



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน  
ANTI-MONEY LAUNDERING OFFICE

# การพัฒนาสมรรถนะ เสาหลักแห่งการขับเคลื่อนราชการ ยุคดิจิทัลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



นายเอกพงศ์ ไพศาลโรจน์

การพัฒนาสมรรถนะเสาหลักแห่งการขับเคลื่อนราชการยุคดิจิทัลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง  
(นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)

นายเอนกพงศ์ ไพศาลโรจน์  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนหัวใจแห่งการขับเคลื่อนองค์กร

ในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายครั้งสำคัญในการปรับตัวเข้าสู่การเป็น “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) และการดำเนินงานตามแนวคิด “ระบบราชการ 4.0” ซึ่งเน้นการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน และที่สำคัญที่สุดคือการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) ในบริบทและสถานการณ์เช่นนี้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งเปรียบเสมือนสมองและเข็มทิศของส่วนราชการ ย่อมต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) อย่างเร่งด่วน รวดเร็ว และเป็นระบบ เพื่อให้สามารถรองรับและเป็นกลไกสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะที่พึงมีของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยฐานรากทางทฤษฎีที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีสมรรถนะ (Competency Theory) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่โดดเด่นนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้และทักษะเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงคุณลักษณะภายในอื่น ๆ เช่น เจตคติ แรงจูงใจ และคุณค่า (Spencer & Spencer, 1993) และเมื่อนำมาผนวกกับบริบทของราชการยุคใหม่ที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง การพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงควรพิจารณาให้สอดคล้องกับทฤษฎีหลักที่สำคัญและเกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Theory) ทฤษฎีนี้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในภาครัฐ การส่งมอบบริการสาธารณะ และการมีส่วนร่วมของพลเมือง (Scholl, 2005) เพื่อรองรับและตอบสนองการทำงานด้านดิจิทัล จึงควรมี “สมรรถนะด้านดิจิทัล” (Digital Competency) ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แค่การใช้คอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์แนวโน้ม กำหนดปัญหา และประเมินผลนโยบายได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (Insight) สำหรับใช้ในการตัดสินใจ

2. แนวคิดการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach) โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) และพัฒนาต่อมาเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวบริการ (New Public Service - NPS) ซึ่งเน้นว่าข้าราชการคือ “ผู้ใช้”

(Servant) ของประชาชน ไม่ใช่ “ผู้ควบคุม” (Steerer) (Denhardt & Denhardt, 2003) จึงควรมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว คือ “สมรรถนะการออกแบบนโยบายที่เข้าใจอนาคตและเข้าถึงประชาชน” หรือสมรรถนะเชิง einf (Empathy and Foresight) ที่ผสมผสานระหว่างความสามารถในการเข้าใจความต้องการเชิงลึกของประชาชนในปัจจุบัน (Empathy) และความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบในระยะยาวของนโยบายในอนาคต (Foresight) โดยอาศัยหลักการการออกแบบเชิงความคิด (Design Thinking) ในการพัฒนานโยบายและบริการ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์นโยบายและแผนงานที่ตอบโจทย์และยั่งยืน ในยุคที่มีพลวัตแห่งความเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว

### 3. ทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัว (Lifelong Learning and Adaptability Theory)

เนื่องจากบริบทโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การดำรงอยู่ขององค์การภาครัฐจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Dynamic Environment) ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Senge, 1990) ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่บุคลากรต้องมี “สมรรถนะการเรียนรู้และปรับตัว” (Learning and Adaptability Competency) เพื่อให้สามารถรับมือกับเทคโนโลยีกฎหมายใหม่ ๆ ตลอดจนบริบทของสภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอก อันจะทำให้ภาครัฐสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

#### สมรรถนะพึงมีของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ทฤษฎีและบริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจึงมีสมรรถนะหลัก 3 กลุ่ม ที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อขับเคลื่อนระบบราชการให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลและการยึดเป้าหมายในการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง (Advanced Strategic Analysis and Planning Competencies) โดยเป็นหัวใจสำคัญของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ต้องได้รับการพัฒนาและยกระดับให้มีความซับซ้อนและทันสมัยยิ่งขึ้น อาทิ

1.1) การวิเคราะห์เชิงระบบ (System Thinking) เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถในการมองเห็นความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างนโยบายในภาพรวม เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ไม่ตั้งใจ (Unintended Consequences)

1.2) การประเมินผลกระทบเชิงบูรณาการ (Integrated Impact Assessment) นอกเหนือจากการประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมแบบดั้งเดิมแล้ว ยังต้องสามารถประเมินผลกระทบด้านดิจิทัล (Digital Impact) ด้านจริยธรรม (Ethical Impact) และด้านความยั่งยืน (Sustainability Impact) ได้อย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อป้องกันการวางแผนนโยบายผิดพลาดจนนำไปสู่ผลกระทบที่ใหญ่กว่า

1.3) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Scenario Planning) และ ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ความสามารถในการสร้างทางเลือกของแผนงานภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน และการปรับเปลี่ยน

แผนได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิดวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์การต่อไปได้ แม้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด

## 2. สมรรถนะด้านดิจิทัลและการใช้ข้อมูล (Digital and Data Utilization Competencies)

เป็นสมรรถนะที่ตอบโจทย์การพัฒนากระบวนการให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลและบริบทของโลกที่ความต้องการของประชาชนต้องการความสะดวกรวดเร็ว ตรงไปตรงมาและตอบสนองก่อนที่ประชาชนจะร้องขอ อาทิ

2.1) การรู้เท่าทันข้อมูล (Data Literacy) ความเข้าใจในการเข้าถึง การประมวลผล การตีความ และการนำข้อมูล ทั้งข้อมูลภาครัฐ ข้อมูลขนาดใหญ่ และข้อมูลเปิด มาใช้ในการสร้างข้อเสนอแนะนโยบายที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Policy Making)

2.2) ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีในการทำงาน (Technology Integration Skills) การใช้เครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำแบบจำลองนโยบาย (Policy Modeling) การติดตามและประเมินผลแบบเรียลไทม์ (Real-Time Monitoring) และการสร้างแดชบอร์ดข้อมูล (Data Dashboard) เพื่อสื่อสารผลการวิเคราะห์จนนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือวิธีการทำใหม่ ๆ ตลอดจนนโยบายสำคัญ

2.3) ความเข้าใจในความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และจริยธรรมข้อมูล (Cybersecurity and Data Ethics Awareness) เพื่อให้มั่นใจว่าการออกแบบนโยบายและการใช้ข้อมูลเป็นไปตามหลักกฎหมายและจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตอบสนองต่อการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และต้องเป็นไปตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อป้องกันผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

## 3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางและการทำงานร่วมกัน (Citizen-Centric and Collaborative Behavioral Competencies)

ซึ่งจะช่วยผลักดันให้เกิดการบริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน และการขับเคลื่อนการเป็น “ภาครัฐไร้รอยต่อ” โดยต้องมีทักษะสำคัญ อาทิ

3.1) ทักษะการมีส่วนร่วมและการออกแบบร่วม (Co-creation and Participation Skills) ความสามารถในการใช้เครื่องมือและกระบวนการดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดเห็นจากประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผู้รับบริการ (Customer) มาใช้ในการกำหนดนโยบายตั้งแต่ต้นกระบวนการ (Policy Dialogue and Engagement) ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถออกแบบและกำหนดนโยบายได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มดังกล่าว รวมทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดจากการระดมความเห็นในเนวาระนาบ

3.2) ทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายและผลการวิเคราะห์ที่ซับซ้อน เข้าใจยาก ให้แก่ผู้บริหาร ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินนโยบายต่าง ๆ และยังเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าใจผิดจาก Fake News อันจะทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามและส่งผลการบรรลุความสำเร็จของนโยบาย

3.3) ความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) การมีทัศนคติที่กล้าคิดนอกกรอบ กล้าทดลองนโยบายใหม่ ๆ (Policy Experimentation) ที่มีความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล เพื่อแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาของประชาชน

3.4) การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ความสามารถในการมองเห็นแนวโน้มและผลกระทบของนโยบายในระยะยาวที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความยั่งยืนของสังคม เพื่อให้องค์กรสามารถสำรวจ ประเมิน และสร้างความเข้าใจในอนาคตที่เป็นไปได้และอนาคตที่ต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการตัดสินใจกำหนดนโยบายในปัจจุบัน

ดังนั้น การพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผนของส่วนราชการในปัจจุบันไม่ใช่แค่การฝึกอบรมความรู้ทางเทคนิคทั่วไป แต่เป็นการปฏิรูปสมรรถนะในระดับรากฐาน เพื่อให้กลายเป็น “**นักวิเคราะห์กลยุทธ์ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล**” ที่มีหัวใจมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นได้รวบรวมความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เข้ากับทักษะดิจิทัล และทัศนคติที่ยึดโยงกับความต้องการของประชาชน ซึ่งจะเป็น “**เสาหลักสำคัญ**” ในการนำพาองค์การภาครัฐของไทยก้าวข้ามความท้าทายของยุคสมัย และสร้าง “**ระบบราชการ 4.0**” ที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน

---

#### บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2560). **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ 4.0**. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร. - DGA). (2564). **แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ**.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). **The New Public Service: Serving, Not Steering**. M.E. Sharpe.
- Scholl, H. J. (2005). **Digital Government: The Evolving Theory-Practice Relationship**. *International Journal of Electronic Governance*, 2(1), 1-13.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**. Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. John Wiley & Sons.
- United Nations. (2023). **AI and Digital Transformation Competencies for Civil Servants**. Sustainable Development Goals.



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน  
ANTI-MONEY LAUNDERING OFFICE

