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้คัดเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 รายการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การสืบเสาะหาข้อมูลนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ หากไม่ ท่านคิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีสมรรถนะด้านใดเพิ่มเติม

3) ท่านคิดว่าคนที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์สูง จำเป็นต้องมีทักษะสำคัญในด้านใดบ้างขอให้ท่านนำเสนอทักษะที่สำคัญ ๆ ประมาณ 3 ข้อ

4) ท่านคิดว่าตัวท่านมีทักษะของบุคคลที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ที่อยู่ในระดับใดจากคะแนน 1-5 ซึ่งระดับที่ 1 หมายถึงท่านไม่มีทักษะที่ส่งผลทำให้ท่านคิดวิเคราะห์ได้เลย จนถึงระดับที่ 5 หมายถึงท่านมีทักษะที่ส่งผลทำให้ท่านคิดวิเคราะห์ได้ในระดับดีเยี่ยม เพราะเหตุใด

5) ในอดีตที่ผ่านมามีเรื่องใดที่ท่านสามารถคิดวิเคราะห์ได้ดีเยี่ยมบ้าง อาจจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงานก็ได้ แล้วท่านทำอย่างไรในการวิเคราะห์เรื่องนั้น ๆ

6) ท่านสามารถนำแนวทางที่ท่านเคยใช้ในการวิเคราะห์มาปรับใช้กับการคิดวิเคราะห์ในงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ได้อย่างไร

7) ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนจากกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8) ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ไพรินทร์ สมสาย
วัน เดือน ปี เกิด	28 พฤษภาคม 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยภูมิ
วุฒิการศึกษา	เทคโนโลยีบัณฑิต (การจัดการสารสนเทศ) มหาวิทยาลัยรังสิต
ที่อยู่ปัจจุบัน	จังหวัดปทุมธานี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY