

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*

ชุตีพร ชีระชีพ¹

สุภาวรรณ วงศ์คำจันทร์² อริชัย เกตุจันทร์³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 2) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และ 3) ศึกษาผลของการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นการวิจัยและพัฒนาในขั้นการทดลองใช้แบบแผนการวิจัยก่อนทดลอง (Pre-Experiment Design) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามพฤติกรรม แบบทดสอบความรู้ แบบวัดสมรรถนะ แบบวัดเจตคติ และหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ทดสอบสมมติฐานทางสถิติโดยการทดสอบที (t-test dependent) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เนื้อหาแล้วบรรยายเชิงพรรณนาจากสภาพจริง

ผลการวิจัย พบว่า

1. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำ มีสาเหตุ 3 ประการ 1) ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ควรปรับปรุง และ 3) ไม่มีขวัญและกำลังใจ
2. องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ด้านการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ มีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปพัฒนาคู่มือและทดลองใช้โดยการฝึกอบรม
3. ผลของการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มทดลอง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ มีพฤติกรรมการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และมีเจตคติต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การพัฒนา, สมรรถนะในการปฏิบัติงาน, เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ.2557

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, E-mail : chutipom88@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

³ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลช่องแค อำเภอตากถ้ำ จังหวัดนครสวรรค์



The Development Strategy to Enhance the Performance of Officials in the Department of Policy Analysis and Planning under the Local Government Organization *

Chutiporn Teeracheep¹

Suphawan Vongkamjan² Arichai Ketjun³

Abstract

The research aimed 1) to study the performance of officials as required by the Policy and Planning Analysis Department under the local governments, 2) to establish the development strategy to enhance the performance of these officials, and 3) to study the effects of using the development strategy to increase their performance. It is a research and development in the process of trial pattern research group (Pre-Experiment Design) to collect information, and probe the hypothesis. Research tools included a questionnaire behavior knowledge test, test, performance test, attitude and training course. The subjects were the policy and plan analysis under the local administrative organizations in Nakhon Sawan province. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics, percentage (Percentage), standard deviation (S.D.), Mean ($\bar{X}$) to test the statistical hypothesis by testing (t-test dependent). To analyze the qualitative data, a content analysis and descriptive analysis of the actual state weve used.

1. The following are findings in the research study. Low performance is caused 3 by reasons which are 1) lack of knowledge and understanding of the roles associated with the duties 2) unacceptable features and behaviors 3) lack of morale.

2. Job competency can be divided into four aspects which are knowledge, skills, personalities and behaviors, and strategic development which is inspected and developed by experts to use as a guideline and apply in trainings.

3. It was found that after the development strategy was applied in the trainings the experimental group had a better knowledge and understanding of their roles and duties. They, moreover, showed their higher competency and more positive attitude towards behaviors with the statistical significance level at 0.001.

Keywords: Strategy Development, The Performance Of Officials, Policy Analysis And Planning

* Research Article from thesis for the Doctor of Philosophy Degree, Development Strategy, Nakhon Sawan Rajabhat University, Thailand, 2014

¹ Student in Doctor of Philosophy Degree, Development Strategy, Nakhon Sawan Rajabhat University, E-mail :chutiporn88@gmail.com

² Assistant Professor, Faculty of Science, Nakhonsawan Rajabhat University

³ The Permanent Secretary Tao Chong khae, Takhli District, Nakhonsawan provinac

ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง แล้วยังมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะใช้แผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นต้องสอดคล้อง เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แนวทางในการพัฒนาในระดับต่างๆ และที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของแผนชุมชน

จากการศึกษาข้อมูลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปีและแผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า พื้นฐานของปัญหามาจากระบบการจัดทำแผนที่ยังมีข้อบกพร่อง โดยแผนไม่สามารถสะท้อนข้อเท็จจริงของปัญหาและความจำเป็นเร่งด่วนได้ ผู้มีหน้าที่จัดทำแผนขาดทิศทางการคิดวิเคราะห์สภาพปัญหาอย่างแท้จริง ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงการและแผนงาน เป็นไปอย่างไม่สอดคล้องและตรงกับข้อเท็จจริง อีกทั้งยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย แต่สาเหตุหนึ่งเกิดจากบุคลากรซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในงานดังกล่าวส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

พนักงานส่วนท้องถิ่น ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านวิเคราะห์นโยบายและวางแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน เพื่อเสนอแนะประกอบการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการต่างๆ ที่เป็นนโยบาย แผนงานและโครงการทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ นโยบายแผนงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอ และจังหวัด โดยจะต้องมีความรู้ความสามารถในวิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม นโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ขององค์กร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ งานของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยต้องมีความรู้

ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การสรุปเหตุผล การจัดทำแผนงาน การประสานงาน การบริหารงาน การจัดระบบงาน การใช้งานคอมพิวเตอร์ มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงนโยบายและแผนงานและมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีภาระงานประจำเป็นจำนวนมากและต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อื่น เช่น งานการเจ้าหน้าที่ งานส่งเสริมสุขภาพ งานเลือกตั้ง งานจัดประชุม รวมทั้งการเข้าประชุมหรืออบรมแทน ปลัดเทศบาลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น อีกทั้งยังไม่มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ตลอดจนขาดการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง งานวิเคราะห์นโยบายและแผน จำเป็นต้องใช้ความรู้แบบสหสาขาวิชา แต่เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ยังไม่มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นรูปแบบเดียวกัน ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้เฉพาะหน้า ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและวิจัยในเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครสวรรค์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อศึกษาผลของการทดลองใช้ยุทธศาสตร์พัฒนาการเพิ่มสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สมมติฐานการวิจัย

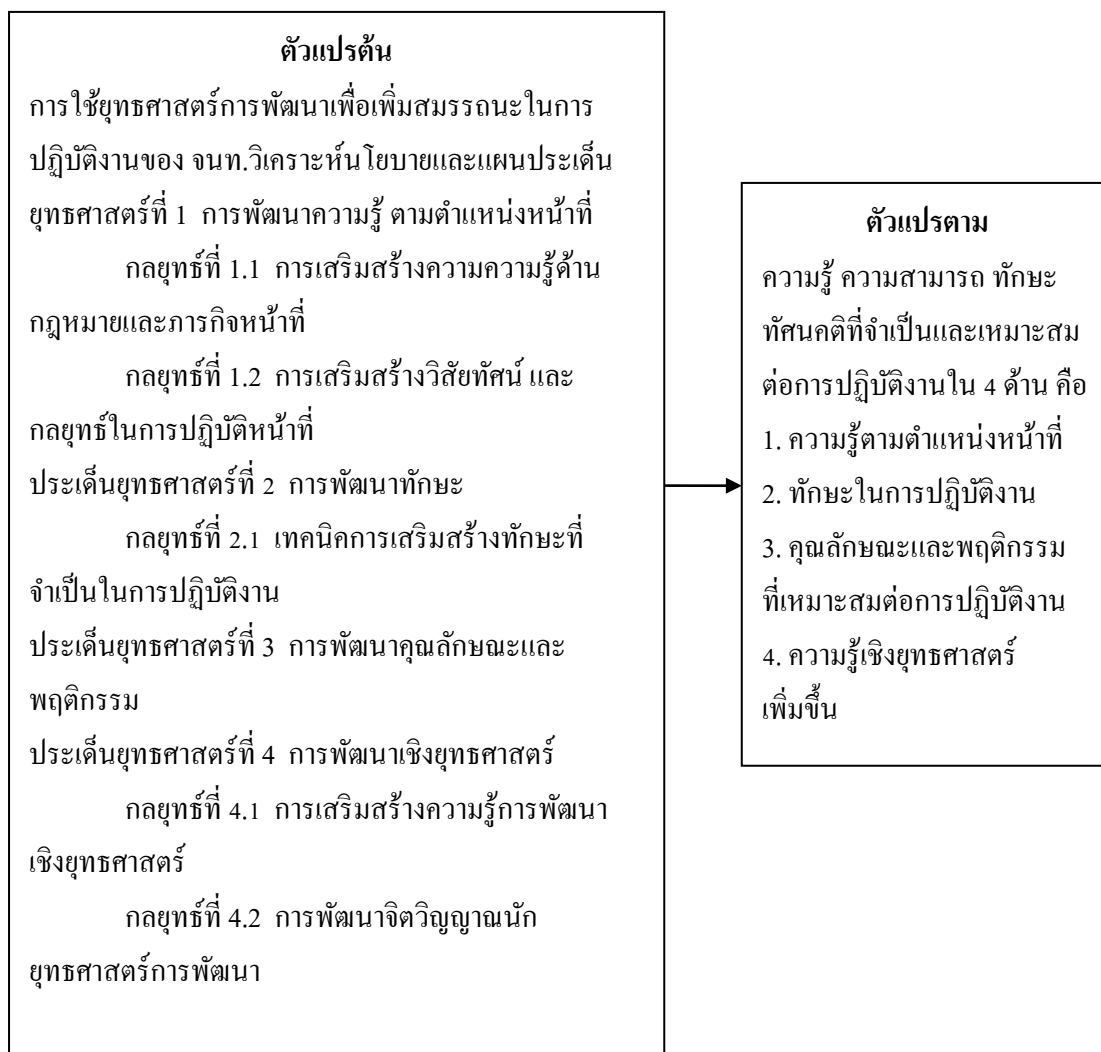
ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ คุณลักษณะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ ความรู้ด้านกฎหมายและการกฎหมายหน้าที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และความรู้เชิงยุทธศาสตร์สูงขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดหลักการทฤษฎีที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาแนวคิดหลักการที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีระบบและการประยุกต์ใช้ของศาสตราจารย์ ดร.เจเลียว บุรีภักดี (2550, น.12-14; Robbins, Bergman, Stagg, and Coulter (2006, p.54)) ซึ่งกล่าวว่า ภาพรวมของทฤษฎีระบบประกอบด้วย การเป็นหน่วยงานตามลักษณะงานที่หน่วยระบบสร้างเพื่อให้ทำงานภายในขอบเขตและโครงสร้างภายในเนื้อที่ของหน่วยนี้ และหน่วยนี้ให้ผลผลิตจากการทำงานของหน่วยระบบที่มีแบบแผนที่ชัดเจนและมีความคงที่ในห้วงเวลาหนึ่งที่สามารถประเมินได้ โดยจะต้องมีปัจจัยนำเข้าเพื่อแปลงรูปเป็นผลผลิตซึ่งส่งผ่านบริบทเพื่อให้มีผลกระทบไปถึงปัจจัยนำเข้าในขั้นต่อไป

สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548; สิวา สิวานันท์, 2548; สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์, 2547)

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนให้บุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญการ เกิดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ รวมถึงก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น (เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ, 2544, น.4; สมคิด บางโม, 2547, น.14; อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล, 2524, น.293) แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในขั้นทดลองใช้นวัตกรรมใช้แผนการทดลองก่อนทดสอบ (Pre-Experiment Design) การทดลองแบบกลุ่มเดียวสอบวัดก่อนและหลังการทดลอง (หนึ่งกลุ่มทดลองวัดสองครั้ง: One Group Pretest – Posttest Design) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 143 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 40 คน คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครสวรรค์ ที่พบว่ามีข้อบกพร่องในการจัดทำแผนพัฒนามากที่สุด และสมควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะ โดยเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย จากผลคะแนนการประเมินการปฏิบัติราชการจากคณะทำงานตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์ โดยมีผลคะแนนต่ำกว่า 70 % (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์, 2556)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ การใช้รูปแบบการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ตัวแปรตาม คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ รวมข้อความ 30 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1.2 แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก รวมข้อความจำนวน 60 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1.3 แบบวัดสมรรถนะด้านทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ รวมข้อความ 39 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1.4 แบบวัดคุณลักษณะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ รวมข้อความ 30 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสนทนากลุ่ม การประชุมระดมสมอง การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการเก็บข้อมูล 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลสภาพจริง

1. การศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ความต้องการขององค์กร ข้อกำหนดของตำแหน่งหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงาน

2. สนทนากลุ่มกับตัวแทนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 2 ครั้ง เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ความต้องการในการพัฒนา วิธีการ แนวทาง รูปแบบในการเพิ่มสมรรถนะ

3. สอดถามโดยใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 143 คน เกี่ยวกับสมรรถนะ สาเหตุและสภาพปัญหา อุปสรรค ที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน

4. ประชุมระดมสมองผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 40 คน โดยการวิเคราะห์ด้วยแผนที่ความคิด (Mind map) การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา

1. รวบรวมข้อมูลจากผลการประชุมระดมสมอง นำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ พร้อมแทนค่าด้วยแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ขั้นตอน

2. ตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ด้วยการประชุมกลุ่มพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน

3. ทำการยืนยันร่างยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองยุทธศาสตร์การพัฒนา

1. กลุ่มตัวอย่าง เข้ารับการฝึกอบรมตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

2. รวบรวมข้อมูลและประเมินผลจาก แบบทดสอบความรู้ แบบวัดสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการทดลองยุทธศาสตร์การพัฒนา

ดำเนินการสนทนากลุ่มในกลุ่มตัวอย่าง และจัดเวทีประชุมเพื่ออภิปรายผล และนำเสนอผลการทดลองและตัวแบบยุทธศาสตร์ รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงแก้ไขและเผยแพร่ตัวแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติพื้นฐานแปลผลข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย และทดสอบสมมติฐานทางสถิติ โดยการทดสอบที (t-test dependent)
2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ไปพร้อมกับการเก็บข้อมูลและทำแบบต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม 4) ด้านการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์
2. การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ 27 เป้าประสงค์ โดยใช้เทคนิควิธีการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะ
3. ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในกลุ่มทดลอง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะเกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาสมรรถนะตามยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน ก่อนและหลังการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ปรากฏว่าสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 1-3 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยรวม ก่อนและหลังการฝึกอบรม

กลุ่มทดลอง (N = 40)	$\bar{X}$	S.D.	t	P - Value
ก่อนทดลอง	34.35	4.849	- 21.590	.000
หลังทดลอง	48.65	4.400		

จากตารางที่ 1 พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความรู้ ความเข้าใจ โดยรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยรวม ก่อนและหลังการฝึกอบรม

กลุ่มทดลอง (N = 40)	$\bar{X}$	S.D.	t	P - Value
ก่อนทดลอง	131.45	4.946	- 38.089	.000
หลังทดลอง	186.65	7.489		

จากตารางที่ 2 พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบเจตคติของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยรวมก่อนและหลังการฝึกอบรม

กลุ่มทดลอง (N = 40)	$\bar{X}$	S.D.	t	P - Value
ก่อนทดลอง	89.78	3.378	15.129	.000
หลังทดลอง	101.98	4.154		

จากตารางที่ 3 พบว่า เจตคติของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำแนกรายด้าน ก่อนและหลังการฝึกอบรม

การประเมินสมรรถนะ	Pre Test		Post Test		t	P - Value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1 ด้านความรู้	13.98	1.187	19.15	1.494	-16.170	.000
2 ด้านทักษะ	42.73	2.195	59.15	2.741	-27.226	.000
3 ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม	22.05	1.709	35.90	3.855	-22.931	.000
4 ด้านความรู้เชิงยุทธศาสตร์	33.42	2.417	48.15	3.541	-23.246	.000

จากตารางที่ 4 พบว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม และ ด้านความรู้เชิงยุทธศาสตร์หลังการฝึกอบรม สูงกว่าก่อนการฝึกอบรม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สามารถใช้เพิ่มสมรรถนะได้อย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น สามารถเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น และรวมถึงมีการพัฒนาด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมสูงขึ้น มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ของแต่ละพื้นที่

การวิจัยเพื่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนใช้วิธีการฝึกอบรมนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Young (1991) และ Kaighen (1992); อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เพียศิริ, 2545, น.91) ซึ่งพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพัฒนาการดีขึ้นกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้าฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ พฤติกรรม และเจตคติสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการสร้างองค์ความรู้ การเพิ่มทักษะ การพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรม และแบ่งปันองค์ความรู้ในกลุ่มทดลอง ตามหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) วิธีการฝึกอบรมไม่ได้มีเพียงการบรรยายให้ความรู้โดยวิทยากรเท่านั้น หากแต่เป็นการผสมผสานรูปแบบของการเรียนรู้โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การทดลองปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การศึกษาจากกรณี

ตัวอย่าง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยเครื่องมือในการพัฒนา คือ กลุ่มการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่จะพัฒนา ซึ่งได้จากผลการสำรวจข้อมูล ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์ได้นำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Score Card (BSC) มาใช้ในการออกแบบคู่มือ รูปแบบกิจกรรมการอบรมที่เหมาะสม มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการฝึกอบรม และทดสอบยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (output) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ทดลองยุทธศาสตร์โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในขั้นตอนการทดลองยุทธศาสตร์ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการทดลองยุทธศาสตร์

ผลของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนยังพบว่า การปฏิบัติงานสามารถสร้างความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงาน ชุมชน หมู่บ้าน ได้มากขึ้น จะเห็นได้จากการใช้สมรรถนะด้านการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ จากการนำองค์ความรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้จากยุทธศาสตร์การพัฒนาไปใช้ในการนำเสนอความคิดเห็นในโครงการพัฒนาต่างๆ ของท้องถิ่น โดยสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้และทักษะนักพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ ไปใช้เชื่อมโยงกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นได้ ทำให้การพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนเป็นไปอย่างมีระบบ โดยสามารถผสมผสานหลักการ ทฤษฎี แนวคิด เทคนิควิธี ที่ได้รับจากยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะไปปรับใช้กับการทำงานสามารถสร้างความพึงพอใจกับประชาชนในชุมชน หมู่บ้านและตำบลได้ตามความต้องการ กลุ่มทดลองได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างเป็นระบบ

แนวทางการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในครั้งนี้เป็นไปในแนวทางเดียวกับการศึกษาของสุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2548) เกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นเหตุ หรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานและองค์การ สมรรถนะจึงเปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ก่อให้เกิดกระบวนการของพฤติกรรม (Process) ที่นำไปสู่ผลผลิต (Output)

และผลลัพธ์ขององค์กร (Outcome) สอดคล้องกับผลการศึกษาของวีระศักดิ์ เครือเทพ ที่เห็นว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งในส่วนราชการและหน่วยงานส่วนภูมิภาคอาจต้องออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานท้องถิ่นในด้านต่างๆ ให้เกิดความสมดุลของทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2548) บรรจบ กิมเกดนอม (2548) สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผน กลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา การสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลลัพธ์อย่างที่เราจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ที่ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ สมรรถนะจึงเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก สรรหา การจัดการในเรื่องความก้าวหน้า หรือการพัฒนาให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครสวรรค์ โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ การเพิ่มทักษะ พัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรม และแบ่งปันองค์ความรู้ในกลุ่มทดลอง ใช้วิธีการฝึกอบรมในการทดสอบยุทธศาสตร์ ซึ่งไม่ได้มีเพียงการบรรยายให้ความรู้โดยวิทยากรเท่านั้น หากแต่เป็นการผสมผสานรูปแบบของการเรียนรู้โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การออกแบบหน่วยการทำงาน และอนุระบบเป็นการนำองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของปัญหาเข้ามาเป็นโจทย์ตั้งต้น ผสมผสานกับการใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่มีใช้เพียงแค่การเรียนรู้ในห้องเรียน หากแต่ยังประกอบด้วยทดลองปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยมีเครื่องมือในการพัฒนา คือคู่มือการฝึกอบรมซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการฝึกอบรม และทดสอบยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นในระยะเวลาอันจำกัด ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น หากแต่ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระหว่างการทดลอง ซึ่งอยู่นอกเหนือจากขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้ แต่อาจจะเป็นแนวทางในการศึกษาที่เกี่ยวข้องในอนาคต และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในอนาคตด้วย โดยผู้วิจัยขอเสนอประเด็นดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อการพัฒนา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญและสร้างกลไกการขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการแบบองค์รวม ทั้งด้านงบประมาณดำเนินการ การบริหารจัดการ โครงการ และการติดตามประเมินผล

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการเสริมสร้างสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ควรมีการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีสมรรถนะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่มีข้อจำกัดที่ทำให้กระบวนการจัดทำแผนไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง คือ ปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดจากฝ่ายผู้บริหาร ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มทดลองได้เสนอข้อจำกัดและข้อเสนอเชิงนโยบายในภาพรวม เช่น

3.1 คุณ ธรรมและจริยธรรมของคณะผู้บริหาร โดยผู้บริหารที่มีแนวคิดในเรื่องของผลประโยชน์เป็นหลัก โดยไม่สนใจระเบียบ กฎหมาย จะทำให้เกิดปัญหาทั้งในฝ่ายข้าราชการการเมืองและฝ่ายพนักงานประจำ

3.2 โครงการที่บรรจุในแผนพัฒนามาจากฝ่ายบริหารหรือฐานเสียงของผู้บริหาร โดยไม่ได้ผ่านกระบวนการเสนอที่ประชุมประชาคม

3.3 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดว่าจะดำเนินโครงการพัฒนาโครงการใดก่อนหรือหลัง

3.4 การจัดทำโครงการที่ไม่ได้อยู่ในแผนพัฒนาสามปี ทำให้ต้องมีการปรับปรุงแผนหลายครั้ง เนื่องจากผู้บริหารไม่มีการวางแผนในการดำเนินงานล่วงหน้า ทำให้เสียเวลาและงบประมาณ

3.5 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาเท่าที่ควรปล่อยให้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายข้าราชการประจำ ซึ่งโดยข้อเท็จจริง กระบวนการจัดทำแผน มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก

3.6 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำแผน เพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน วิเคราะห์ปัญหา และวางแผนในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เกี่ยวกับสมรรถนะและการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ต่อไป เพื่อสร้างรูปแบบและยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงและโครงสร้างภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. งานวิจัยที่ควรทำต่อไปคือการนำคู่มือยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปปรับใช้กับข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่นตำแหน่งอื่นๆ เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ คนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

เอกสารอ้างอิง

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.

เจลิยว บุรีภักดี. (2550). *เทคนิควิธีในการวิจัยและพัฒนา*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

_____. (2550). *รูปแบบความคิดหลากหลายในยุทธศาสตร์การพัฒนา*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

บรรจบ กิมเกณอม. (2548). *การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์.

ศิริพงษ์ เพียศิริ. (2545). *การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศิลปศึกษา พุทธศักราช 2543*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2552, ธันวาคม). *เอกสารการบรรยาย เรื่องกระบวนการฝึกอบรมการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม*. Retrieved January 29, 2011, from <http://www.trainer.in.th/>

_____. (2553). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core 411 Competencies)*. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น.

สมคิด บางโม. (2547). *การฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.



- สีมา สีมานนท์. (2548). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ.. *วารสารข้าราชการ*, 50(1), 1-4.
- _____. (2553). *ของฝากอธิบดี เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะองค์กร*. มติชน.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- อมร รักษาสัตย์, และโสรัจ สุจริตกุล. (2524). *การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย*. สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. (7th ed.)
New Delhi: Prentice - Hall of India.
- Young, O. R. (1991). *System of political science*. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall.
