

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี*

Competency Development for Personnel of Policy and Strategy Coordination Division of
The Secretariat of the Prime Minister

อังสิชา ดวงเด่นทรัพย์**

Aungsicha Doungdensab

6514832063@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีสมรรถนะ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรม และจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 5 ด้าน รวมทั้งมีสมรรถนะ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 4) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 5) ความมั่นใจในตนเอง 6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 7) ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 8) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และ 9) การสร้างสัมพันธภาพ ซึ่งทั้ง 9 สมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ในส่วนของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี คือ 1) การพัฒนาแบบมุ่งเน้นให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งจนมีเชี่ยวชาญ และสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปทำบทบาทหน้าที่อื่นจนมีความเชี่ยวชาญ 2) การพัฒนาแบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล 3) การพัฒนาแบบการฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง และ 4) การพัฒนาแบบการจัดหาทุนให้เรียนต่อทั้งในและต่างประเทศตามที่บุคคลสนใจ ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะควรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

คำสำคัญ: สมรรถนะ ; การปฏิบัติงาน ; บุคลากร ; กองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์

Keywords: Competency ; Operation ; Personnel ; Policy and Strategy Coordination Division

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่ปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีหน่วยงานรัฐบาลเป็นหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ มีหน้าที่ในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน ให้มีความอยู่กินดี มีสวัสดิการทางสังคมอย่างทั่วถึงและมีความเสมอภาคกัน

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สลง.) เป็นหน่วยงานราชการระดับกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี (นร.) รับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 ข้อ 2 สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีบทบาทในการปฏิบัติภารกิจด้านเลขานุการ ด้านวิชาการ และด้านการเมือง รวมถึงเป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้าราชการการเมือง สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เสริมสร้างภาพลักษณ์ผู้นำประเทศ ทำให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพ โดยมีข้าราชการการเมืองตำแหน่งเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 64 ก, 2559, หน้า 1-2) 1) เสนอแนะ เรง่จัดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารประเทศ 2) อำนวยการและประสานงานกิจการทางการเมืองในนามรัฐบาลกับรัฐสภาและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ 3) กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งรับฟังความเห็นและประสานการให้ความช่วยเหลือประชาชนตามที่ได้รับมอบหมาย 4) เป็นศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งเป็นศูนย์กลางประสานข้อเสนอแนะในระดับรัฐบาล 5) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานพิธีการในนามรัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งดำเนินการต้อนรับประมุข ผู้นำ และบุคคลสำคัญจากต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทย 6) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์นโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานของรัฐบาล 7) ดำเนินงานด้านการต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี 8) รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และเสนอความเห็นเพื่อการสั่งการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งจัดทำวาระงาน ช่วยอำนวยการ และจัดเตรียมข้อมูลประเด็นการประชุมหารือและคำกล่าวสุนทรพจน์ 9) อำนวยการและประสานราชการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการให้แก่นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และ 10) ปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) เป็นหน่วยงานภายใต้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 ข้อ 11 มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 64 ก, 2559, หน้า 6) 1) วิเคราะห์และประมวลข้อมูลด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เป็นฐานข้อมูลประเทศและประสานการดำเนินการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ตลอดจนการแถลงนโยบายของรัฐบาล 2) ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรอง และเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล 3) วิเคราะห์ ติดตาม เรง่รัด และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล และข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี 4) อำนวยการและบริหารจัดการงานตามภารกิจและกิจกรรม โครงการพิเศษหรือเร่งด่วนตามนโยบายรัฐบาลหรือตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี

- 5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลในการบูรณาการติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งประสานการให้ความช่วยเหลือประชาชนตามที่ได้รับมอบหมาย 6) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้แก่คณะกรรมการผู้ช่วยรัฐมนตรี และคณะกรรมการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ของกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ข้างต้น การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากมีส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานในการเป็นหน่วยงานที่ช่วยอำนวยความสะดวกด้านวิชาการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองรับการกิจของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมถึงข้าราชการการเมืองที่นายกรัฐมนตรีแต่งตั้ง ในการบริหารราชการแผ่นดิน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและประเทศชาติ

จากแนวทางดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลไปปรับใช้ในการบริหารงานภายใน เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้เป้าหมายของกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัย ดังนี้ 1. การวิจัยเอกสาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่งที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และเอกสารทางราชการของกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี 2. การวิจัยสนามเป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการที่ผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกันตามที่กำหนดไว้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2559, หน้า 75 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 62) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นจะคัดเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 46) ซึ่งพิจารณาจากคุณสมบัติตำแหน่ง และอายุราชการ โดยได้เลือกเก็บข้อมูลจากข้าราชการตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์มาแล้ว ไม่นต่ำกว่า 5 ปีเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก จำนวน 9 คน ดังนี้

- | | |
|--|------------|
| 1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ 1 | จำนวน 1 คน |
| 2) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ 2 | จำนวน 1 คน |
| 3) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ 1 | จำนวน 3 คน |
| 4) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ 2 | จำนวน 1 คน |
| 5) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ 3 | จำนวน 2 คน |
| 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ 4 | จำนวน 1 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นลักษณะของการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2559, หน้า 75 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 62) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 51)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อให้ครบถ้วนครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต่อไป โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1.1 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีทักษะที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด 2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีทักษะการเขียนหนังสือราชการ ทักษะด้านดิจิทัล การใช้งานคอมพิวเตอร์โปรแกรมต่าง ๆ การจัดทำสรุปและวิเคราะห์ การประชุมคณะกรรมการตามกฎหมายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี หรือการประชุมอื่นที่นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อเสนอนายกรัฐมนตรีเพื่อมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การใช้ระบบติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี (ระบบ PM1) 3) การทำงานเป็นทีม มีการให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่ทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย 4) การคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการศึกษา วิเคราะห์ สืบค้น จับประเด็น เรียบเรียง เชื่อมโยง การวางแผน การจัดการข้อมูลที่มีจำนวนมากอย่างเป็นระบบ สรุปข้อมูลสาระสำคัญของเรื่อง การประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก 5) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มีทักษะการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่อไป เช่น การประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การวางแผนประกอบการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของส่วนราชการหรือนโยบายแผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคง และ 6) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน มีทักษะการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการ

1.2 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยมีองค์ความรู้ที่เป็นองค์ความรู้พื้นฐาน ได้แก่ กฎ กฏหมาย ระเบียบต่าง ๆ ของราชการ อำนาจ หน้าที่ของหน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ การบริหารจัดการโครงการ การบริหารจัดการงบประมาณของภาครัฐ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (ฉบับปัจจุบัน) เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม สามารถตีความเนื้อหาและปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง และมีองค์ความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล และข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี การบริหารการจัดประชุมที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีบทบาททางสังคมที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในปัจจุบัน กนย.อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี (ระบบ PM1) เป็นการปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานด้านการเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการตามนโยบายของรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีให้ดีขึ้น และ 2) การบริการที่ดี ปฏิบัติงานขับเคลื่อนการบริหารแผ่นดินในส่วนของนโยบายรัฐบาล และข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี รวมทั้งภารกิจพิเศษต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การปฏิบัติงานในเรื่องที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของประเทศ โดยยึดผลประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นหน่วยงานที่ประสานงานการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี และความช่วยเหลือประชาชนในโอกาสต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นข้อพิจารณานำกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ และส่งเรื่องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การติดตามและรายงานสถานการณ์การแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นประจำทุกวันได้มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญและช่วยให้ประเทศไทยสามารถผ่านพ้นวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไปได้ด้วยดี การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของรัฐบาล ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริงแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.4 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีภาพลักษณ์ภายในที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสุภาพ เรียบร้อย มุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมเนียม และจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจการทำงาน มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน 4) ความมั่นใจในตนเอง มีความกล้าที่จะตัดสินใจ ผลงานมีคุณภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และ 5) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน กล้าแสดงความคิดเห็น และพร้อมรับฟังคำติชมหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.5 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีอุปนิสัยที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมเนียม และจริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎหมาย และระเบียบของหน่วยงาน 2) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พร้อมให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ 3) ความมั่นใจในตนเอง มีหลักการ มีเหตุผล ละเอียดรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบ มีมารยาท แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ มีความน่าเชื่อถือ 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีความยืดหยุ่น ผ่อนหนักผ่อนเบา อุดหนุนสามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ในการปฏิบัติงานได้ 5) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ มีวาทศิลป์ในการสนทนา อารมณ์ดี มีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่ดี และ 6) การสร้างสัมพันธภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น

1.6 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีแรงจูงใจที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการปฏิบัติงานทำทุกความสามารถ ได้ปฏิบัติงานที่มีความไม่คุ้นเคยบ่อยครั้ง ทำให้ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2) การบริการที่ดี ปฏิบัติงานเพื่อที่ผลงานได้มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศและประชาชนอย่างแท้จริง สามารถขับเคลื่อนนโยบายในการแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ และ 3) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ การได้รับคำชมเชยจากผู้บริหาร การได้อยู่เบื้องหลัง

ความสำเร็จในการบริหารประเทศ การเป็นหน่วยงานที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารประเทศฝ่ายบริหาร (นายกรัฐมนตรี) มากที่สุด การได้รับเงินเดือน สวัสดิการข้าราชการ ความมั่นคง ก้าวหน้าในสายอาชีพการปฏิบัติงาน

2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบาย และยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติของบุคลากรกองประสานนโยบาย และยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า สมรรถนะที่ควรมีการพัฒนา ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ ในส่วนของข้อมูลทั้งในเชิงสถิติและเชิงปริมาณ พัฒนาทักษะในด้านการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล หรือโปรแกรมการทำสรุปข้อมูล (Info graphics) ต่าง ๆ เช่น SPSS, Canva เป็นต้น 2) การสืบเสาะหาข้อมูล จากช่องทางอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น การใช้ประโยชน์จาก AI สืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ทำให้ประหยัดเวลาในการปฏิบัติราชการ ช่วยเหลือประชาชนได้รวดเร็วขึ้น ตอบสนองนโยบายรัฐบาล ในการเป็นรัฐบาล 4.0 3) การมองภาพองค์รวม เพื่อเชื่อมโยงของกระบวนการและหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์การให้เกิดความเข้าใจในบริบทของการพัฒนาประเทศ และ 4) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ เพื่อรักษาคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์การ

โดยพบแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การพัฒนาแบบมุ่งเน้นให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง จนมีความเชี่ยวชาญ และให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ให้ไปทำบทบาทหน้าที่อื่นจนมีความเชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความหลากหลายในทักษะและมีความชำนาญสูง เพื่อทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 2) การพัฒนาแบบสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย เป็นการเสริมสร้างจุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป และพัฒนาจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งต่อไป ในอนาคต 3) การพัฒนาแบบการฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เห็นปัญหาและจุดบกพร่อง ที่ต้องพัฒนา และ 4) การพัฒนาแบบการจัดหาทุนให้เรียนต่อทั้งในและต่างประเทศตามที่แต่ละบุคคลสนใจ ทั้งนี้ การพัฒนานั้นควรให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) มาใช้ในการค้นหาสมรรถนะ เพื่อหาความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. ตามที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ได้มีประกาศสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยประกาศ ณ วันที่ 14 ตุลาคม 2559 กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง ประเภทวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไปทุกระดับ โดยอาศัยอำนาจตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และ ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

1.1 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีทักษะที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด 2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีทักษะการเขียนหนังสือราชการ ทักษะด้านดิจิทัล การใช้งานคอมพิวเตอร์โปรแกรมต่าง ๆ การจัดทำสรุปและวิเคราะห์ การประชุมคณะกรรมการตามกฎหมายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีหรือการประชุมอื่นที่นายกรัฐมนตรีเป็นประธานเพื่อเสนอนายกรัฐมนตรี เพื่อมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การใช้ระบบติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี (ระบบ PM1) 3) การทำงานเป็นทีม มีการให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่ทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย 4) การคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการศึกษา วิเคราะห์ สืบค้น จับประเด็น เรียบเรียง เชื่อมโยง การวางแผน การจัดการข้อมูลที่มีจำนวนมากอย่างเป็นระบบ สรุปข้อมูลสาระสำคัญของเรื่อง การประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก 5) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มีทักษะการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่อไป เช่น การประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมืองและสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ การวางแผนประกอบการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบายแผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคง และ 6) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน มีทักษะการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการ สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาหน้าแข็ง ของ แมคเคิลแลนด์ (เพลงลงทุนศาสตร์, 2565) ระบุว่า ทักษะ คือ ความสามารถในการทำงานทั้งทางร่างกาย และจิตใจเกิดจากพื้นฐานทางความรู้ สามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการวางแผน เป็นต้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 91) ระบุว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่ท้าทายขึ้น การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ สะสม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดผลดี การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม การคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจ และวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบมีระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ คือ การเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยีจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร และการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความใส่ใจในการทำงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่

และลดข้อบกพร่อง โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

1.2 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยมีองค์ความรู้ที่เป็นองค์ความรู้พื้นฐาน ได้แก่ กฎ กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ของราชการ อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ หน่วยงานต่าง ๆ การบริหารจัดการโครงการ การบริหารจัดการงบประมาณของภาครัฐ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (ฉบับปัจจุบัน) เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม สามารถตีความเนื้อหาและปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้องและมีองค์ความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล และข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี การบริหารการจัดประชุมที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ แมคเคิลแลนด์ (เพจลงทุนศาสตร์, 2565) ระบุว่า องค์ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ หรือความรู้เฉพาะด้าน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 91) ระบุว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ สะสมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดผลดี

1.3 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีบทบาททางสังคมที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในปัจจุบัน กนย. อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบระบบติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี (ระบบ PM1) เป็นการปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการตามนโยบายของรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีให้ดีขึ้น และ 2) การบริการที่ดี ปฏิบัติงานขับเคลื่อนการบริหารแผ่นดินในส่วนของนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี รวมทั้งภารกิจพิเศษต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การปฏิบัติงานในเรื่องที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของประเทศ โดยยึดผลประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นหน่วยงานที่ประสานงานการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีและความช่วยเหลือประชาชนในโอกาสต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นข้อพิจารณานำกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ และส่งเรื่องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การติดตามและรายงานสถานการณ์การแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นประจำทุกวันได้มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญและช่วยให้ประเทศไทยสามารถผ่านพ้นวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไปได้ด้วยดี การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของรัฐบาล ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริงแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง ของ แมคเคิลแลนด์ (อ้างถึงในเพจลงทุนศาสตร์, 2565) ระบุว่า บทบาททางสังคม คือ บทบาท หน้าที่ หรือความรับผิดชอบที่ได้รับอิทธิพลค่านิยมที่แต่ละคนต้องการให้สังคมรับรู้ตัวตนของแต่ละคน

ว่าเป็นอย่างไร เช่น อยากให้คนอื่นมองว่าตนเองเป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีความเป็นผู้นำ บางคนชอบได้รับบทบาทหัวหน้า เป็นต้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 91) ระบุว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่ท้าทายขึ้น และ การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีภาพลักษณ์ภายในที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสุภาพ เรียบร้อย มุ่งมั่น ตั้งใจ ทুমเท มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจการทำงานเป็นทีมมีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน 4) ความมั่นใจในตนเองมีความกล้าที่จะตัดสินใจ ผลงานมีคุณภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และ 5) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน กล้าแสดงความคิดเห็น และพร้อมรับฟังคำติชมหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขา น้ำแข็ง ของ แมคเคิลแลนด์ (เพจลงทุนศาสตร์, 2565) ระบุว่า ภาพลักษณ์ภายใน คือ เจตคติ ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเป็นคนมีทัศนคติที่ดีหรือร้าย การเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นคนมีความมั่นใจในตนเองสูง เป็นต้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 91) ระบุว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่ท้าทายขึ้น การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาข้าราชการ การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ความมั่นใจในตนเอง คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจที่จะทำให้งานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง และ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ และผู้คนที่หลากหลาย รวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

1.5 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีอุปนิสัยที่หลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎหมาย และระเบียบของหน่วยงาน 2) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่พร้อมให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ 3) ความมั่นใจในตนเอง มีหลักการ มีเหตุผล ละเอียตรอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบ มีมารยาท แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ มีความน่าเชื่อถือ 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีความยืดหยุ่น

ผ่อนหนักผ่อนเบา อดทน สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ในการปฏิบัติงานได้ 5) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ มีวาทศิลป์ในการสนทนา อารมณ์ดี มีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่ดี และ 6) การสร้างสัมพันธภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาหน้าแข็ง ของ แมคเคลแลนด (เพลงลงทุนศาสตร์, 2565) ระบุว่า อุปนิสัย คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่ละคน เป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวันอยู่ตลอดจนเกิดความเคยชิน เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น ลักษณะที่เป็นคนง่าย ๆ มีความยืดหยุ่น การเป็นคนเจ้าระเบียบคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 91) ระบุว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาข้าราชการ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะสนับสนุนปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ความมั่นใจในตนเอง คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพและการตัดสินใจที่จะทำให้งานบรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ และผู้คนที่หลากหลาย รวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ศิลปะการสื่อสารจูงใจ คือ ความสามารถที่จะสื่อความหมายด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุน และการสร้างสัมพันธภาพ คือ สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพอันมิตรเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกันงาน

1.6 บุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในสายงานวิเคราะห์ นโยบายและแผน มีแรงจูงใจหลากหลายที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการปฏิบัติงานท้าทายความสามารถ ได้ปฏิบัติงานที่มีความไม่คุ้นเคยบ่อยครั้ง ทำให้ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2) การบริการที่ดี ปฏิบัติงานเพื่อที่ผลงานได้มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศและประชาชนอย่างแท้จริง สามารถขับเคลื่อนนโยบายในการแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ และ 3) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ การได้รับคำชมเชยจากผู้บริหาร การได้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการบริหารประเทศ การเป็นหน่วยงานที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารประเทศ ฝ่ายบริหาร (นายกรัฐมนตรี) มากที่สุด การได้รับเงินเดือน สวัสดิการข้าราชการ ความมั่นคง ก้าวหน้าในสายอาชีพ การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาหน้าแข็ง ของ แมคเคลแลนด (เพลงลงทุนศาสตร์, 2565) ระบุว่า แรงจูงใจ คือ แรงขับภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จของแต่ละคน เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การกำหนดรางวัล โบนัส หรือการพยายามทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นต้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 91) ระบุว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่ท้าทายขึ้น การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ คือ จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตัว

2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีผลอภิปราย ดังนี้

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติของบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า สมรรถนะที่ควรมีการพัฒนา ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ ในส่วนของข้อมูลทั้งในเชิงสถิติและเชิงปริมาณ พัฒนาทักษะในด้านการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลหรือโปรแกรมการทำสรุปข้อมูล (Info graphics) ต่าง ๆ เช่น SPSS, Canva เป็นต้น 2) การมองภาพองค์รวม เพื่อเชื่อมโยงของกระบวนการและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจในบริบทของการพัฒนาประเทศ 3) การสืบเสาะหาข้อมูล จากช่องทาง อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น การใช้ประโยชน์จาก AI สืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ทำให้ประหยัดเวลาในการปฏิบัติราชการ ช่วยเหลือประชาชนได้รวดเร็วขึ้น ตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการเป็นรัฐบาล 4.0 4) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ เพื่อรักษาคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กร สอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 92) ได้กำหนดให้ การคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจ และวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ มีระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ การมองภาพองค์รวม คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ โดยจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยง หรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้กรอบความคิดใหม่ การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ คือ จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวม ก่อนประโยชน์ส่วนตัว เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

โดยพบแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การพัฒนาแบบมุ่งเน้นให้ปฏิบัติงานในงานหนึ่งจนมีความเชี่ยวชาญ และให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ให้ไปทำบทบาทหน้าที่อื่นจนมีความเชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความหลากหลายในทักษะและมีความชำนาญสูง เพื่อทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 2) การพัฒนาแบบสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย เป็นการเสริมสร้างจุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป และพัฒนาจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งต่อไปในอนาคต 3) การพัฒนาแบบการฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เห็นปัญหาและจุดบกพร่องที่ต้องพัฒนา และ 4) การพัฒนาแบบการจัดหาทุนให้เรียนต่อทั้งในและต่างประเทศตามที่แต่ละบุคคลสนใจ ทั้งนี้ การพัฒนานั้นควรให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่งสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าแนวทางพัฒนารูปแบบวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ พัฒนาโดยรูปแบบวิธีการจัดการความรู้ ให้บุคลากรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าไปฝึกอบรมในรูปแบบการสังเกต และการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรของกลุ่มงานให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารของกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

1. ควรกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสำหรับบุคลากรสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับ เพื่อให้สามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างชัดเจน ตรงจุด และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย เสริมสร้างจุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป และพัฒนาจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งต่อไปในอนาคต
3. ควรจัดสรรงบประมาณให้ทุนฝึกอบรมตามหลักสูตรที่บุคลากรสนใจ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเฉพาะบุคลากรกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยจากข้าราชการของกองอื่น ๆ ในสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีด้วย เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กฤติกา ระย้าแก้ว. (2566). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2566_1693540336_6414832055.pdf
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ม.ป.ป. รวมเอกสารหมายเลข 1 - 5. ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2567, จาก https://hr.moph.go.th/site/hr_moph/wp-content/uploads/2019/01/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%82-1-5.pdf
- กองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์, สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2559). โครงสร้างกองประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.). ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก <https://spm.thaigov.go.th/kode/HTML/infoma2col-sub.asp?s=11&b=SUBORG-37&w=015&f=01500004>
- เกียรติพงษ์ อุดมชนะวีระ. (2565). สมรรถนะ แนวคิดสมรรถนะ (Competency) และทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง. ค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.iok2u.com/news/administrator-gov/hr-competenc-ies>
- งานการเจ้าหน้าที่, องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร. ม.ป.ป. สมรรถนะ (Competency). ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก https://www.np.go.th/index/add_file/gPzHycYMon42007.pdf

- ณชิตา หิรัญพิชา. (2561). *ทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. ค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2567, จาก http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3413/1/20200401-research-nachita_h.pdf
- นิลรัตน์ นวกิจไพฑูริย์. (2555). *ประเภทของสมรรถนะ*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/501771>
- รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- รัตนารณ์ ศรีพยัคฆ์. ม.ป.ป. *สมรรถนะ (Competency)*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/49/b14_49.pdf
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สถาบันตำราฐานภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. ค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2567, จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก <https://pvlo-cnt.dld.go.th/IDP2.60/handbook.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง*. ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2567, จาก <https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/document/25531130-khuumuuekaarkamhndkhwaamrukhwaamsaamaarth-thaksa-aelasmrrthnasamhrabtamahnnng-isbn-9786165480703-ephyaeplr-2553.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก https://www.nesdc.go.th/article_attach/%E0%B8%84%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%95%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%96%E0%B8%99%E0%B8%B0%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81.pdf
- อริพงษ์ ฤทธิชัย. ม.ป.ป. *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก <https://jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>
- อนันต์ ทองชั้นลูก. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1614231848_6214830029.pdf