



รายงานการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา



ณัฐดำนันท์ ยอดเมืองชัย

สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยพะเยา

2568

ได้รับทุนอุดหนุนงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยา

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ เรื่อง การพัฒนา
กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยโดย
นางณัฐดานันท์ ยอดเมืองชัย เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน
ประจำ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อังคณา ปานเทือก)

อาจารย์ที่ปรึกษา



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อังคณา ปานเทือก ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไข อันเป็นประโยชน์ทำให้การวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำเงิน จันทรมณี ผู้อำนวยการสถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ ที่ได้กรุณาให้การส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณเครือข่ายงานแผนงาน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการตอบแบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยพะเยาที่ตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานสายบริการและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และปัญหาจากการปฏิบัติงานประจำสู่งานวิจัยเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจต่อไป

ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ได้ดำเนินการแจกแบบประเมินสมรรถนะ ในเดือนกรกฎาคม 2568 จำนวน 22 คน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ค่า PNI modified ซึ่งบ่งบอกถึงช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะปัจจุบัน ยิ่งค่าสูงเท่าไร ยิ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนามากเท่านั้น โดยเรียงลำดับจากค่า PNI modified จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1. ความรู้ ทักษะที่จำเป็นลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (PNI modified: 0.14) 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ การมองภาพองค์รวม (PNI modified: 0.11) และ 3. สมรรถนะหลัก ลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (PNI modified: 0.09) ตามลำดับ เมื่อจำแนกออกเป็นด้านสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก พบว่า สมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันอยู่ในช่วง 4.27 – 4.77 จากคะแนนเต็ม 5 และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในช่วง 4.64 – 4.86 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานที่ดี ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (PNI modified: 0.09, ลำดับความสำคัญ: 1) 2. การบริการที่ดี (PNI modified: 0.05, ลำดับความสำคัญ: 2) 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (PNI modified: 0.04, ลำดับความสำคัญ: 3) 4. การทำงานเป็นทีม (PNI modified: 0.04, ลำดับความสำคัญ: 3) และ 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (PNI modified: 0.02, ลำดับความสำคัญ: 4)

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า สมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันอยู่ในช่วง 4.27 – 4.55 จากคะแนนเต็ม 5 และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในคะแนน 4.73 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. การมองภาพองค์รวม (PNI modified: 0.11, ลำดับความสำคัญ: 1) 2. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (PNI modified: 0.11, ลำดับความสำคัญ: 1) 3. การคิดวิเคราะห์ (PNI modified: 0.08, ลำดับความสำคัญ: 2) และ 4. การสืบเสาะหาข้อมูล (PNI modified: 0.04, ลำดับความสำคัญ: 3)

3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น พบว่า สมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมี ค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันอยู่ในช่วง 4.27 – 4.55 จากคะแนนเต็ม 5 และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในช่วง 4.45 – 4.77 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (PNI modified: 0.14, ลำดับความสำคัญ: 1) 2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (PNI modified: 0.12, ลำดับความสำคัญ: 2) 3. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบ (PNI modified: 0.12, ลำดับความสำคัญ: 2) 4. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (PNI modified: 0.07, ลำดับความสำคัญ: 3)



ABSTRACT

This study aimed to investigate the essential competencies for policy and planning analysts at the University of Phayao and to develop a strategic framework for enhancing these competencies. A competency assessment was administered to 22 participants in July 2025. The key findings of the study are summarized as follows:

The research on developing a strategy to enhance the competencies of policy and planning analysts at the University of Phayao revealed that the modified PNI (Performance–Need Index) value, which represents the gap between desired and current competencies, indicates the urgency of development—the higher the value, the greater the need. The competencies were prioritized by their modified PNI values across three dimensions: 1. Knowledge and Essential Skills: The most critical priority is English language skills (modified PNI: 0.14) 2. Job–Specific Competencies: The most critical priority is a holistic perspective (modified PNI: 0.11) 3. Core Competencies: The most critical priority is accumulating professional expertise (modified PNI: 0.09).

The detailed breakdown for each dimension is as follows:

1. Core Competencies: The overall core competencies were rated at a high to very high level, with mean current competency scores ranging from 4.27 to 4.77 on a 5–point scale and desired competency scores ranging from 4.64 to 4.86. This suggests that most personnel possess strong fundamental qualifications and skills. The core competencies, ranked in descending order of priorities, are: 1. Accumulating professional expertise (modified PNI: 0.09, priority rank: 1) 2. Good service (modified PNI: 0.05, priority rank: 2) 3. Achievement motivation (modified PNI: 0.04, priority rank: 3) 4. Teamwork (modified PNI: 0.04, priority rank: 3) 5. Integrity and ethics (modified PNI: 0.02, priority rank: 4)

2. Job–Specific Competencies: The overall job–specific competencies were also rated at a high to very high level, with mean current competency scores ranging from 4.27 to 4.55 on a 5–point scale and the desired competency score of 4.73. This indicates that most personnel already have solid foundational qualifications and skills. The job–specific competencies, ranked in descending order of priority, are: 1. Holistic perspective (modified PNI: 0.11, priority rank: 1) 2. The art of communication and persuasion (modified PNI: 0.11,

priority rank: 1) 3. Analytical thinking (modified PNI: 0.08, priority rank: 2) 4. Information seeking (modified PNI: 0.04, priority rank: 3)

3. Knowledge and Essential Skills: The overall knowledge and essential skills were rated at a high to very high level, with mean current competency scores ranging from 4.27 to 4.55 on a 5–point scale and desired competency scores ranging from 4.45 to 4.77. This suggests that most personnel possess strong fundamental qualifications and skills. The knowledge and essential skills, ranked in descending order of priority, are: 1. English language skills (modified PNI: 0.14, priority rank: 1) 2. Necessary knowledge and abilities for job performance (modified PNI: 0.12, priority rank: 2) 3. Knowledge of laws and regulations (modified PNI: 0.12, priority rank: 2) 4. Computer skills (modified PNI: 0.07, priority rank: 3)



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	5
ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร.....	7
หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	9
การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร.....	11
สมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา.....	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน.....	52
ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา	53
ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	58
5 บทสรุป.....	59
สรุปผลการวิจัย.....	59
อภิปรายผลการวิจัย.....	66
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	77
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	82
ประวัติผู้วิจัย.....	89

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1	สรุปกรอบแนวคิด.....	46
---	---------------------	----



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ.....	51
2 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามอายุ.....	51
3 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษา.....	52
4 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระยะเวลาทำงาน.....	52
5 แสดงจำนวนและร้อยละส่วนงาน/หน่วยงานที่สังกัด.....	53



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยพะเยา ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2572) โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO5) เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศการดำเนินงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยภายใต้ กรอบการพัฒนาคูณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล และมหาวิทยาลัยสีเขียว ระดับโลก รวมทั้งสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ โดดเด่น มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และได้วิเคราะห์ความท้าทายในการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรในอนาคตประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และตลาดแรงงานจะส่งผลให้การพัฒนาทักษะตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้คนสามารถปรับตัวและพัฒนา ทักษะใหม่ การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงาน (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยพะเยา ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2572)), 2568) และได้จัดทำแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพื่อจัดทำแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา ไปสู่การปฏิบัติโดยมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลวางระบบกลไกการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรมี Mindset ของการทำงานและการบริหารร่วมกัน และมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

สำหรับแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา ได้กำหนดประเด็นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย (แผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567, 2567) ดังนี้

1. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 บุคลากรมีจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.2 บุคลากรมีค่านิยมร่วมและมีความสุขในการทำงาน

1.3 บุคลากรมีพฤติกรรม/ค่านิยมการมีส่วนร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย การทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์กร

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.1 บุคลากรสายวิชาการมีศักยภาพ/สมรรถนะระดับสูงในการจัดการเรียนการสอน

2.2 บุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะระดับสูงรองรับพันธกิจที่ท้าทาย

3. ด้านระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 การทำงานร่วมกันด้วยการใช้ Digital Platform

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (2553) ได้ประกาศ เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งสายงานนี้คลุมถึง ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการ กำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ การวิเคราะห์ความต้องการการใช้ทรัพยากร การ จัดหาและจัดสรรทรัพยากร การบริหารทรัพยากร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนแม่บท แบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม ทั้งทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการศึกษา การส่งเสริมสมรรถนะของ บุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการส่งเสริมสมรรถนะจะครอบคลุมทั้งการพัฒนาส่วนบุคคลและการสนับสนุนในระดับ องค์กร

ดังนั้น การส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การพัฒนาอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะช่วยยกระดับคุณภาพของบุคลากรและสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรในระยะยาว ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้อง เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร โดยการวางแผน

และดำเนินการอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตช่วยยกระดับคุณภาพการทำงาน และสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยพะเยา

4. ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี สังกัด 4 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน รวม 41 คน ดังนี้

1. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 1 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	1 คน
2. ส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 16 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	16 คน
3. ส่วนงานวิชาการ จำนวน 20 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	20 คน
4. ส่วนงานอื่น จำนวน 4 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	4 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แบบประเมินตนเองตามสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา
2. แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้ศึกษานักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ภายในมหาวิทยาลัยพะเยา

4. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม 2568 ถึง สิงหาคม 2568

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ จัดทำเอกสารรายงานนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร และโครงการระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะหลัก หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่จำเป็นต้องต้องมี

ความรู้ ทักษะที่จำเป็น หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง มีความแม่นยำ และชำนาญในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่องค์กรหรือบุคคลดำเนินการอยู่

การส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่องค์กรดำเนินการเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ รวมถึงการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Framework)
2. ทฤษฎีการพัฒนาศาสนา
3. หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Principles)
4. การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร
5. สมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Framework)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attitude) ที่บุคคลต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Competency Framework หรือกรอบสมรรถนะ คือโครงสร้างที่แสดงถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลในองค์กร โดยระบุสมรรถนะหลัก (Core Competencies), สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional/Technical Competencies) และสมรรถนะด้านการบริหาร (Leadership Competencies) เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

1. ความรู้ (Knowledge)
 - o ความรู้ความเข้าใจในข้อมูล หลักการ หรือทฤษฎีที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
2. ทักษะ (Skill)
 - o ความสามารถในการใช้ความรู้เพื่อทำงานให้สำเร็จ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวิเคราะห์
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attitude/Behavior)
 - o พฤติกรรมหรือทัศนคติที่ส่งผลต่อการทำงาน เช่น ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ

ประเภทของสมรรถนะในกรอบสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
 - สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เช่น
 - ความซื่อสัตย์ (Integrity)
 - การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
 - การพัฒนาตนเอง (Self-Development)
2. สมรรถนะเชิงเทคนิคหรือเชิงหน้าที่ (Functional/Technical Competencies)
 - สมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงตามสายงาน เช่น
 - การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
 - การเขียนรายงาน (Report Writing)
 - ความรู้เฉพาะทาง (Technical Knowledge)
3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Leadership Competencies)
 - สมรรถนะสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ เช่น
 - การตัดสินใจ (Decision Making)
 - การสร้างแรงจูงใจ (Motivating Others)
 - การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ประโยชน์ของ Competency Framework

1. สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม
 - เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
 - ช่วยกำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา
 - ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อองค์กร
3. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
 - ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและความคาดหวังขององค์กร
 - ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะ

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรและความต้องการด้านสมรรถนะ
2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

- ศึกษาบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน
- 3. การระบุสมรรถนะที่จำเป็น
 - ระบุสมรรถนะที่สำคัญสำหรับแต่ละตำแหน่ง
- 4. การจัดทำกรอบสมรรถนะ
 - กำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะเชิงเทคนิค และสมรรถนะด้านการบริหาร
- 5. การประเมินและปรับปรุง
 - ทบทวนกรอบสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่าง Competency Framework

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies):

- 1.1 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication):
สามารถนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย
- 1.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking):
สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

2. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Functional Competencies):

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics):
มีความเชี่ยวชาญในเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Leadership Competencies):

- 3.1 การจัดการทีมงาน (Team Management):
สร้างความสามัคคีและผลักดันทีมให้บรรลุเป้าหมาย

สรุป: กรอบสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และช่วยให้องค์กรพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและตรงเป้าหมาย

2. ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายแนวคิดที่เป็นรากฐานสำคัญ ดังนี้:

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)

- 1.1 ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)

- เน้นการเรียนรู้ผ่านการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (Stimulus-Response) และการเสริมแรง (Reinforcement)
- การพัฒนาบุคลากรสามารถใช้การฝึกอบรม (Training) ที่มีระบบเสริมแรง เช่น การให้รางวัลเมื่อพนักงานแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ (Constructivism)

- การเรียนรู้เกิดจากการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ผ่านประสบการณ์
- บุคลากรเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะและการแก้ปัญหา

1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory)

- การเรียนรู้เกิดจากการสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่น เช่น การพัฒนาโดยใช้แบบอย่าง (Role Modeling) หรือการทำงานร่วมกับผู้มีประสบการณ์

2. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

- บุคลากรต้องการการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Security) และการเติมเต็มศักยภาพ (Self-Actualization)

2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

- ปัจจัยกระตุ้น (Motivators): เช่น โอกาสในการพัฒนา
- ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors): เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน

2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

- บุคลากรจะพัฒนาตนเองเมื่อเชื่อว่าความพยายามของตนจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า

ประโยชน์ของการนำทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรไปใช้

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร
2. สร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร
3. สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ปัญหาในองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง

สรุป: ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรวางแผนและดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

3. หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Principles)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยรวมถึงการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามผล และการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)
 - วิสัยทัศน์ (Vision): ภาพขององค์กรในอนาคตที่ต้องการบรรลุ
 - พันธกิจ (Mission): การอธิบายบทบาทหน้าที่และเป้าหมายที่องค์กรจะทำเพื่อสร้างคุณค่า
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
 - สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): เช่น การวิเคราะห์ PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)
 - สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment): เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
 - การวางกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy): เช่น การเติบโต การคงอยู่ หรือการลดขนาด
 - การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy): เช่น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
 - การวางกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy): เช่น การตลาด การผลิต การวิจัย
4. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
 - การแปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการได้จริง
 - การจัดสรรทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี
5. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)
 - การวัดผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดที่กำหนด (Key Performance Indicators: KPIs)
 - การปรับปรุงกลยุทธ์ตามสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

หลักการสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goals)

- องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้
- 2. การวิเคราะห์และวางแผนอย่างรอบคอบ (Thorough Analysis and Planning)
 - ใช้ข้อมูลและเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น SWOT, PESTEL, หรือ Five Forces Model ของ Porter
- 3. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Efficient Resource Allocation)
 - บุคลากร เงินทุน และเทคโนโลยีควรได้รับการจัดสรรให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์
- 4. การสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)
 - องค์กรควรมีกกลยุทธ์ที่สร้างความโดดเด่น เช่น การสร้างนวัตกรรม หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 5. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability)
 - ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- 6. การสื่อสารและความร่วมมือ (Effective Communication and Collaboration)
 - ทุกระดับในองค์กรต้องเข้าใจและสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์
- 7. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented)
 - เน้นการประเมินผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. SWOT Analysis: การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
2. PESTEL Analysis: การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร
3. Balanced Scorecard (BSC): การวัดผลการทำงานใน 4 มิติ (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา)
4. Five Forces Model ของ Porter: การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด
3. สนับสนุนการตัดสินใจที่รอบคอบและเป็นระบบ
4. ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

สรุป: การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร การวางแผน วิเคราะห์ ดำเนินการ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4. การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

ขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Capacity) หมายถึง ศักยภาพที่บุคลากรมีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรจึงมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และทัศนคติ เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและตลาดแรงงานได้อย่างเหมาะสม

หลักการพัฒนากลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการ
 - 1.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)
 - 1.2 ศึกษาแนวโน้มในอุตสาหกรรมและความต้องการในอนาคต
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
 - 2.1 ระบุเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - 2.2 ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือการลดช่องว่างทักษะ
3. การเลือกแนวทางพัฒนาแบบบูรณาการ
 - 3.1 เน้นการพัฒนาองค์รวมที่ครอบคลุมความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills), และทัศนคติ (Attitudes)

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

1. ระบุสมรรถนะที่สำคัญ (Competency Identification)
 - 1.1 วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง
 - 1.2 ระบุทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) และทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Soft Skills)
2. ออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร (Development Plan Design)
 - 2.1 กำหนดโปรแกรมการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาแบบเงา (Job Shadowing) หรือการให้คำปรึกษา (Mentorship)
 - 2.2 วางแผนระยะสั้นและระยะยาวที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Implementation)

3.1 ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-Learning) หรือการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร

3.2 จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) หรือการฝึกงาน (On-the-Job Training)

4. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

4.1 ใช้ตัวชี้วัด (KPIs) ในการวัดผล เช่น ระดับความพึงพอใจของพนักงาน หรือการเพิ่มผลผลิตภาพ

4.2 ประเมินผลหลังการฝึกอบรมและติดตามผลต่อเนื่อง

ตัวอย่างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

1. การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling และ Upskilling)

สร้างโปรแกรมพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี AI หรือ Data Analytics

2. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. การส่งเสริมภาวะผู้นำ (Leadership Development)

จัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำในระดับต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในโครงสร้างองค์กร

4. การสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน (Employee Engagement)

ใช้กลยุทธ์เสริมสร้างความสุขในการทำงาน เช่น การมอบรางวัลหรือการปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา (Digital Transformation)

ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลหรือระบบ HR Tech ในการจัดการข้อมูลบุคลากร

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาขีดความสามารถ

1. อัตราการรักษาพนักงาน (Employee Retention Rate)

2. ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Performance Outcomes)

3. การเพิ่มความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

4. การลดช่องว่างทักษะ (Skill Gap)

5. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability)

สรุป: การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร โดยการวางแผนและ

ดำเนินการอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

5. สมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ประกาศ เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ดังนี้

ตำแหน่ง	เชี่ยวชาญเฉพาะ
สายงาน	วิเคราะห์นโยบายและแผน

ลักษณะงานทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน ซึ่งมี ลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณา เสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ การวิเคราะห์ความ ต้องการการใช้ทรัพยากร การจัดหาและจัดสรรทรัพยากร การบริหารทรัพยากร การวิเคราะห์ ค่าใช้จ่าย การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นแผนงาน ของสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนแม่บท แบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม การจัดทำข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการวางแผน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ชื่อตำแหน่งในสายงานและระดับตำแหน่ง

ตำแหน่งในสายงานนี้มีชื่อและระดับของตำแหน่งดังนี้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับเชี่ยวชาญ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับชำนาญการ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยพะเยา กำหนดสมรรถนะให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามประกาศ มหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2563 ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ได้แก่

- 1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ (ควรกำหนดอย่างน้อย ๔-๖ ด้าน)

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

2.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน / ราชการ (Organizational Commitment)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness)

2.10 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

2.14 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

2.15 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment)

2.16 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)

3) สมรรถนะทางการบริหาร

3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.2 วิสัยทัศน์ (Visioning)

3.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

3.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

3.5 การควบคุมตนเอง (Self Control)

3.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด จึงได้กำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นเป็นการปฏิบัติงานสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ดังนี้

ตารางที่ 1 หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น
สำหรับตำแหน่งหรือสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ระดับ	รายการ	ระดับความคาดหวัง
1. ปฏิบัติการ	ประเภท: 1. สมรรถนะหลัก	
	1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์	1
	1.2 การบริการที่ดี	1
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1
	1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	1
	1.5 การทำงานเป็นทีม	1
	ประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติ	
	2.1 การคิดวิเคราะห์	1
	2.2 การมองภาพองค์รวม	1
	2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล	1
	2.4 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	1
	ประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น	
	3.1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน	1
	3.2 ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบ	2
	3.3 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	2
	3.4 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	2
2. ชำนาญการ	ประเภท: 1. สมรรถนะหลัก	
	1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์	2
	1.2 การบริการที่ดี	2
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2
	1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	2
	1.5 การทำงานเป็นทีม	2

ระดับ	รายการ	ระดับความคาดหวัง
	ประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
	2.1 การคิดวิเคราะห์	2
	2.2 การมองภาพองค์รวม	2
	2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล	2
	2.4 ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ	2
	ประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น	
	3.1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	2
	3.2 ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบ	2
	3.3 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	2
	3.4 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	2
3. ชำนาญการพิเศษ	ประเภท: 1. สมรรถนะหลัก	
	1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์	3
	1.2 การบริการที่ดี	3
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3
	1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	3
	1.5 การทำงานเป็นทีม	3
	ประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
	2.1 การคิดวิเคราะห์	3
	2.2 การมองภาพองค์รวม	3
	2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล	3
	2.4 ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ	3
	ประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น	
	3.1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	3
	3.2 ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบ	3

ระดับ	รายการ	ระดับความคาดหวัง
	3.3 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	2
	3.4 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	2
4. เชี่ยวชาญ	ประเภท: 1. สมรรถนะหลัก	
	1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์	4
	1.2 การบริการที่ดี	4
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4
	1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	4
	1.5 การทำงานเป็นทีม	4
	ประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติ	
	2.1 การคิดวิเคราะห์	4
	2.2 การมองภาพองค์รวม	4
	2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล	4
	2.4 ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ	4
	ประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น	
	3.1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน	4
	3.2 ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบ	4
	3.3 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	2
	3.4 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	2

ตารางที่ 2 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 1. สมรรถนะหลัก

1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> • พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง • พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา • มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน • แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น • แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
1	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดี	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี • ติดตาม และประเมินผลงานของตนโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน • ทำงานได้ ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ • มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น • เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> • ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด • บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัย	



ตารางที่ 3 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 1. สมรรถนะหลัก

1.2 การบริการที่ดี

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ด้วยความเต็มใจ	<ul style="list-style-type: none"> • ให้การบริการที่เป็นมิตรสุภาพ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ • แจงให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ • ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วย แก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> • รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ • ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการ ที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือ ความพยายามอย่างมาก	<ul style="list-style-type: none"> • ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน • นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	<ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> • คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ • เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ • สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

ตารางที่ 4 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 1. สมรรถนะหลัก

1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่ เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และ องค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่ เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขา อาชีพของตน	<ul style="list-style-type: none"> รอบรู้ในเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่ เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่าง ต่อเนื่อง
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถ นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือ เทคโนโลยี ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการ นำเทคโนโลยี ใหม่มามีใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ได้
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความ เชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มี ลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถ นำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของ ตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการ ปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในมหาวิทยาลัยที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา • บริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในงานอย่างต่อเนื่อง



ตารางที่ 5 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 1. สมรรถนะหลัก

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	มีความสุจริต	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยบุคลากร แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะ เชื่อถือได้	<ul style="list-style-type: none"> รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นบุคลากร
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นใน หลักการ	<ul style="list-style-type: none"> ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบุคลากร ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางมหาวิทยาลัย
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัด เพื่อความถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจเกิดความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตน เพื่อความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ตารางที่ 6 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 1. สมรรถนะหลัก

1.5 การทำงานเป็นทีม

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม • ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความ ร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างสัมพันธ์ เขากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสาน ความร่วมมือของสมาชิกในทีม	<ul style="list-style-type: none"> • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น • ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติ ภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมนำปฏิบัติ ภารกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผล



ตารางที่ 7 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1 การคิดวิเคราะห์

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองาน ออกเป็นส่วนย่อยๆ	<ul style="list-style-type: none"> • แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่าง ง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ • วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหา ออกเป็นส่วน ๆ หรือเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ได้
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจ ความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรือ งาน	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้ • วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือ กิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนได้
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรือ งาน	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละ สถานการณ์หรือเหตุการณ์ • วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์ เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจ เกิดขึ้นได้
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถ วิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้	<ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่ สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยง ซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนด กิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
		รวมถึงคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคและวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ • ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคแนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้



ตารางที่ 8 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.2 การมองภาพองค์รวม

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์หรือสามัญ สำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือ แก้ปัญหาในงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์	<ul style="list-style-type: none"> ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวนอน และความไม่ครบถ้วนของ ข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุ ประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวนอนในอดีตในการระบุหรือ แก้ปัญหาตามสถานการณ์แม้ในบาง กรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์ อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบาย ข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย	<ul style="list-style-type: none"> สามารถอธิบายความคิดหรือ สถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและ สามารถเข้าใจได้ สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจไม่เคย ปรากฏมาก่อน

ตารางที่ 9 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	หาข้อมูลในเบื้องต้น	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะ ค้นหาข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหา ข้อมูลเชิงลึก	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้น ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในช่วงเวลาที่กำหนด สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบ การสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 10 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.4 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดง อย่างไม่ชัดเจน	
1	นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่าง ตรงไปตรงมา	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่าง ตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบ การนำเสนอตามความสนใจและระดับ ของผู้ฟัง
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความ พยายามขั้นต้นในการจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอข้อมูลความเห็น ประเด็น หรือ ตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่าง รอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และ สนับสนุนความคิดของตน
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับ รูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสม กับความสนใจและระดับของผู้ฟัง คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และ คำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะ การจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะ สามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอและจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ ละกลุ่ม หรือแต่ละราย คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับ ปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่ อาจ เกิดขึ้น
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ ซับซ้อนในการจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วม ในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้ เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

ตารางที่ 11 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น

3.1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
1	มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	
2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่หรือแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง	
3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์สูงมากเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่หรือแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากมาก มีขอบเขตกว้างขวาง	
4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชาหรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยประยุกต์ ทฤษฎี แนวความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวางหรือถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำได้	

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
5	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงมากเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน หรือเฉพาะทาง โดยประยุกต์ทฤษฎีแนวความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำได้</p>	



ตารางที่ 12 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น

3.2 ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบ

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
1	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ประจำที่ปฏิบัติอยู่	
2	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่	
3	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้	
4	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ มีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้	
5	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมาย สามารถให้คำแนะนำปรึกษาวิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

ตารางที่ 13 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น

3.3 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
1	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้	
2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว	
3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว	
4	มีทักษะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไข หรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้	
5	มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้	

ตารางที่ 14 แนวทางการพิจารณาสมรรถนะ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการประเภท: 3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น

3.4 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

ระดับที่คาดหวัง	คุณสมบัติ	รายละเอียด
1	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้	
2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้	
3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์	
4	มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา	
5	มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้งใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และสละสลวย อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง	

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤติกา ระย้าแก้ว. (2565). ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยวิธีการวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะเน้นให้ความสำคัญกับการค้นหาข้อมูลเชิงลึก และเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มเป้าหมาย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการนำสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. 5 ด้าน มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องและความชอบธรรม 5) การทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะในการวิจัย ได้แก่ หน่วยงานควรจัดให้มีสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งจะเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจเพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กร

กันยารัตน์ สร้อยแก้ว. (2565). ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การตลาดแบรนด์ออนไลน์ผลิตภัณฑ์น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์และศึกษาระดับความสำคัญในส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ผลิตภัณฑ์น้ำยาทำความสะอาด รองเท้าแบบซักแห้งของกลุ่มรู้จักและเคยใช้รู้จักแต่ไม่เคยใช้ และไม่รู้จักและไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง โดยวิธีการสำรวจด้วยการกรอกแบบประเมินกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 410 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้โปรแกรม SPSS

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มรู้จักและเคยใช้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ผลิตภัณฑ์น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง ยกเว้นปัจจัยด้านอาชีพและสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ผลิตภัณฑ์น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง

ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มรู้จักแต่ไม่เคยใช้ ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้ และสถานภาพ ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ผลิตภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มไม่รู้จักและไม่เคยใช้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ผลิตภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง ยกเว้นปัจจัยด้านอาชีพและสถานภาพที่ต่างกันมี ผลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ ใช้ผลิตภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง 2) ส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ ผลิตภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดรองเท้าแบบซักแห้ง ของกลุ่มรู้จักและเคยใช้รู้จักแต่ไม่เคยใช้ และไม่รู้จักและไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

กุลทิศา วิบูลย์ปิ่น. (2565). ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบและพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิจัยเอกสาร และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยทางอินเทอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) หลังจากนั้น ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 17 คน ร่วมกับกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (AHP) เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ โดยการจัดประชุมกลุ่มย่อยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ สำหรับจัดทำกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย กล่าวคือ 1) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) พบว่า การมีผู้นำที่เข้มแข็งในช่วงเวลาที่วิกฤตจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่ดีในช่วงภาวะเช่นนั้น รวมไปถึงการที่พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และส่งสัญญาณเตือนตั้งแต่แรกเริ่ม ข้อมูลต่างๆ ได้ถูกรายงานต่อผู้นำขององค์กรอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์กรสามารถวางแผน และคาดการณ์ล่วงหน้าต่อสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เครือข่าย (Network) พบว่า การเป็นหุ้นส่วน/พันธมิตรที่ดีต่อกัน ย่อมได้รับการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน เกิดการพัฒนา และแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พบว่า เมื่อองค์กรพร้อมในการตอบสนองต่อสัญญาณแรกเริ่มของการเปลี่ยนแปลง ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะยกระดับเป็นภาวะวิกฤต ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับ

สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งข้อเสนอแนะของงานวิจัยมี 2 ระยะ คือ แบบเร่งด่วน คือการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานของแฟรนไชส์ และบริษัทผู้ให้สิทธิ์มีทีมตรวจสอบแฟรนไชส์โดยเฉพาะ สำหรับรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้และระยะยาว คือการจัดทำระบบความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกปีเพื่อเตรียมความพร้อม และรักษาคุณภาพของธุรกิจในการนำเสนอ ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจดังกล่าวให้ดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ชุดิพร ชีระชีพ และคณะ. (2558). ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 2) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และ 3) ศึกษาผลของการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นการวิจัยและพัฒนาในขั้นการทดลองใช้แบบแผนการวิจัยก่อนทดลอง (Pre-Experiment Design) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินพฤติกรรม แบบทดสอบความรู้ แบบวัดสมรรถนะ แบบวัดเจตคติ และหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าเฉลี่ย ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ โดยการทดสอบที (t-test dependent) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เนื้อหาแล้วบรรยายเชิงพรรณนาจากสภาพจริง

ผลการวิจัย พบว่า 1. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำ มีสาเหตุ 3 ประการ 1) ไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ควรปรับปรุง และ 3) ไม่มีขวัญและกำลังใจ 2. องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ด้านการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ มีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปพัฒนาคู่มือและทดลองใช้โดยการฝึกอบรม 3. ผลของการใช้ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มทดลอง มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่มีพฤติกรรมการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และมีเจตคติต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ณัฐวรรณ สกุลงพงษ์ชัย. (2564). ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดออนไลน์ของอาหารคลีน บนโซเชียลคอมเมอร์เชียลแพลตฟอร์ม มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำของอาหารคลีน บนโซเชียลคอมเมอร์เชียลแพลตฟอร์ม เพื่อนำเสนอเป็น

แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในกลุ่มธุรกิจนี้ ต่อไป ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินออนไลน์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 คน ผลวิจัยในด้านประชากรศาสตร์พบว่า กลุ่มอายุ อาชีพ และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความตั้งใจซื้อซ้ำที่ต่างกัน โดยกลุ่มคนที่ให้ความสนใจในเรื่องการซื้อซ้ำอาหารคลีนบนโซเชียลคอมเมอร์ซคือ กลุ่มคนอายุน้อย อาชีพนักเรียน นักศึกษา และเป็นกลุ่มที่มีรายได้ไม่มาก ส่วนทางด้านปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำของอาหารคลีนบนโซเชียลคอมเมอร์ซแพลตฟอร์มพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำของอาหารคลีนบนโซเชียลคอมเมอร์ซมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ซึ่งในงานวิจัยนี้ ประกอบไปด้วย 1. ด้านการซื้อของลูกค้า 2. ด้านการแนะนำจากลูกค้า 3. ด้านอิทธิพลทางสังคมของลูกค้า และ 4. จิตสำนึกคุณค่า รองลงมาคือปัจจัยด้านการรับรู้ต่อตราสินค้า ส่วนปัจจัยอื่นที่เหลือได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมการซื้อโดยฉับพลัน และปัจจัยด้านประสิทธิผลของการโฆษณา ไม่ส่งผลต่อความ ต้องการซื้อซ้ำของอาหารคลีนบนโซเชียลคอมเมอร์ซแพลตฟอร์ม

ทิพกัญญา ไชยปัญญา (2566). ศึกษาเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 จำนวน 327 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยด้านสภาพปัจจุบันมีค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.36 ถึง 0.87 และค่าความเชื่อมั่น 0.98 ส่วนด้านสภาพที่ควรจะเป็น มีค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.50 ถึง 0.87 และค่าความเชื่อมั่น 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครู มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครู พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการพัฒนาหลักสูตร เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำครู มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ. (2557). ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบ และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบเป็นการวิจัยและพัฒนา มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนา จากการวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 298 คน และสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 18 คน 2) สร้างรูปแบบโดยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาयर่างรูปแบบและเอกสารประกอบการใช้รูปแบบได้แก่ ชุดฝึกอบรมและคู่มือ ตรวจสอบร่างรูปแบบ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน แล้วจึงปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ 3) ทดลองใช้รูปแบบกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 10 คน 4) ประเมินรูปแบบโดยศึกษาความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกับขั้นตอนที่ 3 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ มี 1 องค์ประกอบ คือความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิด การนำเสนอที่ประชุม และการทำงานเป็นทีม 3) ด้านเจตคติ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ ส่วนวิธีการพัฒนาสมรรถนะ มี 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน และการศึกษาดูงาน

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเอกสารประกอบ ได้แก่ ชุดฝึกอบรมและคู่มือที่มีโครงสร้างขององค์ประกอบ PIE Model มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น (Planning : P) 2) เช้นแผนออก (Implementation : I) และ 3) บอกรผลของแผนได้ (Evaluation : E) โดยผ่านกระบวนการพัฒนา 3 กิจกรรม คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge Creation) 2) นำไปใช้ปฏิบัติ (Action Operation) และ 3) ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance) และเอกสารประกอบรูปแบบมีเนื้อหาสาระ 4 ส่วน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การ

ปฏิบัติ และ 4) การติดตามและการประเมินผลแผนกลยุทธ์ ผลการตรวจสอบทั้งร่างรูปแบบและเอกสารประกอบ พบว่า มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3. ค่าคะแนนความรู้ หลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ

4. ผลการประเมินรูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และปรับปรุงรูปแบบจากการทดลองใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

ฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี. (2562). ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงระบบในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด ตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต จากประชากรการวิจัย 3 กลุ่ม กับการยืนยันผลการปฏิบัติงานของหน่วยคลังและพัสดุจากกองตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย 3 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ (ยกเว้นผู้บริหาร หัวหน้างานบริหารและสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบ 1 ปี) จำนวน 48 คน 2) นักวิชาการเงินและบัญชี สังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 5 คน 3) นักวิชาการศึกษาในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัด มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 20 คน รวมจำนวน 73 คน จากการวิจัยพบว่า จากค่าเฉลี่ยทุกปัจจัย/ตัวแปร ตัวแปรมีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัตรายาคัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ย 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนตัวแปรอื่นทุกปัจจัยอยู่ใน ระดับมาก ตามลำดับปัจจัย/ตัวแปรตามลำดับค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มจากมากไปหาน้อย กลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/ หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงต้องดำเนินการโดยอย่างน้อยต้องคงรักษาสถานภาพ เดิมของการปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กับการพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สุทธิพร ภิญญา และคณะ. (2559). ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 4) เพื่อประเมินกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการ

ดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยศึกษาแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ศึกษาแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ศึกษาสภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการร่างกลยุทธ์และคู่มือการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์และคู่มือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครและเทศบาลเมือง และขั้นตอนที่ 4 ประเมินกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. การศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงานในด้านที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านภาวะผู้นำครู 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3) ด้านการบริหารและจัดการชั้นเรียน ส่วนผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ควรนำแนวทางประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การประชุม 3) การศึกษาดูงาน 4) การนิเทศ กำกับและติดตาม 5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ 6) การทำงานเป็นทีม เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2. การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) วัตถุประสงค์ 4) กลุ่มเป้าหมาย 5) แนวทางดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมครูให้เกิดการพัฒนาความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาครูให้เกิดทักษะการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมครูให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพครู และคู่มือกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) คำจำกัดความ 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ 5) การติดตามประเมินผล 3. การทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลหลังการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูอยู่ในระดับสูง 4. การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สุมนา ธิกุลวงษ์. (2561). ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,142 คน และปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,138 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสำรวจรายการแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า

1. แผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้พัฒนาตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (PAOR) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) มี 6 ขั้น ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน 3) ขั้นประเมินสถานภาพของโรงเรียน 4) ขั้นจัดวางทิศทางของโรงเรียน 5) ขั้นกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน 6) ขั้นตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Action) ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตการณ์ (Observation) และขั้นที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection) พบว่า ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับนักเรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 ต่อ ยอด การเพิ่มพูนโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาเครือข่าย การมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีโครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้งสิ้น 25 โครงการ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดมีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์

2. ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า

2.1 ระดับความสำเร็จการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียน ฤทธิยะวรรณาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ครูและบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมมีความสำเร็จระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสำเร็จระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติ (Action) ด้านการวางแผน (Planning) และด้านการสะท้อนผล (Reflection ตามลำดับ และด้านที่มีความสำเร็จระดับมาก ได้แก่ ด้านการสังเกตการณ์ (Observation)

2.2 ผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 มีระดับคุณภาพดีเยี่ยม

2.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า โดยรวมทุกด้านมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพึงพอใจระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณภาพของผู้เรียน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ตามลำดับ

7. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชาชนและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี สังกัด 4 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน รวม 41 คน ดังนี้

1. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 1 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	1	คน
2. ส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 16 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	16	คน
3. ส่วนงานวิชาการ จำนวน 20 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	20	คน
4. ส่วนงานอื่น จำนวน 4 ส่วนงาน ๆ ละ 1 คน	รวม	4	คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ระดับของลิเคิร์ต (Likert scale) ผู้วิจัยกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนในการทำแบบประเมิน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ในการแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	4.51–5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	3.51–4.50	หมายถึง ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	2.51–3.50	หมายถึง ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.51–2.50	หมายถึง ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.00–1.50	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยนำแบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา (IOC) จำนวน 3 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะ จำนวน 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 1 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา (IOC)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินสมรรถนะ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขออนุมัติโครงการวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยา
2. จัดทำหนังสือขอความร่วมมือเพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ชี้แจงวัตถุประสงค์และสร้างความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบประเมินสมรรถนะ

4. สร้างแบบประเมินสมรรถนะในรูปแบบออนไลน์ Google Forms แล้วส่งลิงก์ผ่าน Line กลุ่ม “เครือข่ายแผนงานและงบประมาณ มหาวิทยาลัยพะเยา” โดยกำหนดระยะเวลาจัดทำแบบประเมิน จำนวน 5-10 นาที

5. รวบรวมแบบประเมินและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน

6. วิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ SPSS และประมวลผล

กระบวนการเก็บข้อมูล

1. เมื่อออกแบบแบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยาแล้ว ดำเนินการทำหนังสือขออนุญาตวิเคราะห์เก็บข้อมูลถึงผู้เชี่ยวชาญ พร้อมแนบแบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน

2. ดำเนินการเก็บข้อมูลจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา หรือผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 41 คน

3. นำแบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มาวิเคราะห์และสรุปผล

ผู้วิจัยเริ่มเก็บข้อมูลในเดือนกรกฎาคม 2568

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้ดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index : PNImodified) ดังนี้

PNImodified	=	(I-D)/D
เมื่อ PNImodified	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น
I	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นของสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา
D	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

2. เรียงลำดับค่า PNI รายด้านจากสูงไปต่ำ คัดเลือกด้านที่มีค่า PNI modified สูงกว่า ภาพรวม เพื่อนำไปหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

โดยมีรายละเอียดของการวิจัยในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	5	22.70
หญิง	17	77.30
รวม	22	100.00

จากตาราง 1 พบว่าผู้ตอบแบบประเมินเป็นเพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 และเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามอายุ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
30 – 39 ปี	5	22.70
40 – 49 ปี	15	68.20
50 ปีขึ้นไป	2	9.10
รวม	22	100.00

จากตาราง 2 พบว่าผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 68.20 รองลงมาคืออายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 และมีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษา

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	8	36.40
ปริญญาโท	13	59.10
ปริญญาเอก	1	4.50
รวม	22	100.00

จากตาราง 3 พบว่าผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10 รองลงมาคือมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	7	31.80
6 – 10 ปี	4	18.20
มากกว่า 10 ปี	11	50.00
รวม	22	100.0

จากตาราง 4 พบว่าผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มากกว่า 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือระยะเวลาทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา และตำแหน่งอื่น ๆ 1 – 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และมีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา 6 – 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละส่วนงาน/หน่วยงานที่สังกัด

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา	1	4.55
ส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา	10	45.45
ส่วนงานวิชาการ	9	40.91
ส่วนงานอื่น ๆ	2	9.09
รวม	22	100.0

จากตาราง 5 พบว่าผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่สังกัดส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 รองลงมาสังกัดส่วนงานวิชาการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 สังกัดส่วนงานอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และสังกัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้ตอบแบบประเมินที่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ได้วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 ด้าน ดังนี้

ที่	รายการ	สมรรถนะปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับความสำคัญ
1. สมรรถนะหลัก : ทักษะและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ : <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ 	4.55	4.73	0.04	3

ที่	รายการ	สมรรถนะ ปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
2	การบริการที่ดี : <ul style="list-style-type: none"> • รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียง ไม่แก้ตัว หรือบิดการะ • ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	4.50	4.73	0.05	2
3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ : <ul style="list-style-type: none"> • รอบรู้ในเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน • รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน 	4.27	4.64	0.09	1
4	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม : <ul style="list-style-type: none"> • รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นบุคลากร และมีสัจจะเชื่อถือได้ 	4.77	4.86	0.02	4
5	การทำงานเป็นทีม : <ul style="list-style-type: none"> • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.68	4.86	0.04	3

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competencies):** เป็นทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ดังนี้

1. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม: เป็นสมรรถนะที่ผู้ตอบแบบประเมินมีระดับสมรรถนะปัจจุบัน (4.77) และสมรรถนะที่พึงประสงค์ (4.86) สูงที่สุดในกลุ่มสมรรถนะหลักนี้

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ: มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.09) ซึ่งหมายถึงมีความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะปัจจุบันมากที่สุด และเป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา

3. การบริการที่ดี: มีค่า PNI modified (0.05) และลำดับความสำคัญอันดับ 2

4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ การทำงานเป็นทีม: มีค่า PNI modified เท่ากัน (0.04) และลำดับความสำคัญอันดับ 3

ที่	รายการ	สมรรถนะปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับความสำคัญ
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ : คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมหาวิทยาลัยพะเยา ที่จำเป็นต้องมี					
1	การคิดวิเคราะห์ : • ระบุเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน	4.36	4.73	0.08	2
2	การมองภาพองค์รวม : • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้ และประยุกต์ใช้ประสบการณ์	4.27	4.73	0.11	1

ที่	รายการ	สมรรถนะ ปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
3	การสืบเสาะหาข้อมูล : • สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน • สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด และสืบเสาะค้นหาข้อมูล	4.55	4.73	0.04	3
4	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ : • นำเสนอข้อมูลความเห็น ประเด็นหรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ	4.27	4.73	0.11	1

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competencies): เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

1. การมองภาพองค์รวม และ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ: มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.11) และเป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา
2. การคิดวิเคราะห์: มีค่า PNI modified (0.08) และลำดับความสำคัญอันดับ 2
3. การสืบเสาะหาข้อมูล: มีค่า PNI modified (0.04) และลำดับความสำคัญอันดับ 3

ที่	รายการ	สมรรถนะ ปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น : ความรู้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง มีความ แม่นยำ และชำนาญในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ					
1	ความรู้ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน : มีความรู้ความสามารถ ความ ชำนาญงาน ทักษะ และ ประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือ เฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์ หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานใน หน้าที่ หรือแก้ไขปัญหาที่มีความ ยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง	4.23	4.73	0.12	2
2	ความรู้เรื่องกฎหมาย และ กฎระเบียบ : สามารถหาคำตอบในทางกฎหมาย ได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่	4.09	4.59	0.12	2
3	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ : สามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้ อย่างคล่องแคล่ว	4.45	4.77	0.07	3
4	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ : สามารถพูด เขียน อ่าน และฟัง ภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจ สาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้	3.91	4.45	0.14	1

3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น (Knowledge & Skills): เป็นความรู้ความสามารถในการทำงานได้
อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และแม่นยำ ดังนี้

1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ: มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.14) และเป็นลำดับ
ความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา

2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และ ความรู้เรื่องกฎหมายและ
กฎระเบียบ: มีค่า PNI modified เท่ากัน (0.12) และลำดับความสำคัญอันดับ 2

3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์: มีค่า PNI modified (0.07) และลำดับความสำคัญอันดับ 3

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3.1 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

1. มุมมองของแผนระดับบนและแผนภายนอกไม่สอดคล้อง เช่น นโยบายรัฐ สภาพัฒนาและวาระแห่งชาติ (SDGs, BCG)
2. ปัญหาการทำงานแบบไซโล (Silo) ของส่วนงานอื่นที่ทำให้การมองภาพรวมและการเชื่อมโยงงานเป็นไปได้ยาก รวมถึงกระบวนการจัดการภาระงานสายสนับสนุนที่ไม่พัฒนาตามการบริหารงาน
3. ได้รับมอบหมายภาระงานมากเกินไป ทำให้เกิดความสับสนและปฏิบัติงานผิดพลาดได้
4. จบการศึกษาไม่ตรงสายงานนักวิเคราะห์โดยตรงและไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับภารกิจโดยตรง ทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ช้า
5. ทำงานไม่ตรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
6. มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่างานด้านนโยบายและแผน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในงานด้านนโยบายและแผนได้ดี

3.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ควรมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานตามแนวทาง EdPEX
2. ควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการข้อมูล
3. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
4. ควรมีระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาสำหรับนักวิเคราะห์รุ่นใหม่ โดยเฉพาะผู้ที่จบการศึกษาไม่ตรงสายงาน

บทที่ 5

บทสรุป

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการประเมินผู้ที่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินเป็นเพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 และเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 68.20 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 และมีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ มีระยะเวลาทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มากกว่า 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา มีระยะเวลาทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และมีระยะเวลาทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่สังกัดส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 รองลงมา สังกัดส่วนงานวิชาการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 สังกัดส่วนงานอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และสังกัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้ตอบแบบประเมินที่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ได้วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 ด้าน ดังนี้

ที่	รายการ	สมรรถนะปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับความสำคัญ
1. สมรรถนะหลัก : ทักษะและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ : <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ 	4.55	4.73	0.04	3
2	การบริการที่ดี : <ul style="list-style-type: none"> รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียง ไม่แค้นหัว หรือบดภาระ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ 	4.50	4.73	0.05	2

ที่	รายการ	สมรรถนะ ปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
3	<p>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • รอบรู้ในเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน • รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน 	4.27	4.64	0.09	1
4	<p>การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม :</p> <ul style="list-style-type: none"> • รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นบุคลากร และมีสัจจะเชื่อถือได้ 	4.77	4.86	0.02	4
5	<p>การทำงานเป็นทีม :</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 	4.68	4.86	0.04	3

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competencies):** เป็นทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ดังนี้

1. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม: เป็นสมรรถนะที่ผู้ตอบแบบประเมินมีระดับสมรรถนะปัจจุบัน (4.77) และสมรรถนะที่พึงประสงค์ (4.86) สูงที่สุดในกลุ่มสมรรถนะหลักนี้

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ: มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.09) ซึ่งหมายถึงมีความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะปัจจุบันมากที่สุด และเป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา

3. การบริการที่ดี: มีค่า PNI modified (0.05) และลำดับความสำคัญอันดับ 2

4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ การทำงานเป็นทีม: มีค่า PNI modified เท่ากัน (0.04) และลำดับความสำคัญอันดับ 3

ที่	รายการ	สมรรถนะปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับความสำคัญ
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ : คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมหาวิทยาลัยพะเยา ที่จำเป็นต้องมี					
1	การคิดวิเคราะห์ : • ระบุเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน	4.36	4.73	0.08	2
2	การมองภาพองค์รวม : • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้ และประยุกต์ใช้ประสบการณ์	4.27	4.73	0.11	1

ที่	รายการ	สมรรถนะ ปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
3	การสืบเสาะหาข้อมูล : • สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน • สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด และสืบเสาะค้นหาข้อมูล	4.55	4.73	0.04	3
4	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ : • นำเสนอข้อมูลความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ	4.27	4.73	0.11	1

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competencies): เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

1. การมองภาพองค์รวม และ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ: มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.11) และเป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา
2. การคิดวิเคราะห์: มีค่า PNI modified (0.08) และลำดับความสำคัญอันดับ 2
3. การสืบเสาะหาข้อมูล: มีค่า PNI modified (0.04) และลำดับความสำคัญอันดับ 3

ที่	รายการ	สมรรถนะ ปัจจุบัน (D)	สมรรถนะที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น : ความรู้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง มีความแม่นยำ และชำนาญในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ					
1	ความรู้ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน : มีความรู้ความสามารถ ความ ชำนาญงาน ทักษะ และ ประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือ เฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์ หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานใน หน้าที่ หรือแก้ไขปัญหาที่มีความ ยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง	4.23	4.73	0.12	2
2	ความรู้เรื่องกฎหมาย และ กฎระเบียบ : สามารถหาคำตอบในทางกฎหมาย ได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่	4.09	4.59	0.12	2
3	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ : สามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้ อย่างคล่องแคล่ว	4.45	4.77	0.07	3
4	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ : สามารถพูด เขียน อ่าน และฟัง ภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจ สาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้	3.91	4.45	0.14	1

3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น (Knowledge & Skills): เป็นความรู้ความสามารถในการทำงานได้
อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และแม่นยำ

1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ: มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.14) และเป็นลำดับ
ความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา

2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และ ความรู้เรื่องกฎหมายและ
กฎระเบียบ: มีค่า PNI modified เท่ากัน (0.12) และลำดับความสำคัญอันดับ 2

3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์: มีค่า PNI modified (0.07) และลำดับความสำคัญอันดับ 3

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3.1 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

1. มุมมองของแผนระดับบนและแผนภายนอกไม่สอดคล้อง เช่น นโยบายรัฐ สภาพัฒนา และวาระแห่งชาติ (SDGs, BCG)

2. ปัญหาการทำงานแบบไซโล (Silo) ของส่วนงานอื่นที่ทำให้การมองภาพรวมและการเชื่อมโยงงานเป็นไปได้อย่างยาก รวมถึงกระบวนการจัดการภาระงานสายสนับสนุนที่ไม่พัฒนาตามการบริหารงาน

3. ได้รับมอบหมายภาระงานมากเกินไป ทำให้เกิดความล้าสนและปฏิบัติงานผิดพลาดได้

4. จบการศึกษาไม่ตรงสายงานนักวิเคราะห์โดยตรงและไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับภารกิจโดยตรง ทำให้การพัฒนาเป็นไปได้อย่างช้า

5. ทำงานไม่ตรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

6. มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่างานด้านนโยบายและแผน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในงานด้านนโยบายและแผนได้ดี

3.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ควรมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานตามแนวทาง EdPEX

2. ควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการข้อมูล

3. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

4. ควรมีระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาสำหรับนักวิเคราะห์รุ่นใหม่ โดยเฉพาะผู้ที่จบการศึกษาไม่ตรงสายงาน

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถอภิปรายโดยพิจารณาค่า PNI modified ซึ่งบ่งบอกถึงช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะปัจจุบัน ยิ่งค่าสูงเท่าไร ยิ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนามากเท่านั้น โดยเรียงลำดับจากค่า PNI modified จำนวน 3 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น ลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (PNI modified: 0.14)

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ การมองภาพองค์รวม (PNI modified: 0.11)

3. สมรรถนะหลัก ลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (PNI modified: 0.09)

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแบบประเมินการส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นจำนวน 3 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก

การวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competencies Analysis) 5 ด้าน ซึ่งเป็นทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก สมรรถนะปัจจุบัน (D) สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I) ค่า PNI modified และ ลำดับความสำคัญ ในการพัฒนา

1.1 ภาพรวมของสมรรถนะหลัก

บุคลากรมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันอยู่ในช่วง 4.27 – 4.77 จากคะแนนเต็ม 5 และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในช่วง 4.64 – 4.86 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานที่ดี ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (PNI modified: 0.09, ลำดับความสำคัญ: 1)
2. การบริการที่ดี (PNI modified: 0.05, ลำดับความสำคัญ: 2)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (PNI modified: 0.04, ลำดับความสำคัญ: 3)
4. การทำงานเป็นทีม (PNI modified: 0.04, ลำดับความสำคัญ: 3)
5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (PNI modified: 0.02, ลำดับความสำคัญ: 4)

1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรธรรมชาติและลำดับความสำคัญในการพัฒนา

จากข้อมูล PNI modified และลำดับความสำคัญ ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาในแต่ละด้าน ดังนี้:

1. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 1: การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.27 (ค่อนข้างต่ำที่สุดในกลุ่ม)

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.64

PNI modified: 0.09 (สูงที่สุด)

สมรรถนะที่มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.09) และถูกจัดอยู่ในลำดับความสำคัญอันดับ 1 ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุดในการพัฒนา เนื่องจากสมรรถนะปัจจุบันค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในฐานะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน การติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเข้าร่วมอบรมสัมมนา หรือศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับ ชูติพร อีระชีพ และคณะ (2558): ระบุว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีสมรรถนะต่ำเนื่องจาก "ไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่" และการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมส่งผลให้ "มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่มีพฤติกรรมการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน" สูงขึ้น ซึ่งคือการเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

นอกจากนี้ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ (2557): ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่าสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านความรู้คือ "ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์" และหลังการใช้รูปแบบ "ค่าคะแนนความรู้สูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ"

และ สุทธิพร ภิญโญ และคณะ (2559): กลยุทธ์ที่ 1 คือ "การส่งเสริมครูให้เกิดการพัฒนาความรู้" และกลยุทธ์ที่ 2 คือ "การพัฒนาครูให้เกิดทักษะการจัดการเรียนรู้" ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสั่งสมความเชี่ยวชาญ ความสอดคล้อง: งานวิจัยเหล่านี้ชี้ชัดว่าการขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่เป็นอุปสรรคต่อสมรรถนะ และการฝึกอบรม การสร้างรูปแบบการพัฒนาความรู้และทักษะ สามารถยกระดับความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สมรรถนะปัจจุบันของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยาที่ระบุว่า "การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ" เป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 ในการพัฒนา

2. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 2: การบริการที่ดี (Service Mind)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.50

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.73

PNI modified: 0.05

สมรรถนะการบริการที่ดีเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในงานราชการและบริการ การมีค่า PNI modified 0.05 และอยู่ในลำดับความสำคัญที่ 2 แสดงว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสิ่งที่พึงประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการเน้นย้ำเรื่องการมีจิตบริการ การแก้ไขปัญหาเชิงรุก และการนำข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการมาปรับปรุงการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ ฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี (2562): ศึกษากลยุทธ์การบริหารเชิงระบบในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ พบว่าบุคลากรมีค่าเฉลี่ยด้าน "ความสุภาพ เอื้ออำนวย ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร" ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับสมรรถนะการบริการที่ดี และเสนอให้คงรักษาสถานภาพที่ดีนี้ไว้ และสุทธิพร ภิญญา และคณะ (2559): ระบุว่า "การบริการที่ดี" เป็นสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริมในครูสังกัดเทศบาล ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานบริการเช่นกัน

3. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 3 : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.55

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.73

PNI modified: 0.04

แม้ว่าสมรรถนะปัจจุบันจะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (4.55) แต่ก็ยังมีความแตกต่างจากสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่บ้าง (0.04) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ การที่อยู่ในลำดับความสำคัญที่ 3 บ่งชี้ว่ายังมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่ลำดับเร่งด่วนที่สุดในกลุ่มสมรรถนะหลัก ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการส่งเสริมให้คิดค้นและประยุกต์ใช้วิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับ ชูติพร ชีระชีพ และคณะ (2558): ระบุว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีสมรรถนะต่ำเนื่องจากไม่มีขวัญและกำลังใจ การพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มสมรรถนะและการฝึกอบรมส่งผลให้มีพฤติกรรมการใช้สมรรถนะสูงขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น

นอกจากนั้น สุทธิพร ภิญญา และคณะ (2559): ระบุว่า "การมุ่งผลสัมฤทธิ์" เป็นสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริมในครูสังกัดเทศบาล และการสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมครูให้พัฒนา

ความรู้และทักษะย่อมส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และ สุขุมนา อิกุลวงษ์ (2561): การพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ผลผลิต (ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ) และความพึงพอใจสูงขึ้นอย่างชัดเจน แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ประสบความสำเร็จของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผน

4. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 3 : การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.68

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.86

PNI modified: 0.04

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่ดีอยู่แล้ว แต่ก็ยังมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ การมีค่า PNI modified 0.04 และอยู่ในลำดับความสำคัญที่ 3 บ่งชี้ว่าควรมีการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากปัญหาที่พบว่ามีการทำงานแบบไซโล การส่งเสริมการสื่อสารภายในทีมและระหว่างหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของมหาวิทยาลัย

ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ (2557): ระบุว่าสมรรถนะด้านทักษะที่ต้องการจำเป็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนคือ "การทำงานเป็นทีม" และ สุทธิพร ภิญญา และคณะ (2559): ระบุว่า "การทำงานเป็นทีม" เป็นสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริมในครูสังกัดเทศบาล และเป็นแนวทางหนึ่งในการส่งเสริมสมรรถนะครู

นอกจากนั้น กุลทิวา วิบูลย์ปิ่น (2565): ในงานวิจัยเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของธุรกิจ กวดวิชา พบว่า "เครือข่าย (Network)" ซึ่งรวมถึงการเป็นหุ้นส่วน/พันธมิตรที่ดีต่อกัน การสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ความยืดหยุ่น ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย

5. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 4: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.77 (สูงที่สุดในกลุ่ม)

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.86 (สูงที่สุดในกลุ่ม)

PNI modified: 0.02

สมรรถนะนี้มีระดับสมรรถนะปัจจุบันที่สูงที่สุดในกลุ่มสมรรถนะหลัก (4.77) และค่า PNI modified ต่ำที่สุด (0.02) ซึ่งแสดงว่าผู้ปฏิบัติงานมีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับที่ดีเยี่ยมอยู่แล้ว จึงมีความเร่งด่วนในการพัฒนาน้อยที่สุด การรักษาระดับนี้ไว้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิพร ภิญโญ และคณะ (2559): ระบุว่า "จริยธรรมและจรรยาบรรณ" เป็นสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริมในครูสังกัดเทศบาล และกลยุทธ์ที่ 4 คือ "การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพครู"

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4 ด้าน ซึ่งเป็นทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก สมรรถนะปัจจุบัน (D) สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I) ค่า PNI modified และ ลำดับความสำคัญในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ภาพรวมของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

บุคลากรมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันอยู่ในช่วง 4.27 – 4.55 จากคะแนนเต็ม 5 และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในคะแนน 4.73 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การมองภาพองค์รวม (PNI modified: 0.11, ลำดับความสำคัญ: 1)
2. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ (PNI modified: 0.11, ลำดับความสำคัญ: 1)
3. การคิดวิเคราะห์ (PNI modified: 0.08, ลำดับความสำคัญ: 2)
4. การสืบเสาะหาข้อมูล (PNI modified: 0.04, ลำดับความสำคัญ: 3)

2.2 การวิเคราะห์รายสมรรถนะและลำดับความสำคัญในการพัฒนา

1. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 1: การมองภาพองค์รวม (Holistic View)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.27

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.73

PNI modified: 0.11

สมรรถนะ "การมองภาพองค์รวม" มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.11) และถูกจัดอยู่ในลำดับความสำคัญอันดับ 1 ร่วมกับ "ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ" ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาอย่างมาก การมองเห็นความสัมพันธ์ของข้อมูลจากหลายส่วน การเชื่อมโยงนโยบายระดับสูงกับแผนปฏิบัติการ และการเข้าใจผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับภาพรวมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ปัญหาและอุปสรรคที่ระบุไว้เรื่อง "การมองภาพรวมขององค์กร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานได้เป็นเรื่องสำคัญ แต่อุปสรรคที่เกิดขึ้นจะมาจากส่วนงานอื่นที่ไม่เข้าใจกระบวนการบริหารงาน EdPEX จึงทำให้เกิดการเกี่ยงงาน ทำงานในลักษณะไซโล Silo

ตอกย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานข้ามสายงาน และผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกันจะช่วยลดการทำงานแบบไซโลและเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และวางแผน

2. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 1: ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Persuasive Communication)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.27

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.73

PNI modified: 0.11

สมรรถนะนี้มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.11) และเป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนไม่เพียงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ที่ดีเท่านั้น แต่ยังสามารถสื่อสารผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ หรือนโยบายต่าง ๆ ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือได้ การขาดทักษะนี้อาจทำให้แผนงานที่ดีไม่ได้รับการสนับสนุนหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดอบรมเกี่ยวกับการนำเสนอ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และเทคนิคการจูงใจจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

3. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 2: การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.36

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.73

PNI modified: 0.08

สมรรถนะ "การคิดวิเคราะห์" เป็นหัวใจสำคัญของงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน การมีค่า PNI modified 0.08 และอยู่ในลำดับความสำคัญที่ 2 บ่งชี้ว่ายังคงมีช่องว่างที่ต้องได้รับการพัฒนา แม้ว่านักวิเคราะห์จะมีสมรรถนะนี้ในระดับที่ดีอยู่แล้ว แต่การฝึกฝนและพัฒนาให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนขึ้น ระบุปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และคาดการณ์ผลกระทบได้อย่างแม่นยำ จะช่วยเพิ่มคุณภาพของงานวางแผนและนโยบายได้อย่างมาก การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะ จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะนี้ได้

4. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 3: การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.55

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.73

PNI modified: 0.04

ค่า PNI modified ต่ำที่สุดในกลุ่มนี้ (0.04) และอยู่ในลำดับความสำคัญที่ 3 แสดงว่านักวิเคราะห์มีความสามารถในการสืบเสาะหาข้อมูลอยู่ในระดับที่ดีพอสมควรแล้ว อย่างไรก็ตามการพัฒนาให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและน่าเชื่อถือมากขึ้น การใช้เครื่องมือ

สืบค้นข้อมูลที่ทันสมัย และการสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและแม่นยำสำหรับการวิเคราะห์นโยบายและแผนต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับ ชูติพร อีระชีพ และคณะ. (2558). ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า 1. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำ มีสาเหตุ 3 ประการ 1) ไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ควรปรับปรุง และ 3) ไม่มีขวัญและกำลังใจ 2. องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ด้านการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ มีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปพัฒนาคู่มือและทดลองใช้โดยการฝึกอบรม 3. ผลของการใช้ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มทดลอง มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่มีพฤติกรรมการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และมีเจตคติต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

นอกจากนั้น รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ. (2557). ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ มี 1 องค์ประกอบ คือ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิด การนำเสนอที่ประชุม และการทำงานเป็นทีม 3) ด้านเจตคติ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ ส่วนวิธีการพัฒนาสมรรถนะ มี 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน และการศึกษาดูด้วยตนเอง

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเอกสารประกอบ ได้แก่ ชุดฝึกอบรมและคู่มือที่มีโครงสร้างขององค์ประกอบ PIE Model มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น (Planning : P) 2) เช้นแผนออก (Implementation : I) และ 3) บอกผลของแผนได้ (Evaluation : E) โดยผ่านกระบวนการพัฒนา 3 กิจกรรม คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge Creation) 2) นำไปใช้ปฏิบัติ (Action Operation) และ 3) ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance) และเอกสารประกอบรูปแบบมีเนื้อหาสาระ 4 ส่วน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 4) การ

ติดตามและการประเมินผลแผนกลยุทธ์ ผลการตรวจสอบทั้งร่างรูปแบบและเอกสารประกอบพบว่า มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3. ค่าคะแนนความรู้ หลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ

4. ผลการประเมินรูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และปรับปรุงรูปแบบจากการทดลองใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น

การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะที่จำเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก สมรรถนะปัจจุบัน (D) สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I) ค่า PNI modified และ ลำดับความสำคัญในการพัฒนา ดังนี้

3.1 ภาพรวมของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

บุคลากรมีความรู้ ทักษะที่จำเป็น อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันอยู่ในช่วง 4.27 - 4.55 จากคะแนนเต็ม 5 และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในช่วง 4.45 - 4.77 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (PNI modified: 0.14, ลำดับความสำคัญ: 1)

2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (PNI modified: 0.12, ลำดับความสำคัญ: 2)

3. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบ (PNI modified: 0.12, ลำดับความสำคัญ: 2)

4. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (PNI modified: 0.07, ลำดับความสำคัญ: 3)

3.2 การวิเคราะห์รายสมรรถนะและลำดับความสำคัญในการพัฒนา

1. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 1: ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.14

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.77

PNI modified: 0.14

สมรรถนะที่มีค่า PNI modified สูงที่สุด (0.14) ในกลุ่มนี้ และเป็นลำดับความสำคัญอันดับ 1 แสดงว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยพะเยาต้องการการพัฒนาอย่างเร่งด่วนที่สุดในด้านความรู้และทักษะ ในยุคปัจจุบันที่ข้อมูลและความรู้จำนวนมากเป็น

ภาษาอังกฤษ รวมถึงการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ การมีทักษะภาษาอังกฤษที่ดีจะช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก ติดตามแนวโน้มระดับสากล และเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายที่มีคุณภาพมากขึ้น มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการฝึกอบรมภาษาอังกฤษอย่างเข้มข้น

2. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 2: ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.27

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.86

PNI modified: 0.12

ค่า PNI modified สูง (0.12) ซึ่งให้เห็นว่ายังคงมีช่องว่างระหว่างความรู้และทักษะปัจจุบันกับที่พึงประสงค์ ข้อเสนอแนะในการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการข้อมูล จะช่วยเติมเต็มในส่วนนี้ได้ นอกจากนี้ ปัญหาที่ระบุว่าจบการศึกษาไม่ตรงสายงานนักวิเคราะห์โดยตรงและไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับภารกิจโดยตรง สะท้อนถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน

3. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 2: ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบ

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.41

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.91

PNI modified: 0.12

มีค่า PNI modified เท่ากับ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (0.12) และอยู่ในลำดับความสำคัญที่ 2 ความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำนโยบายและแผนให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ไม่ขัดต่อข้อบังคับต่าง ๆ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การขาดความรู้ด้านนี้อาจนำไปสู่ข้อผิดพลาดหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานได้ การจัดอบรมหรือจัดทำคู่มือที่ทันสมัยเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานนโยบายและแผนจะเป็นประโยชน์

4. สมรรถนะที่มีลำดับความสำคัญอันดับ 3: ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

สมรรถนะปัจจุบัน (D): 4.64

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (I): 4.91

PNI modified: 0.07

สมรรถนะที่มีค่า PNI modified ต่ำที่สุดในกลุ่มนี้ (0.07) และอยู่ในลำดับความสำคัญที่ 3 แสดงว่านักวิเคราะห์ที่มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่ดีอยู่แล้วเมื่อเทียบกับสมรรถนะอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้สามารถใช้โปรแกรมเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอ หรือการบริหารจัดการโครงการได้ดียิ่งขึ้น ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกในระดับ

ซึ่งสอดคล้องกับ ไพรินทร์ สมสาย (2563) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้นโยบายสุขภาพ ความรู้ด้านสาธารณสุข ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ และความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ ทักษะการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะรู้เท่าทันดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการคาดการณ์ ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการเจรจาและการสื่อสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะการประสานงาน ทักษะการถ่ายทอดความรู้ และทักษะการทำงานเป็นทีม 3) คุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย การเข้าใจองค์การและระบบราชการ มองภาพรวม คิดในมุมมองระดับนานาชาติ การสืบค้นข้อมูล ความพึงพอใจ ความเป็นผู้นำ ความคิดเปิดกว้าง และความคิดริเริ่ม ทั้งนี้กองยุทธศาสตร์และแผนงานฯ จึงควรมีแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ ให้แก่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อการพัฒนาความสามารถในระดับเจ้าหน้าที่และระดับองค์กรต่อไป

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถวิเคราะห์ได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่คือ

1. ขาดการบูรณาการและเชื่อมโยงนโยบาย: มีปัญหาในการทำความเข้าใจและเชื่อมโยงนโยบายระดับบน (เช่น นโยบายรัฐ, สภาพัฒน์, วาระแห่งชาติอย่าง SDGs, BCG) กับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กรและการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงาน

2. การทำงานแบบแยกส่วน (Silo Mentality): ส่วนงานอื่นขาดความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานตามเกณฑ์ EdPEx ทำให้เกิดการเกี่ยงงาน และทำงานแบบแยกส่วน ไม่มีการพัฒนาการทำงานที่เชื่อมโยงกันในแว่นอน

3. ภาระงานหนักและระบบที่ไม่ยืดหยุ่น: นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้รับมอบหมายงานมากเกินไป ทำให้เกิดความสับสนและผิดพลาดได้ นอกจากนี้ กระบวนการ

จัดการภาระงานของสายสนับสนุนยังไม่พัฒนาตามการบริหารงาน และระบบ e-budget ยังขาดความยืดหยุ่นในการสนับสนุนการจัดการตัวชี้วัดของคณะ

4. ความไม่ตรงสายและความหลากหลายของภาระงาน: นักวิเคราะห์นโยบายและแผนหลายคนจบการศึกษาไม่ตรงสายงานโดยตรง และไม่มีหลักสูตรเฉพาะที่ตรงกับภารกิจ นอกจากนี้ยังทำงานไม่ตรงตำแหน่งหรือมีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่างานด้านนโยบายและแผน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในงานด้านนี้ได้อย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยพะเยาสามารถยกระดับสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

นอกจากนั้นขอเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมหาวิทยาลัยพะเยา สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ลดภาระงานที่ไม่ตรงสาย: ปรับลดหรือจัดการภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานด้านนโยบายและแผน เพื่อให้ นักวิเคราะห์สามารถมุ่งเน้นและพัฒนาศักยภาพในสายงานหลักได้อย่างเต็มที่

2. ส่งเสริมความเข้าใจ EdPEX: พัฒนาความเข้าใจเชิงลึกในระบบการบริหารงานตามแนวทาง EdPEX (Education Criteria for Performance Excellence) ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ

3. จัดอบรมเฉพาะทาง: จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นทักษะสำคัญสำหรับนักวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการข้อมูล

4. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้: สร้างโอกาสและเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและลดการทำงานแบบแยกส่วน

5. พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentorship): จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา โดยเฉพาะสำหรับนักวิเคราะห์รุ่นใหม่ หรือผู้ที่จบการศึกษาไม่ตรงสายงาน เพื่อให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้

ข้อเสนอแนะดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การลดข้อจำกัดในการทำงาน การเสริมสร้างความเข้าใจในระบบ การพัฒนาทักษะที่จำเป็น และการสร้างกลไกสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยพะเยามีสมรรถนะที่สูงขึ้นและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มีข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะที่จำเป็น ในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (PNI modified: 0.14) โดยทักษะภาษาอังกฤษที่จำเป็นไม่ได้จำกัดอยู่แค่การพูดคุยทั่วไป แต่ครอบคลุมทักษะต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง ดังนี้

ทักษะการอ่าน: เพื่อให้สามารถศึกษาข้อมูล แผนงาน และนโยบายจากต่างประเทศได้ทันท่วงที รวมถึงการอ่านรายงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารต่างๆ ที่เป็นภาษาอังกฤษ

ทักษะการเขียน: เพื่อให้สามารถเขียนรายงาน สรุปผลการวิเคราะห์ และจัดทำเอกสารต่างๆ ที่ต้องใช้สื่อสารกับหน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนำเสนอข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษ

ทักษะการสื่อสาร: เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการประชุม สัมมนา หรือเจรจาต่อรองกับหน่วยงานต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการนำเสนอ: เพื่อให้สามารถนำเสนอแนวคิด นโยบาย หรือผลการวิเคราะห์ต่อผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศได้อย่างมั่นใจ ดังนั้น การฝึกอบรมและการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถยกระดับสมรรถนะนี้ได้

ดังนั้น เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษ ควรมีการฝึกฝนด้วยตนเอง โดยการอ่านข่าวต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสายงาน หรือฟัง Podcast และดูสารคดีที่ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อฝึกการฟัง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรมีส่วนสนับสนุนคอร์สเรียน: ลงเรียนคอร์สภาษาอังกฤษสำหรับผู้ทำงานในสายงานเฉพาะทาง (Business English) เพื่อเน้นคำศัพท์และโครงสร้างประโยคที่ใช้ในการทำงาน จากศูนย์ภาษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา หรือจัดสัมมนา การประชุม โดยหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ หรือ ศูนย์ภาษาฯ ดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้ได้ฝึกทักษะการฟังและการสื่อสารได้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ. (2557). ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ มี 1 องค์ประกอบ คือ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิด การนำเสนอที่ประชุม และการทำงานเป็นทีม 3) ด้านเจตคติ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ ส่วนวิธีการพัฒนา

สมรรถนะ มี 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

จากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาและวิเคราะห์ สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและครอบคลุม ทั้งในด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงจุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ควรมีการศึกษาแนวทางการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้ามาใช้ในการทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เช่น การใช้ AI เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาแนวทางในการสร้างและส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ทั้งภายในมหาวิทยาลัยเองและกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายและแผนงาน

4. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรให้ความสำคัญกับการกำหนด ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง เพื่อใช้ในการประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะที่ได้นำไปใช้ ว่ามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

บรรณานุกรม



- กฤติกา ระย้าแก้ว. (2565). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์*. [การค้นคว้าอิสระ มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง].
- กันยารัตน์ สร้อยแก้ว. (2565). *แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การตลาดแบรนด์ออนไลน์ผลิตภัณฑ์น้ำยาทำความสะอาด รองเท้าแบบซักแห้ง*. [สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหิดล].
- กุลทิกา วิบูลย์ปิ่น. (2565). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ชุตีพร ธีระชีพ, สุภาวรรณ วงศ์คำจันทร์, และอริชัย เกตุจันทร์. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 10(28), 81-96
- ณัฐฐนนท์ สกุลพงศ์ชัย. (2564). *แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดออนไลน์ของอาหารคลีนบนโซเชียลคอมเมอร์เชียลแพลตฟอร์ม*. [สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยมหิดล].
- ทิพกัญญา ไชยปัญญา. (2566). *การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์, ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์, ฉลอง ชาตธูประชีวิน, และอนุชา กอนพวง. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษา (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 16(2), 92-103
- ฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี. (2562). *กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรรณะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. [รายงานการวิจัย (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- สุทธิพร ภิญญา. (2559). *การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].

สุมนา ธิกุลวงษ์. (2561). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารสหศาสตร์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 7(1), 57-69



ภาคผนวก



แบบประเมินงานวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

โปรดตอบแบบประเมินให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพื่อประโยชน์ในการทำวิจัยแบบประเมินมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

หมายเหตุ

1. ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยจะไม่นำไปแปรผลเป็นรายบุคคล
2. ระยะเวลาที่ใช้ตอบแบบประเมินโดยประมาณ 5 – 10 นาที

ผู้วิจัย

นางณัฐดานันท์ ยอดเมืองชัย

หัวหน้าโครงการวิจัย

สังกัด สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

โปรดระบุข้อมูลของท่านเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ)

1. เพศ

- ชาย
- หญิง
- ไม่ระบุเพศ

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี
- 30 – 39 ปี
- 40 – 49 ปี
- 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

- 1 – 5 ปี
- 6 – 10 ปี
- มากกว่า 10 ปี

5. ส่วนงาน/หน่วยงานที่สังกัด ระบุ.....



ที่	รายการ	สมรรถนะปัจจุบัน					สมรรถนะที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	<p>การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม :</p> <ul style="list-style-type: none"> • รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นบุคลากร และมีสัจจะเชื่อถือได้ 										
5	<p>การทำงานเป็นทีม :</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง • ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 										



ที่	รายการ	สมรรถนะปัจจุบัน					สมรรถนะที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ความรู้ ทักษะที่จำเป็น : ความรู้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง มีความแม่นยำ และชำนาญในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ											
1	ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน : มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่ หรือแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง										
2	ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบ : สามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่										
3	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ : สามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว										
4	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ : สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้										

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3.1 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย
วัน เดือน ปี เกิด	4 กุมภาพันธ์ 2520
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ประสบการณ์

พ.ศ. 2566 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการ สังกัด สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
พ.ศ. 2558 – 2565	ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป สังกัด ศูนย์บรรณสารและการ เรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ผลงานวิชาการ

- ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย. (2563). การสำรวจและวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยาที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา: ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
- ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย. (2562). ABC การบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ. พะเยา: ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
- ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย. (2561). ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560. พะเยา: ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
- ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย. (2560). การประเมินคุณภาพห้องสมุด ข่ายงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยสวนภูมิภาค (PULINET) ภาคเหนือ ตามตัวบ่งชี้คุณภาพห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา. พะเยา: ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
- ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย. (2559). การมีส่วนร่วมของนิสิตในระบบ 1 แต้มแลก 1 เล่ม เพื่อการจัดสรรงบประมาณจัดซื้อหนังสือของมหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา: ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ณัฐดำนันท์ ยอดเมืองชัย. (2558). การศึกษาแนวทางจัดการคาร์บอนฟุตพริ้นท์ตามมาตรฐาน
ห้องสมุดสีเขียวของศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา: ศูนย์
บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

