

รายงานการศึกษา

เรื่อง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
ในยุคประชาคมอาเซียน

โดย

นางสุภาวดี สิริกรไพบูลย์

เสนอ

คณะกรรมการหลักสูตรนักบริหาร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง รุ่นที่ ๙
ระหว่างวันที่ ๓ มิถุนายน - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทคัดย่อ

สารบัญตาราง

สารบัญภาพ

บทที่ ๑ บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๒. วัตถุประสงค์การศึกษา	๑
๓. ขอบเขตการศึกษา	๑
๔. นิยามศัพท์	๒
๕. วิธีการศึกษา	๒
๖. ประโยชน์ในการศึกษา	๓

บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ	๔
๒. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Concept)	๑๒
๓. แนวคิดในการวิเคราะห์ขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	๑๓
๔. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕)	๒๕
๕. แผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี ๒๕๕๘	๒๕
๖. แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙	๒๗
๗. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อม สู่ประชาคมอาเซียน ปี ๒๕๕๘	๒๙
๘. การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ๒๕๕๘	๓๐

บทที่ ๓ เนื้อหา รายละเอียดของเรื่อง

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๓๗
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๓๗
๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๘
๔. การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๙

บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๑. ผลการศึกษา	๔๐
๒. วิเคราะห์ผลการศึกษา	๔๔
๓. ข้อเสนอแนะ	๔๙

บรรณานุกรม**ภาคผนวก**

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๔๑
ตารางที่ ๒ แสดงผลด้านความรู้	๔๒
ตารางที่ ๓ แสดงผลด้านทักษะ	๔๓
ตารางที่ ๔ แสดงระดับความรู้ส่วนที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติม	๔๔
ตารางที่ ๕ แสดงผลระดับทักษะที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติม	๔๕

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดง Core Employee Competency ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	๑๗
ภาพที่ ๒ แสดงแนวคิดการนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔
ภาพที่ ๓ แสดงกรอบการพัฒนาเป็นประชาคมอาเซียน	๓๓
ภาพที่ ๔ แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา	๓๖
ภาพที่ ๕ แสดงกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	๔๖
ภาพที่ ๖ แสดงแนวทางการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	๔๘

คำนำ

การศึกษาเรื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน เป็นการศึกษเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารและนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ปฏิบัติตามกองแผนต่าง ๆ ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ตลอดจนผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุกท่าน ทำให้ผลการศึกษาได้แนวคิด ข้อมูล สามารถนำมาวิเคราะห์ สามารถได้กรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะหลักที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน อย่างเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (นางรัชนิวรรณ-อัสวิตานนท์) รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (นายกอบชัย พงษ์เสริม) ผู้อำนวยการกองสารสนเทศศาสตร์ (นายพีระพงศ์ ศิริเกษม) และรักษาการผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจการเงินและการคลัง (นายธนธร เปรมสิทธิ์) ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุภาวดี สติธิกรไพบูลย์

สิงหาคม ๒๕๕๗

หัวข้อการศึกษา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน
ชื่อผู้ศึกษา	นางสุภาวดี สิริทริกรไพบูลย์
วิชา	การศึกษารายบุคคล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สมบัติ กุสุมาวลี
ปีการศึกษา	๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำกรอบแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลในยุคประชาคมอาเซียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้แก่ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๔ อายุ ๔๑-๕๐ ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒ ระดับชำนาญการ มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒ ด้านสังกัดของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกองยุทธศาสตร์สารสนเทศสุขและสิ่งแวดล้อม และกองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๗

ผลการวิเคราะห์ผลระดับความรู้ จำนวน ๘ ด้าน ทุกด้านมีความจำเป็นอยู่ในระดับมาก สำหรับความรู้ส่วนที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติมในระดับมาก ได้แก่ ความรู้เฉพาะด้านในสาขาที่รับผิดชอบ ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการติดตามและประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะ จำนวน ๑๑ ด้าน ทุกด้านมีความจำเป็นอยู่ในระดับมาก สำหรับทักษะที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติมในระดับมาก ได้แก่ ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทักษะความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมตามลำดับ

ด้านกรอบแนวทางพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย การฝึกอบรมหลักสูตรของสายวิชาชีพ หลักสูตรเฉพาะด้าน ทักษะการสื่อสารและนำเสนอ มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลได้ทันทีโดยมีคลังความรู้ที่ทุกคนเข้าถึง สื่อสาร เชื่อมโยงทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการที่บูรณาการและต่อเนื่อง

ด้านสมรรถนะหลักที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน พบว่า ควรจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านอาเซียน (อบรมภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ) โดยมีเนื้อหาหลักสูตร ดังนี้ ๑) ด้านการใช้ความคิด ได้แก่ ด้านพัฒนาการเมืองเปรียบเทียบ เมืองระดับกลุ่มอาเซียน และเมืองระดับโลก ด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับต่าง ๆ และเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรมด้านการพัฒนามหานคร (โดยเฉพาะด้าน IT) ๒) ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะการสื่อสารการนำเสนอ ด้านภาษาอาเซียนและศึกษาดูงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๓) ด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มประเทศอาเซียนและเวทีโลก

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรภาครัฐในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมผลักดัน ประกอบกับสนับสนุนให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้จากการเป็นประชาคมอาเซียน กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการพื้นที่กรุงเทพฯ ให้เจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกระแสดังกล่าว เนื่องจากพื้นที่กรุงเทพฯ เป็นเมืองหลวงของประเทศไทย และเป็นเมืองที่สำคัญที่สุดเมืองหนึ่งของอาเซียน

อย่างไรก็ดี ด้วยบริบทสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อการบริหารงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มิติด้าน “การพัฒนางานและการทรัพยากรบุคคล” ของกรุงเทพมหานคร เป็นประเด็นที่มีความสำคัญและท้าทายต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง โดยถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะเอื้อต่อการนำพากรุงเทพมหานครไปสู่ “มหานครแห่งเอเชีย” ดังที่มุ่งหวัง

การเตรียมความพร้อมในการรับมือและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนั้น การวางกรอบแนวทางการพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลที่มีความชัดเจนเป็นระบบจะช่วยยกระดับศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในยุคประชาคมอาเซียน ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมต่อไป

๒. วัตถุประสงค์การศึกษา

๒.๑ เพื่อจัดทำกรอบแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เพื่อการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๒.๒ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน

๓. ขอบเขตการศึกษา

๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมขอบเขต เนื้อหาประกอบด้วยประชาคมอาเซียน การพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะของบุคลากร

๓.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญและประชากร

- ประชากร คือ ผู้บริหารและนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

- กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Study) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๒) ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการกองในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๓) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้แก่ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการและระดับปฏิบัติการ

๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๗ ถึงเดือนสิงหาคม ๒๕๕๗

๔. นิยามศัพท์

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายและขอบเขตคำจำกัดความของคำที่ใช้ดังต่อไปนี้
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน หมายถึง บุคลากรที่มีภารกิจในการให้คำแนะนำ จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี แผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล หมายถึง ส่วนราชการระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร คือ กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองยุทธศาสตร์สาธาณูปโภคพื้นฐาน กองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงินและการคลัง กองสารสนเทศภูมิศาสตร์

สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติการในการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักวิเคราะห์นโยบายที่สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หมายถึง การเตรียมความพร้อมของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลในการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

๕. วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในยุคประชาคมอาเซียน เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษารูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) แบบสัมภาษณ์วิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ (Document Study) วารสาร บทความ รายงานวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการวิเคราะห์

แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

- ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

- กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Study) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการและระดับปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

- วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผลจากแบบสอบถามความคิดเห็น

๖. ประโยชน์ในการศึกษา

๖.๑ ได้กรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน

๖.๒ ได้สมรรถนะหลักของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน ได้ศึกษาค้นคว้าแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ (Document Study) วารสาร บทความ รายงานวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำองค์ความรู้มาใช้เป็นกรอบและแนวทางในการวิเคราะห์ และดำเนินการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

๑. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ
๒. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Concept)
๓. แนวคิดในการวิเคราะห์ขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
๔. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕)
๕. แผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี ๒๕๕๘
๖. แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙
๗. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี ๒๕๕๘
๘. การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ๒๕๕๘

๑. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency Concept) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การบริหารของศาสตราจารย์ Dr.David C. McClelland นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้มาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากร โดยให้สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่ง Dr.David C. McClelland พบว่า มีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการ

จุดอ่อนดังกล่าว ได้แก่ แบบทดสอบชุดที่ใช้อยู่มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูงมากเกินไป และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมาก ทำให้ชนกลุ่มน้อยหรือคนผิวดำ มีโอกาสที่จะสอบผ่านได้น้อยมาก ซึ่งส่งผลให้สำนักงานถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า การคัดเลือกพนักงาน มีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่คัดเลือกมาพบว่า คะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสูงบางคน มีผลการปฏิบัติที่ไม่สูงตามมาตรฐานที่คาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมากนัก แต่กลับมีผลการปฏิบัติที่ดี เป็นต้น

ศาสตราจารย์ Dr.David C. McClelland ได้เริ่มดำเนินการศึกษาวิจัยโดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก ๒ กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีการปฏิบัติงานระดับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) ซึ่งการสัมภาษณ์ใช้คำถาม ๖ ข้อ คือ คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ ๓ ข้อ และประสบการณ์ทำงานที่ล้มเหลว ๓ ข้อ หลังจากนั้นก็วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานทั้ง ๒ กลุ่ม โดยศาสตราจารย์ Dr.David C. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performer) นี้ว่า “สมรรถนะ (Competency)”

หลังจากนั้น เขาได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องก็ยืนยันว่า สมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเบี่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test)

ระบบสมรรถนะนี้ ได้รับความสนใจและนิยมอย่างรวดเร็ว ทำให้นักวิชาการทั้งทวีปยุโรป และทวีปอเมริกาได้เริ่มศึกษาวิจัยพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง ดังเช่น ในปี ค.ศ. ๑๙๘๒ Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยใช้คำว่า “Competence” ซึ่งหนังสือของเขาได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารจำนวนมาก และได้้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ส่วน Kolb และคณะ (๑๙๘๖) ใช้คำว่า “Competency/Competences” ซึ่งในแวดวงวิชาการก็ได้ให้ความเห็นหรืออภิปรายไว้อย่างกว้างขวางและได้กระตุ้นและผลักดันให้ใช้คำว่า “Competency” ในความหมายด้านการบริหารจัดการ

ต่อมาได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งหนึ่งนั้น ๆ บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นองค์กรภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลาย และได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

สำหรับประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้เริ่มต้นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อ ๕-๖ ปีที่ผ่านมา อาทิ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทการบินไทย บริษัทเอไอเอส กลุ่มบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้พัฒนาระบบสมรรถนะของตนเอง สำหรับภาคราชการการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนา

ระบบสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก ร่วมกัน ๕ สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอม ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

คำว่า “Competency” นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้ให้คำแปลและคำจำกัดความ ไว้แตกต่างกันมากมาย ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคล หรือแต่ละสถาบัน บางท่านแปลคำ “Competency” ว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมัตถิยะ” หรือ “สมรรถนะ” บางท่านเห็นว่าไม่จำเป็นต้องแปลเรียกทับศัพท์ไปเลย คือ “คอมพิแทนซ์” แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับในภาครัฐจะใช้คำว่า “สมรรถนะ”

คำจำกัดความของ “สมรรถนะ” นั้น นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็ได้ให้คำจำกัดความ ไว้ดังต่อไปนี้

David C. McClelland (๑๙๗๐) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน ที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (๑๙๘๒) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (๑๙๙๓) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hay Group (๒๕๔๗) บริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารบุคคลชั้นนำได้ให้ คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่า เพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ กล่าวคือ บุคคลที่จะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง และคุณลักษณะของบุคคล

ที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการ ที่ผู้รับบริการต้องการได้

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

๑. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็น ต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นในสถานการณ์ที่หลากหลาย

๒. องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ

๒.๑ ความรู้ (Knowledge) ข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

๒.๒ ทักษะ (Skill) ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกายและทักษะการคิดทางสมอง

๒.๓ คุณลักษณะ (Attribute) “บุคคลควรมีลักษณะอย่างไร” ซึ่งประกอบด้วย

- แรงจูงใจ : สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้เกิดพฤติกรรม
- อุปนิสัย : ลักษณะทางกายที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- อัตมโนทัศน์ : ทศนคติ ค่านิยม หรือจินตภาพส่วนบุคคล

๓. องค์ประกอบสมรรถนะ

องค์ประกอบทั้ง ๓ ประการของสมรรถนะ เปรียบเสมือนองค์ประกอบของภูเขาน้ำแข็ง กล่าวคือ ภูเขาน้ำแข็งจะมีส่วนหนึ่งโผล่พ้นน้ำขึ้นมา และอีกส่วนหนึ่งอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของ ภูเขาน้ำแข็ง ถ้าเปรียบเทียบส่วนที่โผล่เหนือน้ำก็เหมือนกับความรู้และทักษะของมนุษย์และส่วนที่อยู่ใต้น้ำก็เหมือนกับคุณลักษณะของมนุษย์ ที่ซ่อนลึกลงไปในไม่สามารถมองเห็นได้

สมรรถนะด้านความรู้และทักษะของมนุษย์ จะสามารถสังเกตเห็นและสามารถ พัฒนาได้ง่าย สมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำหรืออยู่ในส่วนที่เป็นแก่นหรือซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวคน ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย และอัตมโนทัศน์ จะยากต่อการวัดและพัฒนา แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยาและ/หรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล ซึ่งต้องใช้เวลานาน

๓.๑ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

๓.๒ ทักษะ (Skill) ความสามารถ ความชำนาญ หรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายหรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างคล่องแคล่วหรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรบ้าง” เช่น พนักงานข้อมูล ต้องสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถแก้ไขปัญหาในการใช้โปรแกรมเบื้องต้นได้หรืออายุรแพทย์ ต้องมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญ ในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์ เป็นต้น

๓.๓ คุณลักษณะ (Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานาน หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลนั้นมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image)

๓.๓.๒ อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายในสภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

๓.๓.๓ แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทาง หรือทางเลือกในการกระทำ พฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๓.๓.๔ บทบาททางสังคม (Self-Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาททางสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม

๔. ความสำคัญของสมรรถนะ

ในปี ค.ศ. ๒๐๐๐ มีผู้ศึกษาองค์กรในสหรัฐอเมริกา เพื่อพิจารณาว่า องค์กรต่าง ๆ ได้มีการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จหรือไม่อย่างไร ผลการศึกษาพบว่า

- มีผู้ใช้ระบบอย่างแพร่หลายมีการใช้สมรรถนะเพื่อประโยชน์ในการสรรหาคนเข้าทำงาน การวิเคราะห์งาน การฝึกอบรม การบริหารการปฏิบัติงาน การวางแผน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น
- ส่วนใหญ่แล้วคนมีความพอใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้งาน
- ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ การขาดความชำนาญในการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)
- มีการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การบูรณาการสมรรถนะกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

สำหรับในประเทศไทยปัจจุบัน หน่วยงานทั้งราชการและเอกชนต่าง ๆ ก็เน้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีตัวแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนที่ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้

๑) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓) เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

๕. องค์ประกอบของตัวแบบสมรรถนะ

๕.๑ ชื่อของสมรรถนะ (Competency Name) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละเรื่องให้ชัดเจน ชัดเจนแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

๕.๒ คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definitions) เป็นการให้คำจำกัดความของสมรรถนะเรื่องหนึ่ง ๆ ว่าหมายถึง อะไร มีขอบเขตน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความสมรรถนะนี้ในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการใช้ความหมายที่แตกต่างกันก็ได้ ดังนั้น ในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

๕.๓ ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งการกำหนดระดับความสามารถของตัวแบบสมรรถนะนั้น มีหลายประเภทแตกต่างกันไปตามลักษณะและความเหมาะสมของสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรแต่ละเรื่อง อาจมีระดับที่แตกต่างกันหรือไม่เหมือนกันก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเนื้อหา (Content) ของสมรรถนะตัวนั้น ๆ เช่น บางเรื่องอาจมี ๓ ระดับ บางเรื่องอาจมี ๔ หรือ ๕ ระดับหรือมากกว่าก็ได้

๕.๔ ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึง การกระทำ ปฏิกริยา หรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจน ควรเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้ ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบาย วิเคราะห์ วินิจฉัยให้คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบสร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นคำนาม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน

๖. การจัดประเภทของสมรรถนะเมื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน

ระบบสมรรถนะเมื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๖.๑ สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะหลักจะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดัน (Driver) บุคลากรให้มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมต่อการบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์กร ความใฝ่รู้ ความเป็นเลิศในการบริการ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

๖.๒ สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical/Professional/Position/Job Competency” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่ละสายอาชีพต่างก็มีภารกิจที่จะพ่วงและค้ำยันให้องค์กรมีความมั่นคง แข็งแรง

๖.๓ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Administrative หรือ Managerial Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะประเภทนี้บุคลากรจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่งและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของบุคลากร

ในการกำหนดประเภทสมรรถนะ องค์กรบางแห่งอาจกำหนดเพียงสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายวิชาชีพเท่านั้นก็ได้ โดยนำสมรรถนะด้านการบริหารจัดการไปกำหนดไว้ในสมรรถนะหลักระดับสูง ๆ (ระดับ ๓-๕ ในกรณีที่มี ๕ ระดับ) ในขณะที่บางองค์กรอาจกำหนดสมรรถนะทั้ง ๓ ประเภทเลยก็ได้แล้วแต่ความจำเป็น และการให้ความสำคัญขององค์กรนั้น ๆ

๗. การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าระบบสมรรถนะ เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๗.๑ ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)

การนำระบบสมรรถนะไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสู่เป้าหมายความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคต เริ่มจากการที่องค์กรทำการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อให้เห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตามความคาดหวังขององค์กรในตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้น วิธีนี้จะช่วยทำให้บุคลากรเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคณเฑาะว์และคนดีไว้ได้ และเมื่อมีตำแหน่งงานว่างก็มีบุคคลให้คัดเลือกเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง

๗.๒ ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงาน

โดยกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยพิจารณาจากใบพรรณานงาน (Job Description หรือ JD) ที่ระบุถึงงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานนั้น เราควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง ถ้าเราพิจารณาแนวคิดเรื่องสมรรถนะดังที่กล่าวมาแล้วจะพบว่า นอกเหนือจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน กระบวนการเลือกสรรควรให้ความสำคัญกับส่วนที่เป็นพฤติกรรมให้มากขึ้นด้วย เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้ มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (Behavioral Event Interview – BEI) ที่ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงเหตุการณ์ที่สำคัญที่สุดหรือเหตุการณ์วิกฤตหรือความยากลำบากในการทำงานอย่างละเอียด เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จึงเป็นแนวทางช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น (Put the right man on the right job) และเป็นการช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นหากเลือกผิดคนผิด

๗.๓ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันเป็นที่นิยมและแพร่หลายมาก ในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งในประเทศไทย ทั้งนี้ ก็เพราะระบบสมรรถนะสามารถเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาคนได้ชัดเจนดีกว่าการพัฒนาในยุคนั้น ๆ และที่สำคัญ ก็คือช่วยให้การพัฒนาคนสอดคล้องสัมพันธ์กับความจำเป็นของงานที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในด้านนี้ มี ๒ วิธี คือ

๗.๓.๑ ตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้ (ระดับความสามารถและพฤติกรรม) ไปใช้ในการออกแบบหลักสูตร การฝึกอบรมตามสายวิชาชีพ (Training Road Map) ทั้งนี้ การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมตามวิธีการนี้มีหลักที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

- รายละเอียดของเนื้อหาเรียนหาการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนาสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการ ไม่ว่าจะใช้วิธีการเรียนรู้แบบใด ๆ ก็ตาม
- เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ดังนั้น วิธีการหรือเครื่องมือการเรียนรู้จึงไม่จำกัดว่าต้องเป็นวิธีหนึ่งใดโดยเฉพาะ
- เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่องค์กรต้องการ

๗.๓.๒ นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) โดยทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล เทียบกับระดับความคาดหวังที่กำหนดไว้ในตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งจะให้เห็นว่า บุคลากรแต่ละคนมีสมรรถนะในระดับใด มีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหนบ้าง และจำเป็นต้องฝึกอบรม/สัมมนาในเรื่องใดบ้าง แล้วจึงนำผลการพิจารณาดังกล่าวมากำหนดลงในแผนพัฒนารายบุคคล

๘. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

โดยทั่วไปในการประเมินผลองค์กรต่าง ๆ จะประเมินใน ๒ มิติด้วยกัน คือ ผลงานและพฤติกรรมการทำงาน (คือ สมรรถนะ) การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินนี้ จะช่วยให้องค์กรมีความแม่นยำในการประเมินผลงานของบุคลากรมากขึ้น และหากมีการแจ้งผลการประเมินผลให้บุคลากรทราบ บุคลากรก็จะมีโอกาสทราบว่า ตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านใดบ้าง สิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาของบุคคลทั้งองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอีกแนวทางหนึ่ง

๙. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

การนำระบบสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะทำให้ทราบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงใดสำหรับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในภาครัฐจะช่วยให้การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนประจำปี ส่วนในองค์กรภาคเอกชนจะนำไปใช้ในการบริหารเงินเดือน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีทักษะความเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงาน ควรจะได้รับอัตราเงินเดือนที่ประมาณค่ากลางของกระบอกเงินเดือน (Midpoint)

พนักงานที่ยังต้องรับการพัฒนามากควรได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่างต่ำสุด (Minimum Point) กับค่ากลาง (Midpoint)

โดยสรุปแล้ว ระบบสมรรถนะสามารถนำประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้หลายด้าน แต่องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจว่า องค์กรพร้อมหรือยังในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในด้านนั้น ๆ เช่น ต้องพิจารณาว่าระบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นมานี้ใช้งานได้เพียงใด บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น

๒. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Concept)

ความเป็นมาและความหมายของหลักสมรรถนะ David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ได้แสดงความคิดเห็นในบทความเรื่อง Testing For Competency Rather than of Intelligence ว่า การทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียน ไม่ใช่สิ่งที่บอกได้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จต่าง ๆ ในชีวิต คนฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเหมือนกันทั้งหมด สิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ที่ฉลาดแต่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางก็คือ สมรรถนะนั่นเอง

David C. McClelland ได้เปรียบเทียบสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวคนว่า เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง กล่าวคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนน้อยของภูเขาน้ำแข็งเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้สัมผัสได้ ซึ่งก็เหมือนกับความรู้และทักษะของคนที่แสดงออกให้เห็นได้ง่าย ขณะเดียวกันส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็งจะอยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนกับสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวคนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนเหมือนความรู้และทักษะดังที่กล่าวข้างต้น สิ่งที่อยู่ในส่วนลึกนี้ ได้แก่ แรงผลักดัน (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) ฯลฯ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมมนุษย์ให้แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เป็นคนขยันขันแข็ง เป็นคนเฉื่อยชา เป็นคนซื่อสัตย์ ฯลฯ และ “สมบัติ” ดังกล่าวของคนนี้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของเขา แนวคิดข้างต้น David C. McClelland เรียกว่า ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งนี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นตัวแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ด้านหลัก คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) สมบัติของคน (Attribute) และสมรรถนะทั้ง ๓ ด้านนี้ก็ได้รับการพัฒนามาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาความสามารถของคนในปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด ๆ ออกมาได้ ต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เมื่อองค์กรได้กำหนดสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ เมื่อผู้ปฏิบัติ

มีพฤติกรรมตามที่กำหนดแล้วจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๒.๑ การนำหลักสมรรถนะไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนา (Development) การพัฒนาบุคลากรในอดีต เน้นการให้ความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ต้องนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ตามความสามารถของบุคคล แต่ในความเป็นจริง พฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้ทำหน้าที่ด้านพัฒนาบุคลากรจึงต้องหาหนทางในการพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามท้องถื่นกำหนดหรือเรียกว่า การฝึกอบรมพัฒนาแบบอิงสมรรถนะ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลและเครื่องมือที่จำเป็น คือ

๑. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดกรอบหรือหลักสูตรวิชาการอบรม
๒. เทคนิควิธีการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และมีผู้ใดที่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดบ้าง อาจเรียกว่า เป็นวิธีหา Training Need วิธีหนึ่งก็ได้
๓. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่กำหนด
๔. การติดตามและประเมินผลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อยืนยันถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้นหรือกำหนดแนวทางแก้ไขต่าง ๆ

๒.๒ สมรรถนะในระบบราชการของกรุงเทพมหานคร

- ๒.๒.๑ สมรรถนะหลัก (Core Competency) กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดคุณลักษณะร่วมของข้าราชการกรุงเทพมหานครโดยการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- ๒.๒.๒ สมรรถนะผู้บริหาร (Management Competency) ได้แก่ การมองภาพเชิงกลยุทธ์ สภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์ ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อประชาชน การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- ๒.๒.๓ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะที่กำหนดขึ้นสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และเป็นการส่งเสริมพัฒนาให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

๓. แนวคิดในการวิเคราะห์ขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ. ๒๕๔๖ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๔๖-๒๕๕๐) กำหนดให้มีระบบการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการแต่ละคน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานได้รับจากการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของข้าราชการ นอกจากนี้ ยังต้องมีการเตรียมความพร้อมข้าราชการทุกคนให้มีการบริหารผลงานในรูปแบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะ ซึ่งจะสอดคล้องกับ

การร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งระบุให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการพัฒนาสมรรถนะและหลักการบริหารผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ โดยนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาด้านบริหารงานบุคคล การพัฒนา การจัดสรรสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะ (Competency)

สถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกและของประเทศที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ทั้งในด้านการเมืองระหว่างประเทศ การแข่งขันทางการค้า เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ สถานการณ์ทางการเมืองและสังคมไทย นอกจากจะส่งผลกระทบทำให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลต้องมีการปรับเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ บทบาท และมีการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเสียใหม่ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่บทบาทที่เปลี่ยนไป

สำหรับด้านทรัพยากรบุคคลนั้น สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลควรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์และใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังใหม่ โดยในการนี้ควรกำหนดนโยบายและมาตรการการบริหารงานบุคคลโดยมุ่งเน้นการใช้สมรรถนะหลัก (Competency) ซึ่งเป็นหลักการ แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาระบบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบการดำเนินงาน Competency ของบุคลากรในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลนั้น แบ่งเป็น ๒ กลุ่มด้วยกัน คือ

๑. Core Competency หมายถึง Competency ชุดที่บุคลากรทุกคนในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมี Competency ชุดนี้เหมือนกันหรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๒. Functional Competency หมายถึง Competency ที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าคน ๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี Functional Competency ของตนเอง

กระบวนการจัดทำ Competency ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๑. ขั้นเตรียมการ

จะเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ Competency แก่บุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลรวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นหลักในการทำงานหรือประสานต่อไป

๒. วิเคราะห์องค์การ

จะทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำ Core Competency ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๓. จัดทำ Core Competency

การพิจารณาว่าบุคลากรทุกคนในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ต้องมีขีดสมรรถนะอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

บรรลุผลสำเร็จโดยพิจารณาจะคัดเลือก Competency ที่จำเป็นจริง ๆ เพราะ Core Competency จะเป็น Competency หลักที่บุคลากรทุกคนในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลต้องมี และเป็นชุด Competency ที่ทุกคนในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลต้องใช้ร่วมกัน เมื่อได้ชุดของ Competency แล้ว จึงมาเขียนรายละเอียด Core Competency ในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับและกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

๔. จัดทำ Funtional Competency

เมื่อได้ Core Competency แล้ว ต่อไปจะเป็นการจัดทำ Funtional Competency หรือความสามารถในสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณา Competency หรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเมื่อได้คัดเลือก Funtional Competency ในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่งมาแล้ว ก็จะมาเขียนรายละเอียดของ Funtional Competency ในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับและกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

๕. จัดทำ Job Mapping

เมื่อได้มีการจัดทำ Competency เสร็จเรียบร้อยแล้ว ทั้งในส่วนของ Core Competency และ Funtional Competency ขั้นตอนต่อไปคือ การจัดทำ Job Mapping ซึ่งมีการดำเนินงาน ๒ ขั้นตอนคือ

๕.๑ การทำ Job Mapping Profile คือ กรอบในการพิจารณาว่าแต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลนั้น ต้องการ Competency ตัวไหน ในระดับใด ซึ่งจะมีวิธีการนำเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ กับ Competency ที่จัดทำขึ้น เพื่อจะกำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งหรือเรียกว่า การจัด Job Competency Mapping

๕.๒ การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้น จะต้องรู้ภารกิจแต่ละตำแหน่งให้ถูกต้องว่าทำอะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันแล้ว นำไปกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ Competency ที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งต่าง ๆ ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลด้วย

ข้อมูลสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

- วิสัยทัศน์

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเป็น “องค์กรหลักด้านแผนและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อชั้นนำและผลักดันนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ”

- พันธกิจ

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลจะพัฒนานโยบายและแผน ประสานงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติติดตามประเมินผล และเสริมสร้างความร่วมมือกับนานาชาติในด้านเศรษฐกิจ ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ และด้านการจราจร อย่างมีประสิทธิภาพ

- ยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบบริการประชาชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กร
ชั้นเลิศด้านบริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างกรอบทิศทางพัฒนาที่ยั่งยืนและเสริมสร้างการมี
ส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนามหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การจัดโครงสร้างการบริหารมหานครเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลาง
ภูมิภาคและมหานครน่าอยู่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมศักยภาพงานบริหารการคลังและงบประมาณโดย
การเพิ่มประสิทธิภาพและการวิเคราะห์เชิงรุกด้วยข้อมูลจริง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมศักยภาพกลไกการนำแผนบริหารราชการไปสู่การปฏิบัติ
เพื่อมุ่งสู่การเป็นต้นแบบในการบริหารมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานคร มีความพร้อม
ทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
สำหรับการบริหารและพัฒนามหานคร

- จัดทำ Core Competency

เมื่อวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
รวมถึงทิศทางการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่และลักษณะงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
รวมถึงการสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
จะพบว่า ในปัจจุบันบุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลควรจะต้องมีขีดสมรรถนะหลัก
ที่สำคัญ ๓ ด้านในการทำงาน ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ ขีดสมรรถนะด้านการใช้ความคิด

- ๑.๑ ความสามารถในการวางแผน
- ๑.๒ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
- ๑.๓ ความคิดเชิงระบบ

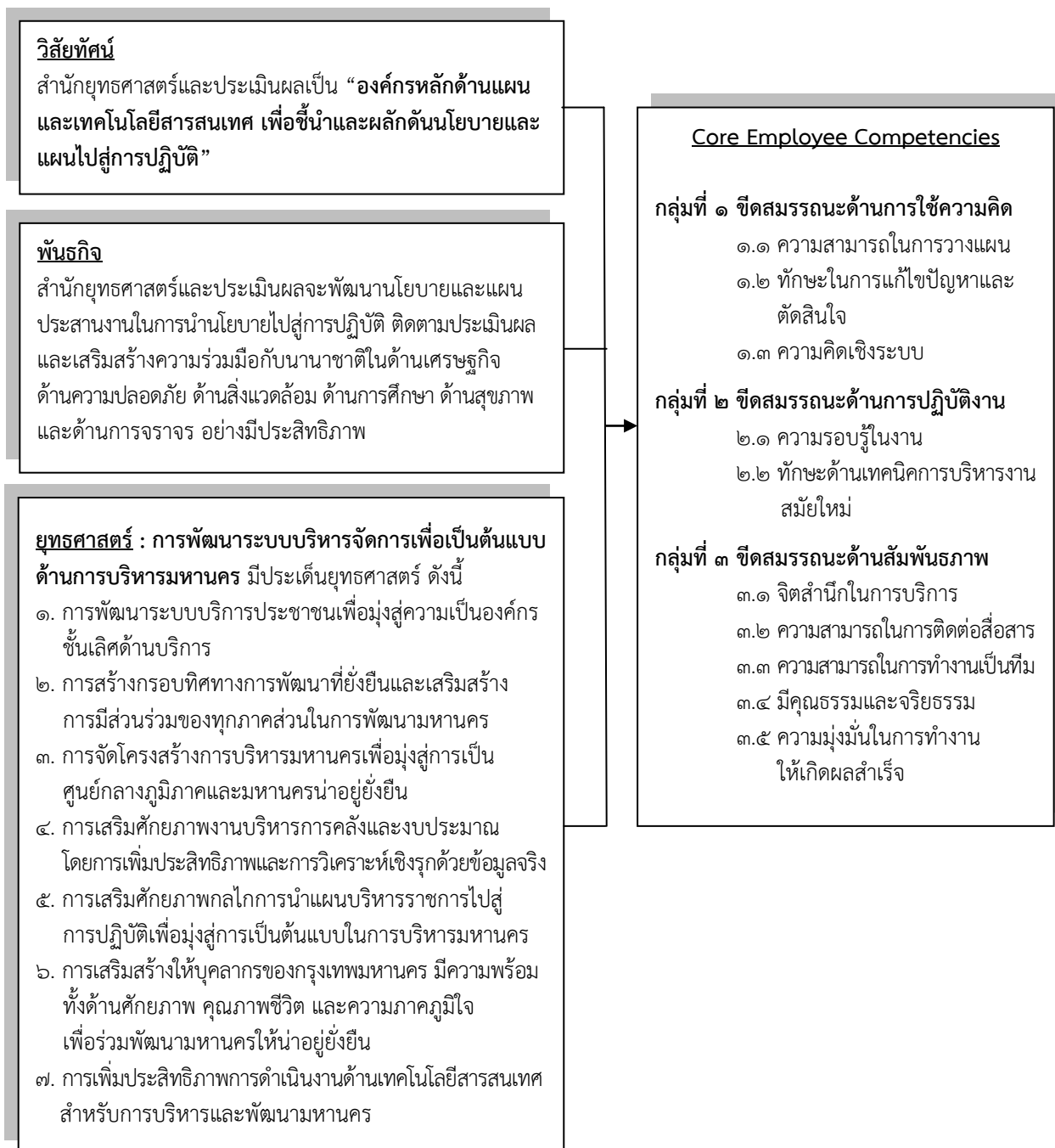
กลุ่มที่ ๒ ขีดสมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน

- ๒.๑ ความรอบรู้ในงาน
- ๒.๒ ทักษะด้านเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่

กลุ่มที่ ๓ ขีดสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ

- ๓.๑ จิตสำนึกในการบริการ
- ๓.๒ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- ๓.๓ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- ๓.๔ มีคุณธรรมและจริยธรรม
- ๓.๕ ความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

Core Employee Competency ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล



แผนภาพที่ ๑ แสดง Core Employee Competency ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

- คำอธิบายขีดสมรรถนะหลัก

ในการให้รายละเอียดของคำอธิบายองค์ประกอบของขีดสมรรถนะหลัก และดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม รวมถึงการจัดระดับของขีดสมรรถนะของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลนั้น จะใช้วิธีจัดระดับของความสามารถ (Cognitive Domains) ออกเป็น ๕ ระดับ กล่าวคือ

ระดับ	คำอธิบาย
๑. Knowledge	รู้ เข้าใจ ทำได้เบื้องต้น
๒. Comprehension	เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้
๓. Application	ประยุกต์ใช้ได้
๔. Analysis & Synthesis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ
๕. Evaluation	ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบาย เชิงป้องกัน

รายละเอียดของคำอธิบายองค์ประกอบของขีดสมรรถนะหลัก และดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล มีดังนี้

๑. ขีดสมรรถนะด้านการใช้ความคิด

๑.๑ ชื่อ (Competency Name) : ความสามารถในการวางแผน

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทำแผนของหน่วยงาน รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การประเมินผล การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการกิจโดยรวมขององค์กร

๑.๒ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

คำจำกัดความ (Definition) : รู้ถึงปัญหา สาเหตุ และที่มาของปัญหาโดยสามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหา และการดำเนินการสรรหาข้อสรุป เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

๑.๓ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

คำจำกัดความ (Definition) : มีความรู้และความเข้าใจในระบบงานย่อย สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการในลักษณะองค์รวมเพื่อให้เกิดการประสานการปฏิบัติงาน โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

๒. ขีดสมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน

๒.๑ ชื่อ (Competency Name) : ความรอบรู้ในงาน

คำจำกัดความ (Definition) : มีความรู้ความเข้าใจในงานภาพรวมของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวกับบทบาท การกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ ระบบงาน ตลอดจนพระราชบัญญัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะด้านเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ทั้งในด้านหลักการ แนวความคิด และเนื้อหา โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร

๓. ขีดสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ

๓.๑ ชื่อ (Competency Name) : การมีจิตใจให้บริการ

คำจำกัดความ (Definition) : ความตั้งใจในการบริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อทั้งภายในและภายนอกเข้าใจความต้องการและความคาดหวังเพื่อตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ ชื่อ (Competency Name) : ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

คำจำกัดความ (Definition) : ทักษะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนถ่ายทอด เผยแพร่แนวความคิด นโยบายและแผนงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของหน่วยงานไปยังผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

๓.๓ ชื่อ (Competency Name) : การทำงานเป็นทีมและประสานงาน

คำจำกัดความ (Definition) : ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น โดยการให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เอาตัวเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนมีทักษะในการประสานงานที่ดีเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓.๔ ชื่อ (Competency Name) : คุณธรรม จริยธรรม

คำจำกัดความ (Definition) : การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสเป็นธรรม มีจิตสำนึกและจริยธรรมในอาชีพเพื่อความเที่ยงตรงและเกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

➢ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการ

➢ ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ของสังคมทั้งกาย วาจา ใจ

๓.๕ ชื่อ (Competency Name) : ความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลสำเร็จของงาน

คำจำกัดความ (Definition) : ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- คำอธิบาย Functional Competency

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลตามลักษณะของกลุ่มงาน โดยจากการวิเคราะห์สามารถแบ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผล ดังนี้

๑. กลุ่มนักบริหาร ประกอบด้วย

๑.๑ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๑.๒ รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๑.๓ ผู้อำนวยการกอง (นักบริหารระดับต้น)

๒. กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประกอบด้วย

- ๒.๑ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ
- ๒.๒ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ
- ๒.๓ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ

- Functional Competency ของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ทั้ง ๒ กลุ่มงาน ประกอบด้วย

๑. Functional Competency ของกลุ่มนักบริหาร ประกอบด้วย

- ความเป็นผู้นำ
- การทำงานเชิงรุก
- ทักษะในการให้คำปรึกษา
- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- ทักษะการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- การควบคุมดูแลงาน
- ทักษะการนำเสนอ

๒. Functional Competency ของกลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประกอบด้วย

- ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน
- ความรู้ความเข้าใจด้านนโยบายและแผน
- ความรู้และทักษะในการวิเคราะห์แผนงานและโครงการ
- ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล
- ทักษะการติดตามประเมินผลโครงการ
- ทักษะการนำเสนอ
- ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
- ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์

รายละเอียดของคำอธิบายองค์ประกอบของขีดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ และดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมของทั้ง ๒ กลุ่มงาน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล มีดังนี้

๑. สมรรถนะกลุ่มนักบริหาร

๑.๑ ชื่อ (Competency Name) : ความเป็นผู้นำ

คำจำกัดความ (Definition) : ความกล้าที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง กล้านำต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ กล้ารับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิด กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาสามารถจูงใจและสร้างความยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือระบบงานอันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือระบบงาน อันจะส่งผลให้องค์กรเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๑.๒ ชื่อ (Competency Name) : การทำงานเชิงรุก

คำจำกัดความ (Definition) : การคิดและลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นโอกาสหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ใช่เป็นการวางแผนหรือการคิดว่าจะทำในอนาคตแต่เพียงอย่างเดียว

๑.๓ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะในการให้คำปรึกษา

คำจำกัดความ (Definition) : สามารถสรุปประเด็นปัญหาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ให้ความเห็นในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ประเมินผลแนวทางที่ให้คำปรึกษา จนถึงสามารถกำหนดมาตรการในการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น

๑.๔ ชื่อ (Competency Name) : ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำจำกัดความ (Definition) : ความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงาน ระบบงาน ในองค์กรให้ดีขึ้น และควบคุมความเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปอย่างมีระดับ ได้รับความยอมรับจากคนในองค์กร ตลอดจนติดตามประเมินผลสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

๑.๕ ชื่อ (Competency Name) : กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติด้านการจัดทำแผนงาน แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก การประมวลผล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด

๑.๖ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

คำจำกัดความ (Definition) : การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดรูปแบบและแนวทาง ตลอดจนระบบงานที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๗ ชื่อ (Competency Name) : การควบคุมดูแลงาน

คำจำกัดความ (Definition) : ทักษะการบริหารจัดการการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การใช้กระบวนการ กำหนดเป้าหมาย การติดตามเร่งรัดงาน การร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการประเมินผลเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๑.๘ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการนำเสนอ

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการนำเสนอ เพื่อช่วยให้การนำเสนองานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ฟังได้มีความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อ ตลอดจนสร้างความประทับใจ ความเชื่อถือให้แก่ผู้ฟัง จนให้ความร่วมมือสนับสนุนต่อประเด็นที่นำเสนอ

๒. สมรรถนะกลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

๒.๑ ชื่อ (Competency Name) : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน

คำจำกัดความ (Definition) : ความสามารถในการใช้หรือประยุกต์ใช้หรือแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒ ชื่อ (Competency Name) : ความรู้ความเข้าใจด้านนโยบายและแผน

คำจำกัดความ (Definition) : มีความรู้ ความเข้าใจในค่านโยบายและแผน โดยสามารถประยุกต์ความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๒.๓ ชื่อ (Competency Name) : ความรู้และทักษะในการวิเคราะห์แผนงานและโครงการ

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการวางแผนและติดตามประเมินผล โดยสามารถประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจดังกล่าวเพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนงาน โครงการของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๔ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล

คำจำกัดความ (Definition) : ความมีทักษะในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผลและรายงานผล เพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนนำข้อมูลและสถิติต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายและกำหนดงบประมาณ และสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลได้

๒.๕ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการติดตามประเมินผลโครงการ

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการ โดยสามารถประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจดังกล่าวในการติดตามผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งประเมินผลความสำเร็จของโครงการเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของการกำหนดนโยบายของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๒.๖ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการนำเสนอ

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการนำเสนอ เพื่อช่วยให้การนำเสนองานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ฟังมีความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อ ตลอดจนสร้างความประทับใจ ความเชื่อถือให้แก่ผู้ฟัง จนให้ความร่วมมือสนับสนุนต่อประเด็นที่นำเสนอ

๒.๗ ชื่อ (Competency Name) : ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

คำจำกัดความ (Definition) : ความใส่ใจในการทำงานที่พิจารณาทุกองค์ประกอบของงาน โดยมีกระบวนการตรวจสอบรายละเอียดของงานในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นความถูกต้องแม่นยำ เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง

๒.๘ ชื่อ (Competency Name) : ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์

คำจำกัดความ (Definition) : มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

- ผลการจัดทำ Job Mapping

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้จัดทำ Competency เสร็จเรียบร้อยแล้วทั้งในส่วนของ Core Competency และ Functional Competency ขึ้นต่อไป คือ การจัดทำ Job Mapping ซึ่งมีการดำเนินงาน ๒ ขั้นตอน คือ

๑. การทำ Job Mapping Profile คือ กรอบในการพิจารณาว่าแต่ละสายงานและแต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลนั้น ต้องการ Competency ตัวไหนในระดับใดซึ่งจะมีวิธีการนำเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ กับ Competency ที่จัดทำขึ้นเพื่อจะกำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งหรือเรียกว่า การจัดทำ Job Competency โดยทางสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้นำแบบฟอร์ม Job Mapping ให้ข้าราชการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลในกลุ่มต่าง ๆ ช่วยกันพิจารณากรอกข้อมูลความสามารถของแต่ละตำแหน่งสายงานนั้น ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งต่อไป

๒. การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้นจะต้องรู้ภารกิจแต่ละตำแหน่งโดยวิธีการจัดทำนั้นจะต้องรู้ภารกิจแต่ละตำแหน่งให้ถูกต้องว่าทำอะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันแล้ว นำไปกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ Competency ที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งต่าง ๆ ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลด้วย

- การนำ Competency มาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

Competency สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทน โดยทุกอย่างจะเป็นไปบนพื้นฐานแนวคิดของ Competency โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and Selection) ในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานต่าง ๆ หรือตำแหน่งต่าง ๆ นั้น Competency ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างไรระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

๒. การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (training need & Development plan) Competency จะเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรแต่ละคนนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

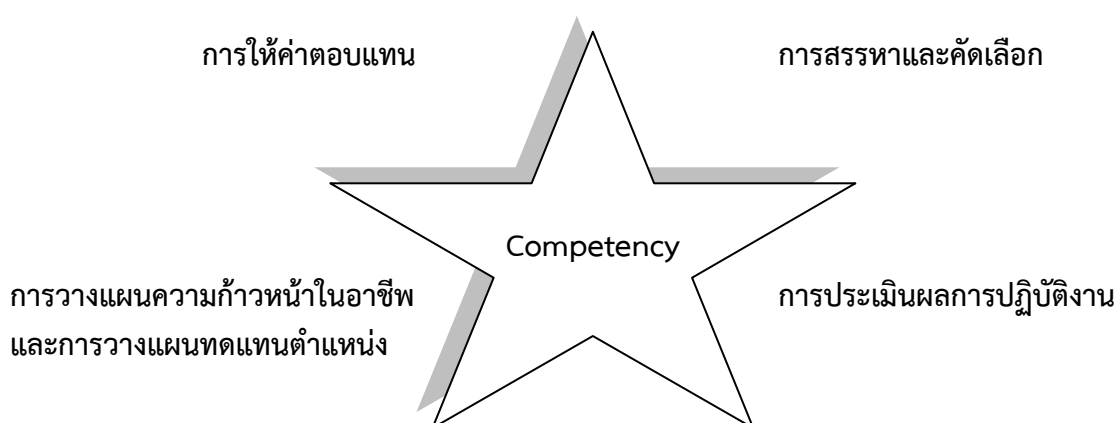
๓. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (career plan & succession plan) Competency จะช่วยให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาทักษะที่ยังขาดซึ่งจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal) Competency จะมีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์การหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากร โดยผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

๕. การให้ค่าตอบแทน (compensation) การนำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

จากรายละเอียดข้างต้นสามารถจัดทำเป็นแผนภาพอธิบายแนวคิดการนำ Competency มาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้ดังแผนภาพที่ ๒

แนวคิดการนำ Competency มาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล



แผนภาพที่ ๒ แสดงแนวคิดการนำ Competency มาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า เมื่อสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้มีการนำระบบ Competency เข้ามาใช้แล้ว สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลจะได้ประโยชน์จาก Competency ดังนี้

๑. เป็นเครื่องมือช่วยแปรกลยุทธ์ขององค์กรสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
๓. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร
๔. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

อนึ่ง การจัดทำ Competency มีได้เสร็จสิ้นเพียงครั้งเดียวและจะใช้ได้ตลอดไป แต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมอยู่เสมอ หากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล รวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องมีการปรับเปลี่ยนไป ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้นำ Competency ไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด

๔. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕)

“ใน ๒๐ ปีข้างหน้า เมืองกรุงเทพมหานครของเราจะก้าวขึ้นเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” กรุงเทพฯ จะเป็นเมืองหลวงของเอเชีย เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสังคมในภูมิภาคอาเซียนและในทวีปเอเชีย คนทั่วโลกเมื่อนึกถึงทวีปเอเชีย จะนึกถึงเมืองกรุงเทพฯ ของเรา ในฐานะเป็นเมืองชั้นนำ ในด้านเศรษฐกิจภาคบริการ ความปลอดภัย ความสวยงาม สะดวกสบาย น่าอยู่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกัน เมืองกรุงเทพฯ มีเอกลักษณ์เฉพาะในด้านความเรียบง่าย มีเสน่ห์ และมีชีวิตชีวา”

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) นั้น เป็นการนำแผนวิสัยทัศน์ของประชาชนเพื่อการพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) หรือวิสัยทัศน์กรุงเทพฯ พ.ศ. ๒๕๗๕ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมสามารถนำพากรุงเทพมหานครให้เจริญเติบโตสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชียท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) และท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งในภูมิภาคเอเชียและประชาคมโลก

ความหมายตามแผนวิสัยทัศน์ของประชาชน กรุงเทพมหานครเป็นที่รวมของคนดีและคนเก่ง สามารถปฏิบัติงานที่รองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างมีอาชีพ โดยบุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับภารกิจที่ท้าทายของกรุงเทพมหานครในการก้าวสู่มหานครแห่งเอเชีย รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และกรุงเทพมหานครมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรม สามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูงและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

๖. แผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี ๒๕๕๘

การเข้าสู่ประชาสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ผลกระทบในทางบวกต่อกรุงเทพมหานคร คือ ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครจะมีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนมากขึ้น ทั้งจากหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษาและจากสื่อต่าง ๆ มีโอกาสพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ตลอดจนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นของประเทศสมาชิกอาเซียนได้มากขึ้น แรงงานฝีมือจากกรุงเทพฯ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อแข่งขันไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อผลตอบแทนที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานครอาจได้รับผลกระทบเชิงลบจากการเพิ่มขึ้นของแรงงานโยกย้ายถิ่นฐานจากประเทศสมาชิกอาเซียนในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นในด้านการแข่งขันกับแรงงานไทย โรคติดต่อ ปัญหายาเสพติด และการที่กรุงเทพมหานครยังไม่มีมาตรฐานในการคุ้มครองแรงงานเหล่านี้อย่างเป็นระบบ อาจส่งผลกระทบต่อ

ภาพลักษณ์และอาจก่อให้เกิดปัญหาการจัดการบริการสาธารณสุขป็นพื้นฐานไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดแคลนแรงงานในบางสาขา เช่น แพทย์ พยาบาล หรือบุคลากรด้านการศึกษา และอาจเกิดการต่อต้านจากแรงงานในประเทศ ส่งผลกระทบถึงการสร้างอัตลักษณ์ความเป็นของอาเซียน

กรุงเทพมหานครจะต้องเตรียมความพร้อม คือ การศึกษาผลกระทบต่อการกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งเสนอแนวทางเตรียมการของกรุงเทพมหานครในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอัตรากำลังของหน่วยงานและส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร การเตรียมแผนงานโครงการและบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยบุคลากรของกรุงเทพมหานครจะต้องมีความพร้อมทั้งในด้านทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ปรับโครงสร้างองค์กรที่สร้างโอกาสการทำงานเชิงรุกในระดับอาเซียน ปรับกระบวนการทำงานและปรับบริการให้พร้อมรับและจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการเมืองหลวงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นพร้อมกับสร้างโอกาสให้พื้นที่กรุงเทพฯ อันมีสถานที่ตั้งเป็นจุดเด่นระดับศูนย์กลางของภูมิภาคให้สามารถขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมภาคภูมิและมีความยั่งยืนทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ดังนั้น กรุงเทพมหานครโดยสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้จัดทำแผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี ๒๕๕๘ ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเข้าสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเข้าสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครสู่ประชาคมอาเซียน

กรุงเทพมหานคร

ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครสู่ประชาคมอาเซียน มีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในด้านบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในด้านองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ

โดยกรุงเทพมหานครจะต้องเตรียมความพร้อมจากยุทธศาสตร์ที่ ๔ คือ การศึกษาผลกระทบต่อการกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการเตรียมการของกรุงเทพมหานครในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอัตรากำลังของหน่วยงานและส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร การเตรียมแผนงานโครงการและบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งกรุงเทพมหานครจะสามารถดึงศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในมือ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ผู้ให้บริการ (Front officers) ทั้งที่อยู่ตามสำนักงานเขต สถานพยาบาล สถานศึกษาหรือสถาบันฝึกวิชาชีพต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมและผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพรองรับประชาคมอาเซียน

๖. แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙

ในปี ๒๕๕๖-๒๕๕๙ กรุงเทพมหานครจะพัฒนาการบริการของกรุงเทพมหานครเพื่อส่งมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครด้านคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักสมรรถนะวิชาชีพ และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ รวมทั้งการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อตอบสนองและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารราชการของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและนำสู่การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเมืองในฐานะเป็นพลเมือง

กรุงเทพมหานครจะต้องดำเนินการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครโดยบูรณาการภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระหว่างหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ทั่วถึงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามภารกิจที่รับผิดชอบตอบสนองและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความภาคภูมิใจในองค์กรและมีความสุขในการทำงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องจากการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียนหรือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) ในปี ๒๕๕๘

- วิสัยทัศน์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร : มุ่งเน้นพัฒนาองค์กรและบุคลากรของกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นมืออาชีพในการบริการประชาชน

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕.๓ เสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) สนับสนุนสมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ ความสามารถเพื่อผลักดันให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร นำพันธกิจที่ปรากฏในแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายให้การพัฒนาในแต่ละระดับทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะสามารถแสดงให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของแผนฯ อันเกิดจากการปฏิบัติงานประสานกันของทุกส่วนราชการ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง

- กรอบแนวคิดแผนพัฒนาข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครให้มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจ สามารถปฏิบัติงานรองรับภารกิจด้านต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเข้าถึงประชาชนได้อย่างภาคภูมิใจ และมีความสุขในการทำงาน

เป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนามีแบบแผนสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามภารกิจของกรุงเทพมหานคร และขับเคลื่อนให้กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

- ยุทธศาสตร์การพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานครเพื่อให้มีความทั่วถึง นอกจาก สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจะดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรแล้ว สถาบันฯ ได้กระจายบทบาทดังกล่าวให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร เพื่อที่จะได้แสดงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานตนที่สอดคล้องกับพันธกิจ/ภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งนี้ การดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕.๓ เสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแผนบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ซึ่งแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ และการประเมินในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๕ และคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) มีมติรับทราบเมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ แล้ว ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หลัก (Key Strategies) ในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างค่านิยมร่วมมุ่งสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาภาวะผู้นำ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาคุณภาพชีวิต

ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพ มีเป้าหมายหลัก คือ พัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้สามารถปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพให้พร้อมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ของประเทศไทย

ตัวชี้วัดหลักในยุทธศาสตร์ที่ ๕ คือ กรุงเทพมหานครมีระบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะวิชาชีพครบทุกสายวิชาชีพ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยมีกลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย

๑. วางแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครตามสมรรถนะวิชาชีพ

ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของระบบการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครตามสมรรถนะวิชาชีพ (ร้อยละ ๗๐)

๒. ขับเคลื่อนและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครตามเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมตามสายวิชาชีพ (TRM) และติดตามผลการพัฒนาตามสมรรถนะวิชาชีพ

ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามสมรรถนะวิชาชีพ
(ร้อยละ ๖๐)

๗. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี ๒๕๕๘

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดกรอบความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ภายใต้แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน Blueprint for the Socio-Cultural ASEAN Community (ASCC ๒๐๐๙-๒๐๑๕) ข้อ A พัฒนามนุษย์ (Human Development) และ A๗ พัฒนาขีดความสามารถของราชการพลเรือน (Building Civil Service Capacity)

เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ คือ สร้างระบบราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบสูง และเชื่อถือได้ ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ และเสริมสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการพลเรือนของ ASEAN และการเพิ่มความร่วมมือระหว่างรัฐสมาชิก ASEAN

คุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

- ความเป็นนานาชาติ (International)
- ความเป็นมืออาชีพ (Professional)
- การมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการเรียนรู้ และนำการเปลี่ยนแปลง (Facilitator)

มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

มิติภายใน : สร้างความเข้มแข็งภายในภาครัฐ ได้แก่

๑) สมรรถนะด้านภาษา การสื่อสาร และการทำงานข้ามวัฒนธรรม

เป้าหมายเชิงนโยบาย : การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

- สมรรถนะด้านภาษา ได้แก่ ภาษาอังกฤษ (ภาษาในการทำงาน) และภาษาประเทศสมาชิก
- สมรรถนะทางการสื่อสาร ได้แก่ เทคโนโลยีการสื่อสาร และเทคนิคการนำเสนอ เจริญ
- สมรรถนะในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอาเซียน ได้แก่ ความตระหนักรู้เกี่ยวกับ

ประชาคมอาเซียน ความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมาย ข้อตกลงอาเซียน ทศนคติเชิงบวกต่ออาเซียน การทำงานเป็นหมู่คณะบนฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรมประเพณี

๒) การปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

เป้าหมายเชิงนโยบาย : การปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

- ระบุสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานสากล
- ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินและบริหารผลงาน
- ปรับปรุงโครงสร้างบัญชี เงินเดือน นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- ปรับปรุงวิธีการพัฒนาผลการทำงาน/ประเมินผลการทำงานรายบุคคล
- ปรับปรุงเงื่อนไขการจ้างงานภาครัฐ
- ปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ปรับปรุงนโยบายวิธีการสรรหา
- ปรับปรุงแนวทางการจัดสรรทุนรัฐบาล

- ปรับปรุงระบบการประเมิน
- เสริมสร้างค่านิยมทัศนคติภูมิภาค

๓) การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับภูมิภาค

เป้าหมายเชิงนโยบาย : การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในระดับภูมิภาค

มิติความเชื่อมโยงกับภายนอก : สร้างความเข้มแข็งของกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาชาติ

๑) การบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ

เป้าหมายเชิงนโยบาย : การบูรณาการและความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ

- สถาบันการศึกษา
- หลักสูตรการศึกษา
- การจัดสรรทุนการศึกษา
- หลักสูตรการฝึกอบรม พัฒนา ศึกษาดูงาน
- การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้
- การแลกเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาบุคลากร
- การเสริมสร้างค่านิยม ทัศนคติ

๒) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ผู้คุมกฎ (Regulator) สู่การเสริมสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการความสะดวกการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Facilitator)

เป้าหมายเชิงนโยบาย : การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากผู้คุมกฎ (Regulator) สู่บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- การปรับปรุง แก้ไขผ่อนคลายกฎ ระเบียบ
- การเสริมสร้างความตระหนักรู้ การสนับสนุนร่วมมือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะทัศนคติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๘. การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ๒๕๕๘

จุดเริ่มต้นของอาเซียน (ASEAN)

วันที่ ๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๑๐ (ค.ศ. ๑๙๖๗) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศของอินโดนีเซีย (นายอาดัม มาลิก) มาเลเซีย (ตุน อับดุล ราซัค บิน ฮุสเซน) Philipinas (นายนาซิโซ รามอส) สิงคโปร์ (นายเอส ราชา รัตนาม) และไทย (พันเอกถนัด คอมันตร์) ร่วมลงนามใน “ปฏิญญากรุงเทพฯ” (Bangkok Declaration) เพื่อรวมกลุ่มกันเป็น “อาเซียน” โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

- ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างประเทศสมาชิก
- ดำรงสันติภาพ เสถียรภาพ ความมั่นคง
- เสริมสร้างเศรษฐกิจและความอยู่ดีกินดีของประชาชน
- พัฒนาสังคมและวัฒนธรรม
- ส่งเสริมความร่วมมือกับภายนอกและองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ

หลักพื้นฐานของอาเซียน

- การตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติ (Consensus)
- การไม่แทรกแซงในกิจการภายในของกันและกัน (Non-interference)
- การร่วมมือเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชน (Prosperity)

- ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community)

จากเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจในภูมิภาคที่เริ่มต้นจากประเทศไทยในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ หรือที่เรียกว่า “วิกฤติต้มยำกุ้ง” เป็นจุดเริ่มต้นการขับเคลื่อนอาเซียนใหม่เพื่อการอยู่รอดทางเศรษฐกิจในโลกยุคทุนเสรี โดยที่ประชุมสุดยอดที่บาหลีได้มีการลงนามใน Bali Concord II เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๖ (ค.ศ. ๒๐๐๓) ระบุการจัดตั้งประชาคมอาเซียน โดยมีแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Programme ๒๐๐๔-๒๐๑๐)

- ประกอบด้วย ๓ เสาหลัก
 ๑. เสาประชาคมการเมือง-ความมั่นคง (ASEAN Political-Security Community: APSC)
 ๒. เสาประชาคมเศรษฐกิจ (ASEAN Economic Community: AEC)
 ๓. เสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC)
- มีการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นจากปี พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็น พ.ศ. ๒๕๕๘

กฎบัตรอาเซียน ASEAN Charter

ในระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ ๑๓ เมื่อวันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๐ ที่ประเทศสิงคโปร์ ผู้นำอาเซียนได้ลงนามกฎบัตรอาเซียนและมีผลใช้บังคับ เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๑ ซึ่งเป็นเสมือนธรรมนูญของอาเซียนที่จะวางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กร โดยมีเป้าหมาย ๓ ประการ คือ

๑. มีกฎกติกาในการทำงาน (Rules-based)
๒. มีประสิทธิภาพ
๓. มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

เป้าหมายหลัก คือ

๑. เป็นตลาดและฐานการผลิตร่วม
๒. สร้างเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน
๓. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค
๔. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

ความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียนที่ผ่านมา

- เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ลงนามปี ๒๕๓๕ เริ่มปี ๒๕๓๖
- กรอบความตกลงด้านการค้าบริการ (AFAS) เริ่มปี ๒๕๓๘
- เขตการลงทุนอาเซียน (AIA) เริ่มปี ๒๕๔๑

แผนงานสำคัญภายใต้ AEC Blueprint

๑. เป็นตลาดและฐานการผลิตร่วม โดยมุ่งดำเนินการให้เกิด
 - เคลื่อนย้ายสินค้าเสรี
 - เคลื่อนย้ายบริการอย่างเสรี
 - เคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี
 - เคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรี
 - เคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น
๒. สร้างเสริมขีดความสามารถแข่งขัน โดยสร้างกลไกความร่วมมือในด้านต่าง ๆ
 - นโยบายภาษี
 - สิทธิทรัพย์สินทางปัญญา
 - การคุ้มครองผู้บริโภค
 - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
 - นโยบายการแข่งขัน
 - e-ASEAN
๓. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค
 - ลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างสมาชิกเก่าและใหม่
 - สนับสนุนการพัฒนา SMEs
๔. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก
 - จัดทำ FTA กับประเทศนอกภูมิภาค ได้แก่ ASEAN +๓ (จีน เกาหลี ญี่ปุ่น), ASEAN +๖ (จีน เกาหลี ญี่ปุ่น อินเดีย ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์) ASEAN - EU และ ASEAN - US (TIFA)
 - ปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจ
 - สร้างเครือข่ายการผลิต จำหน่าย

ผลประโยชน์จากการเปิดเสรีการค้าสินค้าและการลงทุน

๑. ตลาดขนาดใหญ่
 - ประชากรกว่า ๖๐๐ ล้านคน
 - Economy of Scale (ผลิตยิ่งมาก ต้นทุนยิ่งลดลง)
 - ดึงดูดการลงทุนทั้งจากภายในและภายนอกอาเซียน
๒. เพิ่มกำลังการต่อรอง
 - ๑๐ เสียง ดังกว่าเสียงเดียว
 - สร้างแนวร่วมในเวทีระดับโลก เช่น WTO G๒๐ APEC
 - เป็นที่สนใจของประเทศอื่น ที่จะมาทำความตกลง FTA

ปัญหาที่ต้องพิจารณาหากเปิดเสรีจริง นั่นคือ ความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรไทย ผู้ชาติอื่นในอาเซียนได้หรือไม่ โดยเฉพาะชาวนากว่า ๕ ล้านครอบครัว จำนวน ๑๕ ล้านคน ต่อไปจะอย่างไร หากไม่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งอุตสาหกรรมรถยนต์ที่เราเคยเป็นผู้นำปัจจุบันนักลงทุนเริ่มหันไปเพิ่มการลงทุนในประเทศอาเซียนอื่นแล้ว

ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio: ASCC)

วัตถุประสงค์หลัก คือ

๑. สร้างความพร้อมของอาเซียนเพื่อรับมือกับความท้าทายทางสังคมที่เพิ่มขึ้น อาทิ ปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำ ยาเสพติด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม โรคระบาดและโรคติดต่อร้ายแรง การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

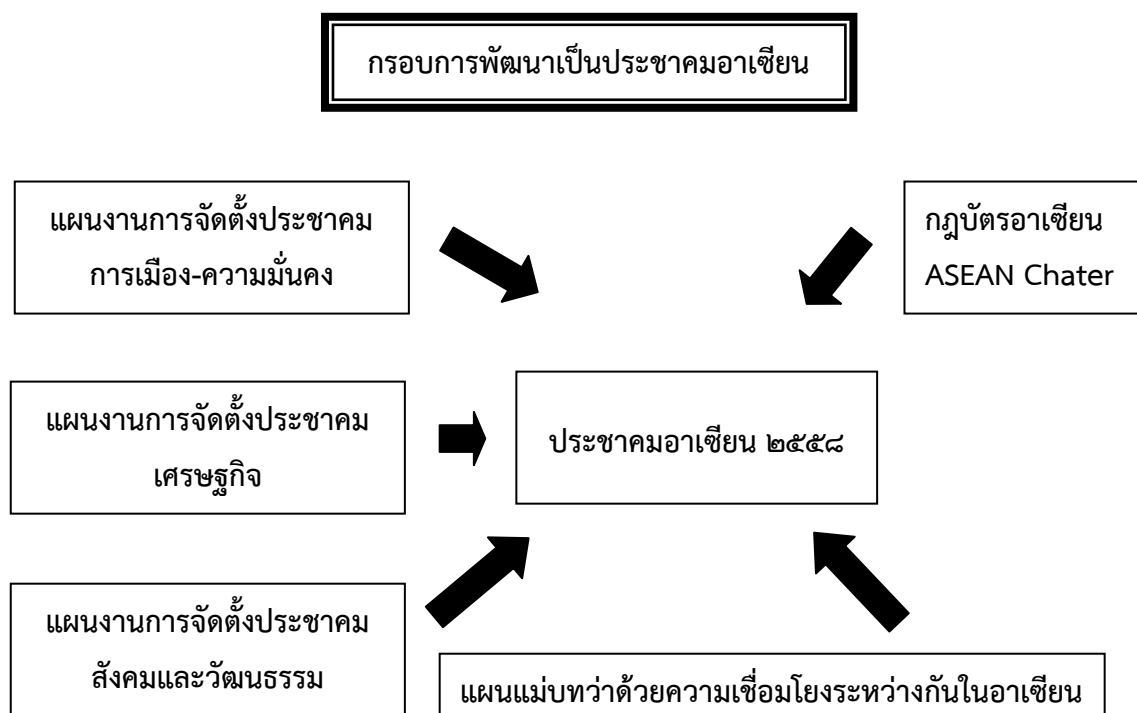
๒. สร้างสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน (One Caring and Sharing Community)

๓. ประเด็นข้ามชาติ : การทำให้อาเซียนเป็นเขตปลอดยาเสพติดภายในปี ๒๕๕๘/การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร/ปัญหามลพิษหมอกควัน/ปัญหาไข้หวัดนก/ไข้หวัดสายพันธุ์ใหม่

เป้าหมายประชาสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน

- ไม่เจ็บป่วย
- ไม่จน
- มีการศึกษา
- ปลอดภัย
- เอื้ออาทร

ปัจจุบันการสร้างจุดร่วมหรืออัตลักษณ์ในอาเซียนยังคงเป็นประเด็นท้าทาย แต่ในอนาคต พฤติกรรมการตอบสนองต่ออาเซียนของประชาชนรุ่นใหม่ที่เกิดโตขึ้นพร้อมกับประชาคมอาเซียนจะดีขึ้น ความมีอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ร่วมกันจะมีมากขึ้น ช่วยเหลือและเอื้ออาทรกันมากขึ้น



แผนภาพที่ ๓ แสดงกรอบการพัฒนาเป็นประชาคมอาเซียน

การส่งเสริมความเชื่อมโยงของอาเซียน (ASEAN Connectivity)

- การสร้างให้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น
- ส่งเสริมให้ประชาชนอาเซียนสามารถไปมาหาสู่กันได้ง่ายขึ้น
- เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างความเชื่อมโยงกับภูมิภาคอื่น ๆ รวมทั้งเอเชียตะวันออก
- มีทั้งการเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคม กฎระเบียบต่าง ๆ และการปฏิสัมพันธ์

ระหว่างประชาชน

ผลกระทบจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

ผลกระทบด้านการเมืองและความมั่นคง

- การควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐที่เข้มข้นยิ่งขึ้น
- ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบค้ามนุษย์ การค้าอาวุธยาเสพติดและสารตั้งต้น

การลักลอบเข้าเมืองผิดกฎหมาย

- ช่องว่างในการพัฒนาอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งทางสังคม
- การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน

ผลกระทบทางเศรษฐกิจ

- สมาชิกอาเซียนเดิม ๖ ประเทศ ลดภาษีเป็น ๐ ตั้งแต่ ๑ ม.ค. ๕๓
- ประเทศสมาชิกใหม่ ๔ ประเทศ ลดภาษีเหลืออัตราร้อยละ ๐-๕
- สาขาที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ยางพารา มะพร้าว (น้ำมัน

เนื้อมะพร้าวแห้ง) กาแฟ ปาล์มน้ำมัน

- สาขาที่ได้ประโยชน์ ได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วนอุปกรณ์ electronics

อาหารสำเร็จรูป เสื้อผ้าสำเร็จรูป วัสดุก่อสร้าง สินค้าอุปโภคบริโภค

- การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ ๘ สาขา

ผลกระทบทางสังคม

- ปัญหาด้านสาธารณสุขที่อาจเกิดจากการเคลื่อนย้ายแรงงาน และนักท่องเที่ยวโดยเสรี
- การสร้างอัตลักษณ์ร่วมกันของอาเซียน และการสร้างความรู้สึกร่วมของประชาชนให้

ตระหนักถึงหน้าที่ในการเป็นประชากรของอาเซียน

- การช่วยเหลือเมื่อมีภัยพิบัติ
- การช่วยเหลือด้านกงสุลแก่ประชาชนอาเซียนในประเทศที่ ๓

ประเด็นท้าทายหลักของอาเซียน

- การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน
- การแข่งขันของมหาอำนาจสหรัฐ รัสเซีย จีน อินเดีย ญี่ปุ่น
- ขาดความไว้วางใจและความขัดแย้งในประวัติศาสตร์
- ผลประโยชน์แห่งชาติ VS ภูมิภาค
- การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากร ตลาด การลงทุน
- ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา ระดับการพัฒนา

ประเด็นท้าทายใหม่ของประชาคมอาเซียน

- วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินโลก
- สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติ
- ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ผลกระทบทางลบของการเชื่อมโยงในภูมิภาค (regional connectivity)
- โครงสร้างความสัมพันธ์ในภูมิภาคการแข่งขันของมหาอำนาจ (สหรัฐ รัสเซีย จีน อินเดีย

ญี่ปุ่น)

การรักษาความเป็นแกนกลางของอาเซียน (ASEAN Centrality)

- สามารถแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างสมาชิก
- มีท่าทีร่วมกันเป็นเสียงเดียวในเวทีระหว่างประเทศ
- รักษาบทบาทการเป็นผู้ขับเคลื่อนกรอบความร่วมมือในภูมิภาค
- การรักษาความเป็นประธานจัดการประชุมต่าง ๆ ในภูมิภาค
- มีส่วนร่วมสนับสนุนความพยายามในระดับโลก (global efforts) ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ

การรักษาสันติภาพ การปราบปรามโจรสลัด การตอบสนองต่อภัยพิบัติ

บทบาทของไทยต่ออาเซียน

- ไทยให้ความสำคัญกับอาเซียนและ ASEAN Centrality ในการมีส่วนร่วมใน Evolving

Regional Architecture

- การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของไทยและของอาเซียน
- เน้นการเชื่อมโยงระหว่างประชาชน ทั้งกายภาพ จิตใจและความคิด บนพื้นฐานภูมิปัญญา

และวัฒนธรรม

- ส่งเสริม “ความรู้สึกแห่งความเป็นอาเซียนร่วมกัน”

บทบาทของไทยในด้านสังคมวัฒนธรรม

- บทบาทหลักในเรื่องการปราบปรามยาเสพติด ด้านสาธารณสุข การพัฒนาเยาวชน และสนับสนุนการจัดทำปฏิญญาว่าด้วยการขจัดความรุนแรงต่อสตรี เป็นต้น

- ส่งเสริมการจัดตั้งคณะกรรมการว่าด้วยการปกป้องและส่งเสริมสิทธิของสตรีและเด็ก (ACWC)

- ส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษา เช่น จัดตั้ง ASEAN University Network (AUN)

และการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับอาเซียน

ข้อจำกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของไทย

๑. กฎหมายไทยไม่สอดคล้องกับอาเซียน กรุงเทพมหานครต้องสำรวจว่ามีอะไรต้องผลักดัน ต้องมีการบูรณาการร่วมกันในเรื่องฐานข้อมูลอาชญากรรม การก่อการร้าย และการเข้าเมือง

๒. เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่มีความเข้าใจ ขาดทักษะความจำเป็นในการเข้าสู่อาเซียน โดยเจ้าหน้าที่แต่ละสาขาวิชาชีพต้องมีทักษะและความรู้ด้านอาเซียนรวมทั้งความรู้ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน นอกจากนั้น ปัญหาที่สำคัญ คือ รู้สึกอาเซียนเป็นเรื่องไกลตัวและเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น

๓. จุดแข็งเรื่องเอกราช ไม่พึ่งพาใคร ภูมิใจในความเป็นไทย ไม่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อนบ้านอื่น ๆ ทำให้ประเทศไทยไม่เหมาะสมกับการเป็นอาเซียน ปัญหา คือ จะบอกความภาคภูมิใจในความเป็นไทยเข้าสู่อาเซียนได้อย่างไรและลดค่านิยมเชิงลบที่มีต่อเพื่อนบ้านได้อย่างไร

การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครต้องกำหนดจุดยืนของตนเอง ต้องมีพิมพ์เขียวในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยกรุงเทพมหานครควรจัดตั้งศูนย์ Hot line อาเซียน กทม. และจัดตั้งศูนย์ประสานงานอาเซียน กทม. รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบงานอาเซียนโดยเฉพาะ

กรอบแนวคิดในการศึกษา



แผนภาพที่ ๔ แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ ๓

เนื้อหา รายละเอียดของเรื่อง

การศึกษาเรื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน มีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล
๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
๒. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการกองในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
๓. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้แก่
 - ระดับชำนาญการพิเศษ
 - ระดับชำนาญการ
 - ระดับปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่าง

๑. ผู้บริหารระดับสูงของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
๒. ผู้บริหารระดับต้นของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ ผู้อำนวยการกองสารสนเทศศาสตร์ ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงินและการคลัง
๓. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้แก่
 - ระดับชำนาญการพิเศษ
 - ระดับชำนาญการ
 - ระดับปฏิบัติการ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

๒.๑ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้ศึกษาสร้างขึ้น

โครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งเป็น ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สังกัด

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล มีทั้งหมด ๕ ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
มีจำนวน ๓ ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	๕ คะแนน
มาก	ให้คะแนน	๔ คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	๓ คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	๒ คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	๑ คะแนน

เกณฑ์การประเมินผลความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์
และประเมินผล แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	๓.๖๗ – ๕.๐๐	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๓๔ – ๓.๖๖	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ – ๒.๓๓	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

๒.๒ แบบสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ศึกษาสร้างขึ้นใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักยุทธศาสตร์
และประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน ๓ ข้อ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก
(Indepth Interview) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ ขั้นเตรียมการ

- ๓.๑.๑ วางแผนเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๑.๒ จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
- ๓.๑.๓ ประสานงานบุคลากร

๓.๒ ขั้นดำเนินการ

๓.๒.๑ ผู้ศึกษาศึกษาข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน

๓.๒.๒ เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนัก-
ยุทธศาสตร์และประเมินผล

๓.๒.๓ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นของสำนักยุทธศาสตร์
และประเมินผล

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปใช้สถิติร้อยละ

๔.๒ การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean)

๔.๓ การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ ๔

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๑ ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้ศึกษาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินการศึกษา โดยแบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สังกัด โดยแสดงข้อมูลตามตาราง ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๗ คน เพศหญิง จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๔ เพศชาย จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙ ด้านอายุ พบว่า อายุ ๔๑-๕๐ ปี มากที่สุด จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒ รองลงมาอายุ ๕๑-๖๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๘ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔ และน้อยที่สุดอายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๙ ด้านตำแหน่งและระดับของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า ระดับชำนาญการ มากที่สุด จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๓ รองลงมาเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๖ และน้อยที่สุดระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๑ ด้านสังกัดของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า สังกัดกองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม มีจำนวนมากที่สุด จำนวนกองละ ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๗ รองลงมา กองสารสนเทศภูมิศาสตร์ จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙ กองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงินและการคลัง จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒ กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๑ และน้อยที่สุด กองยุทธศาสตร์สาธิตอุปโภคพื้นฐาน จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๖

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปให้เห็นว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๔ อายุ ๔๑-๕๐ ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒ ระดับชำนาญการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๒ ด้านสังกัดของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๗

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ข้อมูลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑.๑ เพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๑๕	๒๕.๙
หญิง	๔๒	๗๒.๔
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	๑	๑.๗

๑.๒ อายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
๒๐ - ๓๐ ปี	๔	๖.๙
๓๑ - ๔๐ ปี	๑๓	๒๒.๔
๔๑ - ๕๐ ปี	๒๑	๓๖.๒
๕๑ - ๖๐ ปี	๑๙	๓๒.๘
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	๑	๑.๗

๑.๓ ระดับ

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติการ	๑๖	๒๗.๖
ชำนาญการ	๓๕	๖๐.๓
ชำนาญการพิเศษ	๗	๑๒.๑

๑.๔ สังกัด

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ	๗	๑๒.๑
กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม	๑๒	๒๐.๗
กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	๑๒	๒๐.๗
กองยุทธศาสตร์สาธารณูปโภคพื้นฐาน	๕	๘.๖
กองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงินและการคลัง	๑๐	๑๗.๒
กองสารสนเทศภูมิศาสตร์	๑๑	๑๙.๐
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	๑	๑.๗

๔.๒ วิเคราะห์ผลการศึกษา

วิเคราะห์ผลระดับความรู้ที่มีความจำเป็นและระดับความรู้ที่ยังขาดและต้องการเพิ่มเติม พบว่า ระดับความรู้มีความจำเป็นในระดับมาก ทั้งข้อ ๑.๑-๑.๘ (ทุกข้อ) ส่วนในสิ่งที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติม ข้อมูลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ แสดงระดับความรู้ส่วนที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติม

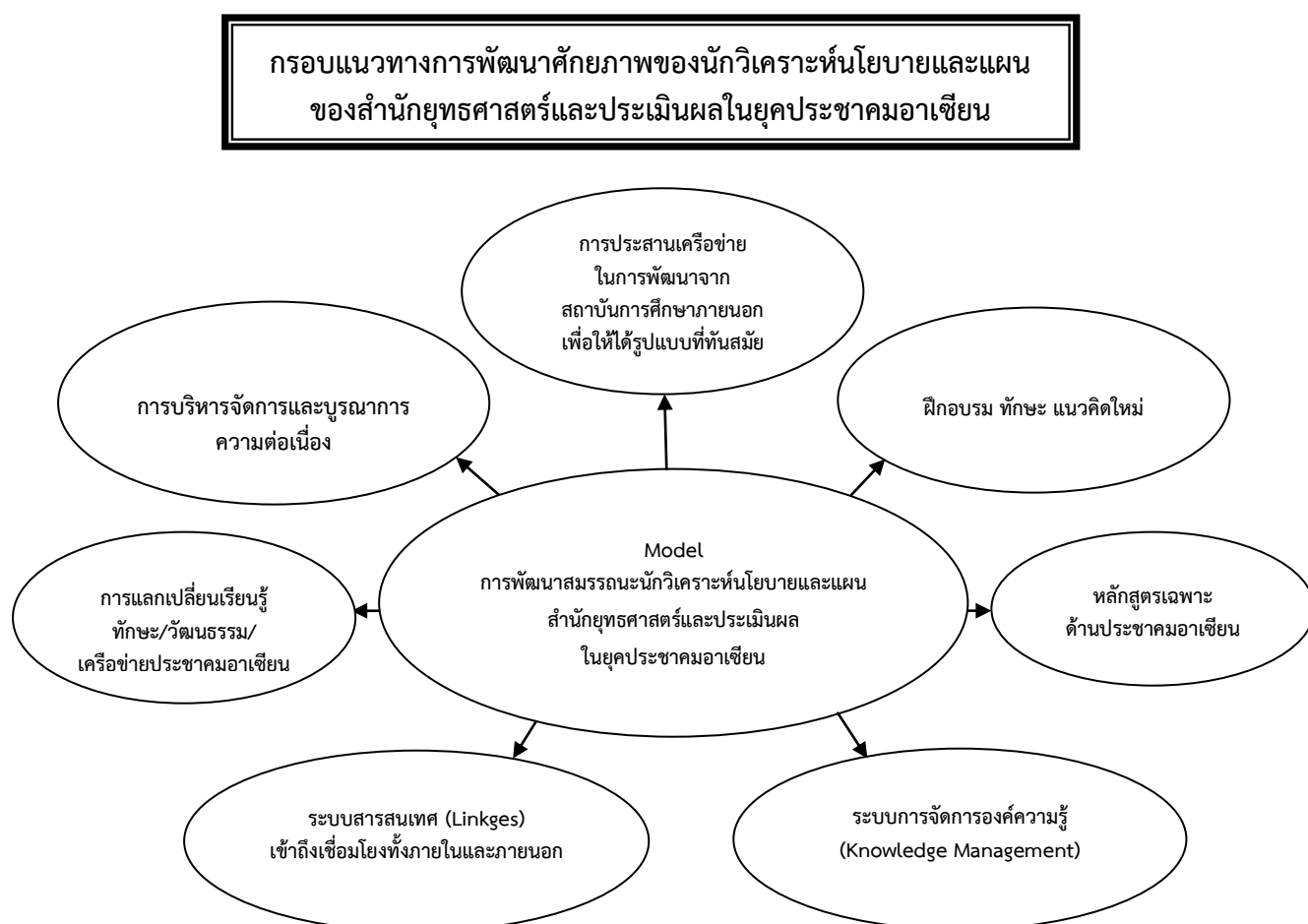
ลำดับ	เนื้อหา	ความสำคัญต้องการเร่งดำเนินการ
๑	ความรู้เฉพาะด้านในสาขาที่รับผิดชอบ	ระดับมาก
๒	ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการติดตามและประเมินผล	ระดับมาก
๓	ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย	ระดับมาก
๔	ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ	ระดับปานกลาง
๕	ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารแผนยุทธศาสตร์	ระดับปานกลาง
๖	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	ระดับปานกลาง
๗	ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและโครงสร้างการบริหารงาน	ระดับปานกลาง
๘	ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง สิ่งแวดล้อมและสังคม	ระดับปานกลาง

วิเคราะห์ผลระดับทักษะที่มีความจำเป็นและระดับทักษะที่ยังขาดและต้องการเพิ่มเติมพบว่า ระดับทักษะมีความจำเป็นในระดับมาก ทั้งข้อ ๒.๑-๒.๑๑ (ทุกข้อ) ส่วนในสิ่งที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติม ข้อมูลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ แสดงผลระดับทักษะที่ยังขาดต้องได้รับการเพิ่มเติม

ลำดับ	เนื้อหา	ความสำคัญต้องการเร่งดำเนินการ
๑	ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์	ระดับมาก
๒	ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล อย่างเป็นระบบ	ระดับมาก
๓	ทักษะความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	ระดับมาก
๔	ทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรม	ระดับมาก
๕	ทักษะการนำเสนอ	ระดับมาก
๖	ทักษะในการให้คำปรึกษาและการสอนงาน	ระดับมาก
๗	ทักษะการเจรจาต่อรอง โน้มน้าว จูงใจ	ระดับปานกลาง
๘	ทักษะในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม	ระดับปานกลาง
๙	ทักษะในการจัดทำรายงาน	ระดับปานกลาง
๑๐	ทักษะในการประสานงาน	ระดับปานกลาง
๑๑	มนุษยสัมพันธ์	ระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล รวมทั้งข้อเสนอแนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า กรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียน รูปแบบกรอบแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรของสายวิชาชีพ หลักสูตรเฉพาะด้านทักษะการสื่อสาร การนำเสนอ รวมทั้งทักษะแนวคิดใหม่ ซึ่งจะต้องมีการประสานเครือข่ายในการพัฒนาจากสถาบันภายนอก เพื่อให้มีรูปแบบที่ทันสมัย มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เช่น e-learning การถ่ายทอดความรู้ มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลได้ทันทีโดยให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนเข้าถึง สื่อสาร เชื่อมโยงทั้งในและนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ/วัฒนธรรมกับเครือข่ายของกลุ่มประเทศในประชาคมอาเซียน โดยการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการและมีความต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ ๕



แผนภาพที่ ๕ แสดงกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

ส่วนด้านสมรรถนะหลักที่เหมาะสมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียนที่ควรมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านอาเซียน (อบรมภาคทฤษฎี และการปฏิบัติ)

เนื้อหาหลักสูตร

๑. ด้านการใช้ความคิด

- ด้านพัฒนาการเมืองเปรียบเทียบระดับกลุ่มอาเซียนและเมืองระดับโลก
- ด้านการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติในการวางแผนในระดับชาติและระดับท้องถิ่นของประชาคมอาเซียน เพื่อสร้างความเป็นสากลและหาวิธีที่ดีที่สุด (Best Practice)
- ด้านพื้นฐานเพื่อการพัฒนาเมือง (การบูรณาการและการใช้ประโยชน์)
- ด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับต่าง ๆ การจำแนกและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรมด้านการพัฒนามหานคร (โดยเฉพาะด้าน IT)
- การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

๒. ด้านการปฏิบัติงาน

- ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการติดตามและประเมินผล/วิเคราะห์โครงการ
- ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย
- ทักษะการสอนงาน (Coaching)/การสื่อสาร/การนำเสนอ/ความสามารถในการถ่ายทอด
- ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์
- ทักษะความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม
- การจัดทำ e-learning คลังความรู้ด้านอาเซียนให้ทุกคน เข้าถึงสื่อสาร เชื่อมโยงทั้งในและนอกองค์กร
- ด้านภาษาอาเซียนให้ครบ ๑๐ ประเทศ และศึกษาดูงาน ประเพณี ภาษา วัฒนธรรมในประเทศอาเซียน
- ด้านภาษาอังกฤษ

๓. ด้านสัมพันธภาพ

- หลักการประสานงานและมนุษยสัมพันธ์
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มประเทศอาเซียนและเวทีโลกเพื่อจะได้ฝึกฝนทักษะ

ผลลัพธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมอาเซียนต้องรอบรู้ รู้จริง ทันท่วงที คิดนอกกรอบ นักเจรจาต่อรอง มีบุคลิกภาพที่ดี และธำรงไว้ซึ่งคุณธรรม-จริยธรรม สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ ๖

สมรรถนะหลักของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



แผนภาพที่ ๖ แสดงกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๔.๓ ข้อเสนอแนะ

๔.๓.๑ การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร
ในยุคประชาคมอาเซียน

๔.๓.๒ ข้อเสนอแนะในหัวข้อที่ศึกษาในครั้งนี้

- การกำหนดสมรรถนะต้องมีการทบทวนและปรับปรุง ประมาณ ๓-๕ ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ควรนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการต่อยอดการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และบุคลากรในภาพรวมของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลต่อไป
- รูปแบบของโครงการที่ควรจัดทำ ได้แก่ โครงการสร้างเครือข่ายแนวตั้งสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนจากทุกสำนักและสำนักงานเขต
- ควรส่งเสริมโครงการศึกษาและฝึกปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาต่างประเทศ เพื่อเป็นตัวแบบเปรียบเทียบการพัฒนาเมือง

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย:

(๑) หนังสือ

- กิติพันธ์ รุจิรกุล. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรีเมียมเฮาส์, ๒๕๒๙.
- ดนัย เทียนพุฒ. **วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บุคแบงก์, ๒๕๔๐.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- นุรักษ์ คุณชล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- ศุภชัย ยาวะประภา. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙**. (ปลัดกรุงเทพมหานคร อนุมัติตามหนังสือ ด่วนที่สุดที่ กท ๐๔๐๑/๑๒๐๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๕).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. **คู่มือ Training Road Map สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนโยบายและแผน**. กันยายน ๒๕๕๔.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **อนาคตประเทศไทยบนเส้นทางสีเขียว**. (เอกสารประกอบการประชุมประจำปี ๒๕๕๕ ของ สศช. ๒๕๕๕).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ. **ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๗.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). **คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๔๘.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. **คู่มือการปฏิบัติงานสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕**.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. **แผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี ๒๕๕๘**. ๒๕๕๖.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙)**.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕)**.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. **แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐**.

(๒) วารสาร/บทความ/รายงานการวิจัย

บุษยมาส มารยาตร์. “การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ม.ป.ท. ๒๕๔๒”.

ปณิธาน วัฒนายากร. “การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ๒๕๕๘”. เอกสารประกอบการบรรยาย
โครงการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพนักวิเคราะห์นโยบายและ
แผนกรุงเทพมหานคร สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร.

วรวิมล บุตรอำมาตย์. “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก”.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พิบูลสงคราม, ๒๕๔๙.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). “แนวทางการพัฒนามนุษย์ภาครัฐ
เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี ๒๕๕๘”.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. “โครงการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแกนกลางสำหรับ
บุคลากรด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม”.
รายงานฉบับสมบูรณ์. ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

๒. ภาษาอังกฤษ:

Boyatzis. R. *The Competent Manager : A model for Effective Performance*. Newyork:
J. Weley, ๑๙๘๒.

Cooper KC. *Effctive Competency Modeling and Reporting A Step by Step Guide
for Improving Individual and Organization*. New York: AMACOM, ๒๐๐๐.

Harrington Emerson. *The Twelve Prionciples of Efficiency*. The Engineering
Magazine, ๑๙๓๑.

Robert S. Kaplan and David P. Norton. *The Office of Strategy Management*,
Harvard Business Review ๘๓. (๑๐ October ๒๐๐๕).