

Original Article

COMPETENCY IN STRATEGIC PLANNING OF POLICY AND PLANNING ANALYSTS UNDER THE DEPARTMENT OF HEALTH SERVICE SUPPORT

Varisthar Subthoranee^{1, *}

Received: April 04, 2024

Received: August 24, 2025

Accepted: August 26, 2025

¹ Health Service Support Center 10, Department of Health Service Support, Ubon Ratchathani
34000, Thailand

Corresponding author; E-mail: Varisthar@gmail.com *

Citation: Subthoranee, V. (2025). Competency in Strategic Planning of Policy and Planning Analysts Under the Department of Health Service Support. *Primary Health Care Journal (Northeastern Edition)*, 40(2), e16449.



Copyright (c) 2025 Primary Health
Care Journal (Northeastern Edition)

ABSTRACT

Public sector organizations are increasingly expected to possess strong adaptive capacity to drive national development in alignment with the 20-Year National Strategic Plan of Thailand (2018–2037). Strategic planning in governmental agencies is directly linked to human capital, particularly the competencies of policy and planning analysts who play a key role in translating organizational visions into actionable strategies. This study aimed to examine the competency in strategic planning and its influencing factors among policy and planning analysts under the Department of Health Service Support (DHSS). The sample comprised 282 personnel, divided into three groups: 66 policy and planning analysts, 129 colleagues, and 87 supervisors. Data were collected using a competency assessment instrument specifically developed for policy and planning analysts. Descriptive statistics (frequency, percentage, mean, and standard deviation) and inferential statistics including one-sample t-test, Pearson's correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis were employed, with statistical significance set at 0.05. Results revealed that the overall competency in strategic planning was at a good level (78.7%, Mean = 4.18, SD = 0.81, 95% CI = 4.01–4.28). The key predictors of competency included supportive and motivational factors, attitudes toward organizational values, and organizational knowledge, which collectively explained 71.3% of the variance in strategic planning competency ($R^2 = 0.713$). These findings suggest that capacity development for policy and planning analysts should focus on enhancing motivation, strengthening organizational values, and enriching organizational knowledge simultaneously, thereby improving the overall effectiveness of strategic planning within the DHSS.

Keywords: Competency; strategic planning; Policy and planning analysts; Human resource development

นิพนธ์ต้นฉบับ

สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

วริษฐา ทรัพย์ธรณี^{1,*}

รับบทความ: 04 เมษายน 2568

¹ ศูนย์สนับสนุนบริการสุขภาพที่ 10 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, อุบลราชธานี 34000, ประเทศไทย

แก้ไขล่าสุด: 24 สิงหาคม 2568 2568

ติดต่อผู้วิจัย: Varisthar@gmail.com *

ตอบรับตีพิมพ์: 26 สิงหาคม 2568

อ้างอิง: วริษฐา ทรัพย์ธรณี. (2568). สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. วารสารสาธารณสุขมูลฐาน (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ), 40(2), e16449.



ลิขสิทธิ์ (c) 2568 วารสารสาธารณสุขมูลฐาน (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

บทคัดย่อ

องค์การภาครัฐถูกคาดหวังให้มีศักยภาพสูงในการปรับตัวและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนาประเทศ การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานรัฐมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับทุนมนุษย์ โดยเฉพาะ สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งผู้รับผิดชอบหลักในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ จำนวน 282 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 66 คน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 129 คน และกลุ่มผู้บังคับบัญชา จำนวน 87 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ด้วยสถิติ t-test (One sample t-test) สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีการแบบ Stepwise Regression กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยรวม อยู่ในระดับดี ร้อยละ 78.7 (Mean = 4.18, SD = 0.81, 95% CI = 4.01 to 4.28) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร และปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร สามารถอธิบายการทำนายกับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร้อยละ 71.3 ($R^2 = 0.713$) ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจ การปลูกฝังค่านิยมขององค์กร และการเพิ่มพูนความรู้ด้านองค์กรควบคู่กัน เพื่อผลักดันให้การวางแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: สมรรถนะ; การวางแผนกลยุทธ์; นักวิเคราะห์นโยบายและแผน; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทนำ

ภายใต้บริบทโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) องค์กรภาครัฐถูกคาดหวังให้มีศักยภาพสูงในการปรับตัวและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนาประเทศ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2018) ภายใต้บริบทดังกล่าว “การวางแผนกลยุทธ์” จึงนับเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางอนาคต การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างหลักประกันว่าการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและสร้างคุณค่าสาธารณะอย่างแท้จริง (Bryson, 2018)

ผลการศึกษาทั้งในและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานรัฐมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยเฉพาะ “สมรรถนะ” ของบุคลากรผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผน เนื่องจากสมรรถนะถือเป็นตัวแปรชี้วัดความสำเร็จของแผน (Walker & Johnson, 2022) สำหรับบริบทระบบสุขภาพของไทย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (สบส.) มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ โดยมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่า “เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ และระบบสุขภาพภาคประชาชนให้มีคุณภาพ เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการพึ่งตนเองด้านสุขภาพที่ยั่งยืนแบบมีส่วนร่วม” การบรรลุวิสัยทัศน์นี้จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานตามพันธกิจที่หลากหลายและซับซ้อน เช่น การพัฒนามาตรฐานสถานพยาบาลและกิจการดูแลผู้สูงอายุหรือผู้มีภาวะพึ่งพิง การคุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการสุขภาพ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและเอกชน การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ตลอดจนการศึกษาวิจัยและปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย

การขับเคลื่อนพันธกิจที่กว้างขวางและท้าทายเหล่านี้ให้สำเร็จ จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ที่มีความรอบด้าน ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ภารกิจดังกล่าวอยู่ในความรับผิดชอบของ “นักวิเคราะห์นโยบายและแผน”

ซึ่งเป็นกลไกหลักในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และออกแบบอนาคตขององค์กร คุณภาพของแผนจึงสะท้อนโดยตรงถึงระดับสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มนี้ งานวิจัยในประเทศไทยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของผู้จัดทำแผน เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จสำคัญของการนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Rattanasuwan, 2022) ขณะที่แนวคิดสมรรถนะยังชี้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศไม่เพียงเกิดจากความรู้และทักษะ แต่รวมถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Spencer & Spencer, 1993) จากการศึกษาที่ผ่านมาในภาคสุขภาพ ยังไม่ครอบคลุมถึงการประเมินสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในบริบทของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพโดยตรง ทำให้องค์กรยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในการประเมินระดับสมรรถนะจริง ปัจจัยที่มีอิทธิพล และแนวทางพัฒนาที่ชัดเจน นับเป็นช่องว่างทางองค์ความรู้ (Gap of knowledge) ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรม สบส. ในระยะยาว

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ” เพื่อประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนวทางพัฒนาที่เป็นระบบ โดยผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเชิงนโยบายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และใช้เป็นแผนที่นำทาง (Development roadmap) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ให้สามารถพัฒนาและขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านสุขภาพของประเทศได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

2. เพื่อวิเคราะห์อำนาจในทำนายของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง (Descriptive Cross-Sectional Study) ประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) เป็นฐานในการออกแบบกรอบแนวคิดและแผนการศึกษา โดยศึกษาระหว่างระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2568 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่ปฏิบัติงานด้านนักวิเคราะห์นโยบายและแผนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ข้าราชการทุกระดับ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และจ้างเหมาบริการ จำนวนทั้งสิ้น 1,053 คน ([Human Resource Management Division, Department of Health Service Support, 2025](#))

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่ปฏิบัติงานด้านนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 282 คน จากการคำนวณขนาดตัวอย่าง เพื่อประมาณค่าเฉลี่ย กรณีทราบจำนวนประชากร ([Daniel and Cross, 2013](#)) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 66 คน กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จำนวน 129 คน และกลุ่มผู้บังคับบัญชา จำนวน 87 คน จัดสรรสัดส่วน (Proportional Allocation) ตามแนวปฏิบัติของ [Bracken et al. \(1997\)](#) เพื่อให้คงความเป็นกลางและลดอคติด้านปริมาณ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการสุ่มหมายเลข

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

2.1 ชุดที่ 1 แบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำหรับประเมินตนเอง ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ให้เลือกตอบและเติมคำลงในช่องที่กำหนดให้

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร ประกอบด้วย นโยบายกระทรวงสาธารณสุข ภารกิจกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เป้าประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ จำนวน 10 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ข้อคำถามมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบปรนัย 3 ตัวเลือก ได้แก่ “ใช่” “ไม่ใช่” และ “ไม่แน่ใจ” โดยการตัดสินใจเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบถูกให้ 1 คะแนน และตอบผิดให้ 0 คะแนน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ส.สมรรถนะเป็นฐาน บ.บริการด้วยใจ และ ส.ใฝ่สามัคคี โดยแต่ละด้านจะประเมินด้วยความเชื่อมั่นต่อค่านิยม การรับรู้การปฏิบัติในองค์กร และการนำไปปฏิบัติส่วนบุคคล จำนวน 10 ข้อ ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจ/เป็นกลางให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านความมั่นคงก้าวหน้าในงาน จำนวน 8 ข้อ ลักษณะคำถามเชิงบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจ/เป็นกลางให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 5 ประเมินสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความรับผิดชอบหลัก โดยประยุกต์จาก

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สายงานประเพณีวิชาการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 5.1 ด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ เนื้อหาครอบคลุม 7 ประเด็น ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และโครงการริเริ่ม การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและปรับปรุง ข้อคำถามใช้แนวคิดการบูรณาการเนื้อหา วิเคราะห์ และเชื่อมโยงเชิงนามธรรม ตามลำดับขั้นการเรียนรู้ของ Bloom's Taxonomy (Anderson and Krathwohl, 2001) ได้แก่ ระดับ 1 จำ (Remember) ข้อ 2 ระดับ 2 เข้าใจ (Understand) ข้อ 4, 5, 8 ระดับ 3 ประยุกต์ (Apply) ข้อ 1, 3, 7, 9 และระดับ 4 วิเคราะห์ (Analyze) ข้อ 6, 10 ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกตอบด้วยการตัดสินใจตอบเพียงข้อเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบถูกให้ 1 คะแนน และตอบผิดให้ 0 คะแนน

ตอนที่ 5.2 ด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ทักษะการฟังและจับใจความสำคัญ ทักษะการเข้าถึงข้อมูลและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะรู้เท่าทันดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการคาดการณ์และการแก้ปัญหา ทักษะการคิดและวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการเจรจาและการสื่อสาร ทักษะการถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอ ทักษะการประสานงาน และด้านความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม จำนวน 9 ข้อ ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก (สามารถทำได้อย่างเชี่ยวชาญและสม่ำเสมอ) ให้ 5 คะแนน ดี (สามารถทำได้ดีในสถานการณ์ส่วนใหญ่) ให้ 4 คะแนน ปานกลาง (ทำได้ในระดับทั่วไป) ให้ 3 คะแนน พอใช้ (ทำได้บางครั้ง ยังต้องการการพัฒนา) ให้ 2 คะแนน และต่ำ (ยังไม่สามารถทำได้ ต้องการพัฒนาเร่งด่วน) ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 5.3 ประเมินสมรรถนะด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความรับผิดชอบหลัก ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติการ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน

และด้านการบริการ จำนวน 8 ข้อ ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก (ทำได้อย่างโดดเด่น สม่าเสมอ) ให้ 5 คะแนน ดี (ทำได้ดีเป็นส่วนใหญ่) ให้ 4 คะแนน ปานกลาง (ทำได้ในระดับทั่วไป) ให้ 3 คะแนน พอใช้ (ยังมีข้อจำกัดบางประการ) ให้ 2 คะแนน และต้องปรับปรุง (ควรได้รับการพัฒนา) ให้ 1 คะแนน

การแปลผลคะแนน โดยประยุกต์ใช้ตามเกณฑ์การแบ่งคะแนนเฉลี่ยของเบสท์ (Best, 1977) แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 ระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.66 และระดับดีมาก คะแนนเฉลี่ย 3.67 – 5.00

2.2 ชุดที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำหรับสำหรับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ประเมินเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกจากการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ให้เลือกตอบและเติมค่าลงในช่องที่กำหนดให้

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย นโยบายกระทรวงสาธารณสุข ภารกิจกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เป้าประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ จำนวน 10 ข้อ ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรในระดับดีมากให้ 5 คะแนน มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรในระดับดีให้ 4 คะแนน มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรในระดับปานกลางให้ 3 คะแนน มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรในระดับน้อยให้ 2 คะแนน และมีความรู้ความเข้าใจในองค์กรในระดับน้อยมากให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ส.สมรรถนะเป็นฐาน บ.บริการด้วยใจ

และ ส.ไฟสามัคคี โดยแต่ละด้านจะประเมินด้วยความเชื่อมั่นต่อค่านิยม การรับรู้การปฏิบัติในองค์กร และการนำไปปฏิบัติส่วนบุคคล จำนวน 10 ข้อ ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจ/เป็นกลางให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านความมั่นคงก้าวหน้าในงาน จำนวน 8 ข้อ ลักษณะคำถามเชิงบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจ/เป็นกลางให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 5 ประเมินสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความรับผิดชอบหลัก โดยประยุกต์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สายงานประเภทวิชาการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 5.1 ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลบริบทภายใน-ภายนอก (ข้อ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (ข้อ 2-3) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ (ข้อ 4-5) การแปลงกลยุทธ์สู่โครงการ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด (ข้อ 6-8) การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผน (ข้อ 9-10) ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก (สามารถทำได้ อย่างเชี่ยวชาญและสม่ำเสมอ) ให้ 5 คะแนน ดี (สามารถทำได้ดีในสถานการณ์ส่วนใหญ่) ให้ 4 คะแนน ปานกลาง (ทำได้ในระดับทั่วไป) ให้ 3 คะแนน พอใช้ (ทำได้บางครั้ง

ยังต้องการการพัฒนา) ให้ 2 คะแนน และต่ำ (ยังไม่สามารถทำได้ ต้องการพัฒนาเร่งด่วน) ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 5.2 ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลบริบทภายใน-ภายนอก (ข้อ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (ข้อ 2-3) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ (ข้อ 4-5) การแปลงกลยุทธ์สู่โครงการ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด (ข้อ 6-8) การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผน (ข้อ 9-10) ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก (สามารถทำได้ อย่างเชี่ยวชาญและสม่ำเสมอ) ให้ 5 คะแนน ดี (สามารถทำได้ดีในสถานการณ์ส่วนใหญ่) ให้ 4 คะแนน ปานกลาง (ทำได้ในระดับทั่วไป) ให้ 3 คะแนน พอใช้ (ทำได้บางครั้ง ยังต้องการการพัฒนา) ให้ 2 คะแนน และต่ำ (ยังไม่สามารถทำได้ ต้องการพัฒนาเร่งด่วน) ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 5.3 ประเมินสมรรถนะด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความรับผิดชอบหลัก ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติการ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ จำนวน 8 ข้อ ลักษณะคำถามด้านบวก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเกอร์ท (Likert scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก (ทำได้อย่างโดดเด่น สม่ำเสมอ) ให้ 5 คะแนน ดี (ทำได้ดี เป็นส่วนใหญ่) ให้ 4 คะแนน ปานกลาง (ทำได้ในระดับทั่วไป) ให้ 3 คะแนน พอใช้ (ยังมีข้อจำกัดบางประการ) ให้ 2 คะแนน และต้องปรับปรุง (ควรได้รับการพัฒนา) ให้ 1 คะแนน

การแปลผลคะแนนของตัวแปรสมรรถนะ โดยประยุกต์ใช้ตามเกณฑ์การแบ่งคะแนนเฉลี่ยของเบสท์ (Best, 1977) แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 ระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.66 และระดับดีมาก คะแนนเฉลี่ย 3.67 – 5.00

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 ศึกษาเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตหรือกรอบในการสร้างเครื่องมือให้เหมาะสมกับเนื้อหา

3.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้ศึกษานำแบบสำรวจที่พัฒนาขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และเที่ยงตรงของเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม ให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามตัวแปร จากนั้นนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Indexes of Item-Objective Congruence: IOC) โดยค่าที่ยอมรับได้ คือ ค่าถามแต่ละข้อต้องมีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป

3.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษานำแบบสำรวจไปทดลองใช้ (Try Out) กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีคุณสมบัติและบริบทคล้ายคลึงกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 ราย แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าที่ยอมรับได้ คือ มากกว่า 0.75 ขึ้นไป จึงจะนำไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุด ใช้วิเคราะห์และอธิบายข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ระดับความรู้ความเข้าใจในองค์กร ระดับทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร ระดับสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ และระดับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

4.2 สถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย ดังนี้

4.2.1 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรความรู้ความเข้าใจในองค์กร ทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร สิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ และสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ด้วยสถิติ t-test (One sample t-test) ในกรณีประชากร 1 กลุ่ม ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์ของการแปรผัน (Coefficient

of Variation: CV) ซึ่งมีค่าน้อยกว่าร้อยละ 50.0 กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หรือความคลาดเคลื่อนที่ได้ไม่เกิน 5% ($\alpha = 0.05$)

4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจในองค์กร ทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร สิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ กับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในกรณีตัวแปรต่อเนื่อง ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หรือความคลาดเคลื่อนที่ได้ไม่เกิน 5% ($\alpha = 0.05$)

4.2.3 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีการแบบ Stepwise Regression กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หรือความคลาดเคลื่อนที่ได้ไม่เกิน 5% ($\alpha = .05$)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า จากการกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 282 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 75.5 และเพศหญิง ร้อยละ 24.5 มีอายุเฉลี่ย 42.97 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 67.7 บทบาท/ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 23.4 ผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ร้อยละ 45.7 และผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 30.9

2. ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีระดับความรู้ความเข้าใจในองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับดี ร้อยละ 70.2 (Mean = 4.01, SD = 0.90, 95% CI = 3.91 to 4.12) รองลงมาคือ อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 24.6 และระดับต่ำ ร้อยละ 5.7 ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดง (Table 1)

3. ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับดี ร้อยละ 91.5 (Mean = 4.52, SD = 0.61, 95% CI = 4.45 to 4.59) รองลงมาคือ

ระดับปานกลาง ร้อยละ 7.8 และระดับต่ำ ร้อยละ 0.7 ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดง (Table 1)

4. ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีระดับการได้รับสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจโดยรวม อยู่ในระดับดี ร้อยละ 74.5 (Mean = 4.22, SD = 0.79, 95% CI = 4.13 to 4.31) รองลงมาคือ ระดับปานกลาง ร้อยละ 22.3 และระดับต่ำ ร้อยละ 3.2 ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดง (Table 1)

5. ระดับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีระดับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวม อยู่ในระดับดี ร้อยละ 78.7 (Mean = 4.18, SD = 0.81, 95% CI = 4.01 to 4.28) รองลงมาคือ ระดับปานกลาง ร้อยละ 20.2 และระดับต่ำ ร้อยละ 1.1 ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดง (Table 1)

Table 1: Results of the study on organizational knowledge, attitudes toward organizational values, supportive factors and motivation, and strategic planning competency of policy and planning analysts (n = 282)

Variable	Frequency (n)	Percentage (%)
Organizational knowledge		
High level (Mean score 3.67–5.00)	198	70.2
Moderate level (Mean score 2.34–3.66)	68	24.1
Low level (Mean score 1.00–2.33)	16	5.7
Mean = 4.01, SD = 0.90, Max/Min = 5.00/1.80, 95% CI = 3.91 to 4.12		
Attitudes toward organizational values		
High level (Mean score 3.67–5.00)	258	91.5
Moderate level (Mean score 2.34–3.66)	22	7.8
Low level (Mean score 1.00–2.33)	2	0.7
Mean = 4.52, SD = 0.61, Max/Min = 5.00/1.50, 95% CI = 4.45 to 4.59		
Supportive factors and motivation		
High level (Mean score 3.67–5.00)	210	74.5
Moderate level (Mean score 2.34–3.66)	63	22.3
Low level (Mean score 1.00–2.33)	9	3.2
Mean = 4.22, SD = 0.79, Max/Min = 5.00/2.25, 95% CI = 4.13 to 4.31		
Strategic planning competency		
High level (Mean score 3.67–5.00)	222	78.7
Moderate level (Mean score 2.34–3.66)	57	20.2
Low level (Mean score 1.00–2.33)	3	1.1
Mean = 4.18, SD = 0.81, Max/Min = 5.00/4.18, 95% CI = 4.01 to 4.28		

6. ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนทั้งหมด 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร (FKO) ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร

(FAO) และปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ (FSM) มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ถือว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้นจึงสามารถนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุต่อไป รายละเอียดดังแสดง (Table 2)

Table 2: Analysis of factors associated with the strategic planning competency of policy and planning analysts (n = 282)

Variable	SPC	FKO	FAO	FSM
SPC	1.000			
FKO	Correlation (r) = 0.442* 95% CI = [0.336, 0.252] p-value < 0.001	1.000		
FAO	Correlation (r) = 0.748* 95% CI = [0.693, 0.792] p-value < 0.001	Correlation (r) = 0.341* 95% CI = [0.210, 0.460] p-value < 0.001	1.000	
FSM	Correlation (r) = 0.765* 95% CI = [0.692, 0.824] p-value < 0.001	Correlation (r) = 0.323* 95% CI [0.226, 0.430] p-value < 0.001	Correlation (r) = 0.658* 95% CI = [0.6.02, 0.7.10] p-value < 0.001	1.000

7. ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายของสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถร่วมกันทำนาย (พยากรณ์) ของสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร และปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายการทำนายกับสมรรถนะ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 71.3 ($R^2 = 0.713$) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้
สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ = $-0.716 + 0.464$ (ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ) + 0.523 (ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร) + 0.145 (ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร)

เขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\hat{y} = -0.716 + 0.464 (FSM) + 0.523 (FAO) + 0.145 (FKO)$$

Table 3: Results of multiple regression analysis predicting the strategic planning competency of policy and planning analysts under the Department of Health Service Support (n = 282)

Variable	B	Std. E	Beta	t	p-value
Constant	-0.716	0.202	-	-3.548	< 0.001
(FSM) Supportive factors and motivation	0.464	0.044	0.161	10.528	< 0.001
(FAO) Attitudes toward organizational values	0.523	0.058	0.394	9.086	< 0.001
(FKO) Organizational knowledge	0.145	0.031	0.454	4.662	< 0.001
R = 0.845, R ² = 0.713, R ² adj = 0.710, F (3,278) = 229.89, p-value < 0.001					

อภิปรายผล

1. ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจในองค์กร อยู่ในระดับดี ร้อยละ 70.2 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรกลุ่มนี้สามารถเข้าใจบทบาทภารกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryson (2018) ที่ชี้ว่า การเข้าใจบริบทขององค์กรอย่างลึกซึ้งเป็นรากฐานสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังสนับสนุนงานวิจัยของ ทศพร ใจพินิจ และคณะ (2561) ที่พบว่าความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของหน่วยงาน มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

2. ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ระดับทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดีมากถึง ร้อยละ 91.5 ซึ่งสะท้อนว่าบุคลากรมีความเชื่อมั่นและเห็นความสำคัญของค่านิยมองค์กรในการกำกับพฤติกรรมการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sreeputtiban et al. (2024) ที่ชี้ว่า ทัศนคติต่อค่านิยมองค์กรเป็นตัวแปรเชิงจิตวิทยาที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน และมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างมีนัยสำคัญ

3. ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้รับสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจในระดับดี ร้อยละ 74.5 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน มีส่วนสำคัญในการเพิ่มศักยภาพ

บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1996) ที่กล่าวว่าปัจจัยสนับสนุนด้านการทำงานและแรงจูงใจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังตรงกับผลการวิจัยของ Phativikaraiwong et al. (2018) ที่พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีผลต่อความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในองค์กรสาธารณสุข

4. สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับดี ร้อยละ 78.7 โดยสะท้อนถึงความสามารถด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผน และการประสานงาน ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของบทบาทหน้าที่ ตรงกับแนวคิด Competency Model ของ Spencer & Spencer (1993) ที่มองว่าสมรรถนะไม่ได้จำกัดเพียงความรู้และทักษะ แต่รวมถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาในการปฏิบัติงานจริง

5. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร ปัจจัยด้านทัศนคติต่อค่านิยมขององค์กร และปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนว่าทุกตัวแปรต่างส่งผลเกื้อหนุนกันและกันในการยกระดับสมรรถนะของบุคลากร 1) ความรู้ความเข้าใจในองค์กรที่ดีช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับทฤษฎีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ

Bryson (2018) ที่เน้นว่าความเข้าใจบริบทองค์กรและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างแผนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังสนับสนุนผลการศึกษาของ Jaipinit et al. (2018) ที่ยืนยันว่าความรู้และการรับรู้เชิงนโยบายเป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของงานวางแผนภาครัฐ 2) ทักษะคิดต่อค่านิยมองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับสมรรถนะ สะท้อนว่าการยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร เช่น สมรรถนะเป็นฐาน บริการด้วยใจ และใฝ่สามัคคี มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพ งานวิจัยของ Sreeputtiban et al. (2024) ก็ชี้ว่าทักษะเชิงบวกต่อค่านิยมองค์กรช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน และเป็นตัวขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานเชิงกลยุทธ์ 3) สิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1996) ที่อธิบายว่าทั้งปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators) มีบทบาทต่อความพึงพอใจและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน ในบริบทของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ แรงจูงใจที่มาจากการได้รับการยอมรับ โอกาสก้าวหน้า และสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนให้นักวิเคราะห์พัฒนาสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของทั้ง 3 ปัจจัย ยืนยันว่าการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการ กล่าวคือ ไม่เพียงเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในองค์กร แต่ต้องปลูกฝังค่านิยมและจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนแรงจูงใจควบคู่กัน ซึ่งจะทำให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนสามารถปฏิบัติภารกิจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6. การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายของสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ทักษะคิดต่อค่านิยมองค์กร และความรู้ความเข้าใจในองค์กร สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ถึง ร้อยละ 71.3 ($R^2 = 0.713$, $p < 0.001$) แสดงให้เห็นว่าโมเดลการพัฒนาสมรรถนะควรมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างแรงจูงใจ การปลูกฝังค่านิยม และการเพิ่มพูนความรู้ด้านองค์กรอย่างผสมผสาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Rattanasuwan (2022)

ที่ชี้ว่าความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานรัฐขึ้นอยู่กับทั้งแรงสนับสนุนจากองค์กรและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากร

ข้อจำกัดของการวิจัย

- 1) การวิจัยครั้งนี้ใช้การศึกษาเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ทำให้ไม่สามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะในระยะยาว หรือผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นตามช่วงเวลาได้
- 2) การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเป็นหลัก อาจมีข้อจำกัดด้านความลำเอียงของผู้ตอบ (Response bias) เช่น การตอบตามความเหมาะสมทางสังคมหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
- 3) ตัวแปรที่ใช้ศึกษาเน้นด้านความรู้ ทักษะคิด และแรงจูงใจ ซึ่งแม้จะครอบคลุม แต่ยังไม่รวมปัจจัยด้านบริบทเชิงนโยบาย การเมือง หรือปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเช่นกัน

สรุปผล

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะด้านทักษะคิดต่อค่านิยมองค์กร การได้รับสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ ปัจจัยที่ทำนายสมรรถนะได้ดีที่สุดคือ การได้รับสิ่งสนับสนุนและแรงจูงใจ รองลงมาคือ ทักษะคิดต่อค่านิยมองค์กร และความรู้ความเข้าใจในองค์กร ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ควรเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจ การปลูกฝังค่านิยม และการเพิ่มพูนความรู้ด้านองค์กรควบคู่กัน เพื่อผลักดันให้การวางแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้
 - 1.1 ผู้บริหารกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ควรนำผลการวิจัยไปใช้จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ (Competency development roadmap) โดยเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจในงาน การปลูกฝังค่านิยมองค์กร และการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านนโยบายและแผนอย่างต่อเนื่อง

1.2 ควรมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ (Training program) ที่บูรณาการทั้งความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมการทำงาน เพื่อยกระดับสมรรถนะนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน โดยเฉพาะทักษะเชิงวิเคราะห์ การใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล และการคิดเชิงกลยุทธ์

1.3 ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อ ต่อแรงจูงใจ เช่น การยอมรับในผลงาน การสร้างขวัญ กำลังใจ และโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยในลักษณะการศึกษา ตามยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลง ของสมรรถนะในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ และเพื่อดูผลกระทบ ของมาตรการพัฒนาที่นำไปใช้จริง

2.2 ควรศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือ การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกถึงปัจจัยเชิงพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร และ แรงจูงใจที่ไม่สามารถวัดได้จากแบบสอบถาม

2.3 ควรเพิ่มตัวแปรด้านการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทักษะ สำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในยุคดิจิทัล เพื่อทำให้ผลการวิจัยมีความทันสมัยและตอบสนองต่อ พลวัตของสังคม

References

- Anderson L. W. & Krathwohl, D. R. (Eds.). (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education*. New Jersey: Prentice hall Inc.
- Bracken D. W. et al. (1997). *The handbook of multi source feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Daniel W. W. & Cross C. L. (2013). *Biostatistics: a foundation for analysis in the health sciences* (10th ed.). Hoboken. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Jaipinit T. et al. (2018). Understanding of policies and work performance in government agencies. *Journal of Public Administration*, 16(2), 45–62.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). *The National Strategy 2018–2037*. Office of the Prime Minister.
- Phativikaraiwong P. et al. (2018). Work motivation and the effectiveness of strategic plan implementation in public health organizations. *Journal of Public Health*, 48(3), 215–228.
- Rattanasuwan, P. (2022). Success factors in implementing policies and strategic plans in Thai government agencies. *Journal of Political Science and Public Administration*, 13(1), 1–20.
- Spencer L. M. & Spencer S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sreeputtiban W. et al. (2024). Attitudes toward organizational values and work competency of government personnel. *Journal of Research and Development in Education*, 17(1), 89–105.

Walker R. M. & Johnson K. (2022). Human capital and strategic planning in public organizations: The role of workforce competencies in organizational performance. *Public Management Review*, 24(7), 1023–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899274>