



สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด
COMPETENCIES FOR NARCOTICS STRATEGY OPERATION



นิติศาสตร์ ผ่องพันธุ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

COMPETENCIES FOR NARCOTICS STRATEGY OPERATION



NITISART PONGPAN

A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
(Public Policy and Management)

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์
เรื่อง
สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด
ของ
นิติศาสตร์ ฝ่องพันธุ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก	 ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญาณ์ นักพ่อน)	(รองศาสตราจารย์ ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)
..... ที่ปรึกษาร่วม	 กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กานต์วี วิชัยปะ)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์)

ชื่อเรื่อง	สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด
ผู้วิจัย	นิติศาสตร์ ฝ่องพันธุ์
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีชญานันท์ นักพ่อน
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร. กานต์วี รัชยะปะ

งานวิจัยชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด โดยใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก วิธีการศึกษาเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน ประกอบด้วย บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) ส่วนกลาง จำนวน 12 คน และหน่วยงานภาคี ได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำนวน 1 คน ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1 คน และศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน และวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากวิธีการทั้ง 3 วิธี มาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัตินั้น สามารถกำหนดได้เป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก 2) สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย และ 3) สมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

คำสำคัญ : สมรรถนะเฉพาะ, ลักษณะงานที่ปฏิบัติ, ยุทธศาสตร์, ยาเสพติด

Title	COMPETENCIES FOR NARCOTICS STRATEGY OPERATION
Author	NITISART PONGPAN
Degree	MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Preechaya Nakfon
Co Advisor	อาจารย์ ดร. Kanrawee Wichaipa

This research intends to determine competencies for narcotics strategy operations using a qualitative research approach by (1) studying relevant articles, both domestically and internationally, (2) conducting in-depth interviews with 15 key contributors, consisting of 12 staff members responsible for formulating drug strategic plans at the Headquarters of the Office of the Narcotics Control Board (ONCB), and other counterpart agencies, i.e., the Royal Thai Police, (one person), the Drug Prevention and Suppression Center, the Ministry of Public Health, (one person), and the Drug Prevention and Suppression Center in the Ministry of Education, (one person); and (3) a group discussion method with three experts, namely experts in drug strategic planning, public policy specialist and human resources management. Then, the researcher then used the data obtained from the three methods to process and analyze the data in a descriptive manner with content analysis techniques. The results revealed that determining of drug strategy performance capabilities of personnel responsible for formulating drug strategic plans, which is a specific competency based on job descriptions and can be defined into three performance competencies: (1) proactive drug strategist competency, (2) networking competency, and (3) academic competency with reliable data.

Keyword : Specific competencies, Job description, Strategy, Narcotics

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่คอยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้มีการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะขึ้น และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญาณ์ นักพ่อน รวมทั้งอาจารย์ ดร.กานต์วี วิชัยปะ ที่ให้ความเมตตาเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ตลอดจนคำปรึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการวิจัยอย่างละเอียดทุกขั้นตอน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถและความช่วยเหลือในการชี้แนะข้อมูล และความเอาใจใส่อย่างดี รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ จากคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์แก่ผู้วิจัย

ขณะเดียวกัน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ส่งเสริมการศึกษา และให้กำลังใจเป็นอย่างดี อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา ตลอดจนขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงในการวิจัยครั้งนี้ จนทำให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การดำเนินการวิจัยนี้ มีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้ หากปราศจากความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลหลักจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด จำนวน 15 ท่าน ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 3 ท่าน ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด และผู้ที่สนใจได้ไม่มากนักน้อย ทั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดของประเทศต่อไป

นิติศาสตร์ ผ่องพันธุ์

สารบัญ

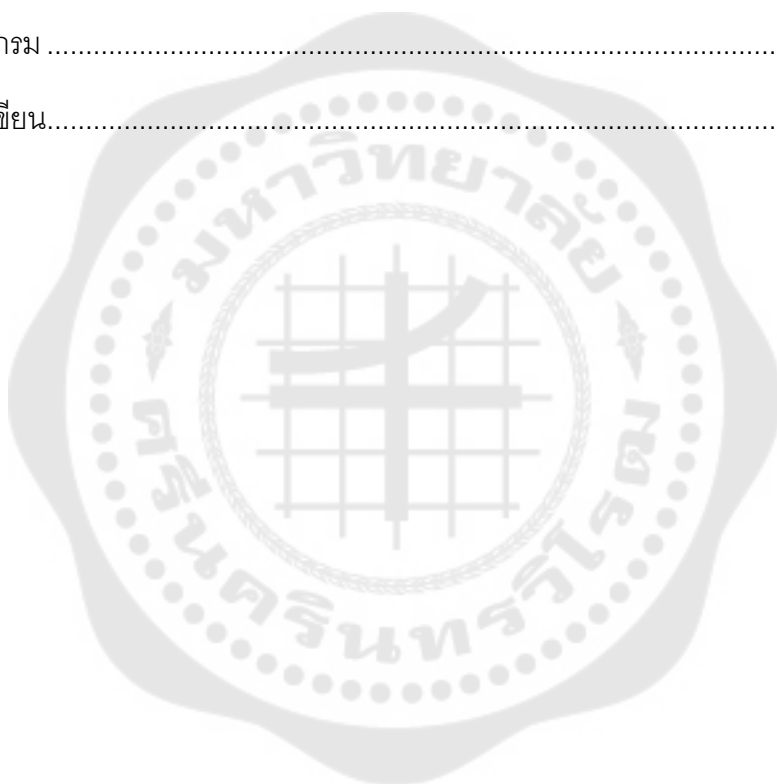
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.4.2 ขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	6
1.4.3 ขอบเขตด้านสถานที่.....	6
1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	6
1.5 ความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย	7
1.6 นิยามศัพท์สำคัญ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	9
2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ.....	9
2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ	10

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ	13
2.1.4 ความหมายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	15
2.1.5 การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	16
2.2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....	17
2.2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์	17
2.2.2 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์.....	18
2.2.3 ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี.....	19
2.2.4 ประโยชน์ของยุทธศาสตร์.....	19
2.2.5 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์.....	21
2.2.6 ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์	23
2.2.7 ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์	24
2.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด.....	25
2.3.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบทบาทภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส.	25
2.3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด.....	26
2.3.3 กลไกการบริหารจัดการในการอำนวยความสะดวกสู่การปฏิบัติ.....	30
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
2.4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยาเสพติด	31
2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	35
2.4.3 งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด	37
2.4.4 งานวิจัยเกี่ยวกับการคิดเชิงยุทธศาสตร์.....	39
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	41
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	42
3.1 แบบการวิจัย	42

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.2.1 วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research).....	42
3.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)	43
3.2.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	43
3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	44
3.3.1 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) ส่วนกลาง.....	44
3.3.2 บุคลากรของหน่วยงานภาคีหลัก.....	44
3.3.3 ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	44
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
3.6 ภาพรวมของการวิจัย.....	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย	48
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการศึกษาจาก กฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้าน ยุทธศาสตร์ยาเสพติด	48
4.1.1 ประมวลกฎหมายยาเสพติด	49
4.1.2 แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565.....	49
4.1.3 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2560 เรื่อง มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งของ สำนักงาน ป.ป.ส.	51
4.1.4 คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 โดยสำนักงาน ก.พ. ...	52
4.1.5 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สามัญสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ.	54

4.1.6 คู่มือกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency-Based Manual) สำนักงาน ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	55
4.1.7 งานวิจัยภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords โดย ZipRecruiter Marketplace และทีมวิจัย	57
4.1.8 วารสารภาษาอังกฤษเรื่อง Core Competencies for Strategic Leaders In the BC Public Service โดย สำนักงานบริการสาธารณะ British Columbia	58
4.1.9 บทความภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist	60
4.1.10 บทความภาษาอังกฤษเกี่ยวกับ 10 Essential Brand Strategist Skills (With Tips) โดยทีมบรรณาธิการของ Indeed	61
4.2 ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดเกี่ยวกับ สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด.....	67
4.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับนโยบาย	69
4.2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับปฏิบัติการ	78
4.3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน ยุทธศาสตร์ยาเสพติด	92
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	101
5.1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตาม การศึกษาจากกฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การ ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	101
5.1.2 ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	102
5.1.3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน ยุทธศาสตร์ยาเสพติด	103
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	106

5.2.1 สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก	106
5.2.2 สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย	108
5.2.3 สมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้	109
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย	114
5.3.1 ข้อเสนอแนะตามผลการวิจัย	114
5.3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป	116
บรรณานุกรม	117
ประวัติผู้เขียน	120



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดติดตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2560 เรื่อง มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของ สำนักงาน ป.ป.ส.	52
ตาราง 2 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามคู่มือ แนวทางการพัฒนานุเคราะห์ภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ.	54
ตาราง 3 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามมาตรฐาน ด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ	55
ตาราง 4 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามคู่มือกำหนด สมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency-Based Manual) สำนักงานป้องกันและปราบปราม การฟอก เงิน	57
ตาราง 5 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามงานวิจัยเรื่อง Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords	58
ตาราง 6 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามวารสารเรื่อง Core Competencies for Strategic Leaders In the BC Public Service	60
ตาราง 7 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามบทความ เรื่อง Strategist	61
ตาราง 8 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามบทความ เกี่ยวกับ 10 Essential Brand Strategist Skills (With Tips)	64
ตาราง 9 แยกแยะความถี่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ตามการวิจัยเอกสาร จำนวน 8 ฉบับ	65
ตาราง 10 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการ วิจัยเอกสาร	67

ตาราง 11 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	67
ตาราง 12 แจกแจงความถี่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตาม การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ระดับนโยบาย จำนวน 7 คน.....	76
ตาราง 13 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตาม ความ คิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับผู้บริหาร.....	78
ตาราง 14 แจกแจงความถี่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ตามการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน	86
ตาราง 15 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตาม ความ คิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับผู้ปฏิบัติ	88
ตาราง 16 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตาม ความ คิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก	89
ตาราง 17 เปรียบเทียบองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ระหว่างการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์.....	90
ตาราง 18 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดจากการ วิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	92
ตาราง 19 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ด้าน.....	98
ตาราง 20 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด.....	99
ตาราง 21 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามข้อมูลจาก เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	101
ตาราง 22 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความ คิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด	103
ตาราง 23 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....	104
ตาราง 24 สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก	106
ตาราง 25 สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย	108

ตาราง 26 สมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่สามารถเชื่อถือได้.....	109
--	-----



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	2
ภาพประกอบ 2 Competency Iceberg Model	11
ภาพประกอบ 3 การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency)....	16
ภาพประกอบ 4 กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์	23
ภาพประกอบ 5 หน่วยงานร่วมบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษา ผู้ติดยาเสพติด ปี 2564	27
ภาพประกอบ 6 กระบวนการพิจารณาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติด	28
ภาพประกอบ 7 กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	30
ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย	41
ภาพประกอบ 9 ภาพรวมการวิจัย	46
ภาพประกอบ 10 สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	114

บทที่ 1

บทนำ

งานวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า สมรรถนะดังกล่าวควรมีคุณลักษณะเป็นอย่างไร โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.1 ที่มาและความสำคัญของการวิจัย
- 1.2 คำถามการวิจัย
- 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 1.4 ขอบเขตของการวิจัย
- 1.5 ความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย
- 1.6 นิยามศัพท์สำคัญ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการวิจัย

ปัญหาเสพติดเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อประเทศไทย รวมทั้งระดับโลกมายาวนาน และยังทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ด้วยเหตุนี้ ปัญหาเสพติดจึงเป็นปัญหาด้านความมั่นคงที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องจากเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในหลายด้าน ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจของผู้เสพ รวมถึงคนรอบข้าง นอกจากนี้ ยังส่งผลถึงด้านการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศ ด้วยเหตุนี้ ปัญหาเสพติดจึงเป็นเรื่องที่ไม่ใช่เฉพาะแต่การระบาดและการเจ็บป่วยจากโรคเท่านั้น แต่ยังมีความเกี่ยวเนื่องกับปัญหาพื้นฐานของสังคมอีกด้วย สำหรับประเทศไทยได้ประสบกับปัญหาสภาวะการขยายตัวของการผลิตยาเสพติดในพื้นที่ตามแนวชายแดน ส่งผลให้สถานการณ์การลักลอบนำยาเสพติดรุนแรงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา จากสถิติการจับกุมคดียาเสพติดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยระบบสารสนเทศของตำรวจ (POLIS) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบว่า มีคดีการจับกุมยาเสพติดทั้งหมด 359,688 คดี ผู้ต้องหา 381,475 คน และตรวจยึดยาเสพติดได้ดังนี้ ยาบ้า 517 ล้านเม็ด ไอซ์ 16,265.7 กิโลกรัม เฮโรอีน 941.8 กิโลกรัม และคีตาเมีน 733.1 กิโลกรัม (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2563) ทั้งนี้ ได้มีการบรรจุการแก้ไขปัญหายาเสพติดอยู่ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหายาเสพติดทั้งระบบ นอกจากนี้ รัฐบาลได้กำหนดให้การดำเนินการแก้ไขปัญหายาเสพติดเป็นนโยบายที่สำคัญเร่งด่วน (ไทยคู่ฟ้า, 2562)

สำหรับกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดที่สำคัญสามารถแสดงได้ตามแผนภาพโครงสร้างด้านล่างนี้



ภาพประกอบ 1 กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.)

จากโครงสร้างจะเห็นว่า กลไกการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดที่สำคัญจะประกอบด้วย คณะกรรมการ ป.ป.ส. เป็นกลไกในระดับนโยบาย (Agenda) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการการด้านยาเสพติดในภาพรวม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ โดยประมวลกฎหมายยาเสพติด ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดเรียกโดยย่อว่า “คณะกรรมการ ป.ป.ส.” ซึ่งมีนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการรวมทั้งรัฐมนตรี และผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ ทั้งนี้ โดยให้สำนักงาน ป.ป.ส. มีบทบาทในฐานะฝ่ายเลขานุการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ อาทิ กำหนดแผนงานมาตรการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สั่งการให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องมีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติด และประสานงานการปฏิบัติงานตามกฎหมายยาเสพติด พิจารณาและ

ดำเนินการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหายาเสพติด รวมทั้งกำกับและติดตามการใช้งบประมาณดังกล่าว และสนับสนุนให้ภาครัฐหรือเอกชน รวมทั้งประชาชนมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีกลไกที่สำคัญอีกอย่างในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความร่วมมือจากองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดแห่งชาติ (ศอ.ปส.) เป็นกลไกระดับชาติ และอนุกรรมการตามคำสั่ง ศอ.ปส. เป็นกลไกอำนวยการกำกับ ติดตามแผนในแต่ละระดับ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานและสภาพปัญหาที่พบ ให้สามารถขับเคลื่อนแผนได้อย่างประสานสอดคล้อง ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม เป็นประธาน/ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 31 หน่วยงาน ทั้งนี้ มีเลขาธิการ ป.ป.ส. ในฐานะกรรมการและเลขานุการ และรองเลขาธิการ ป.ป.ส. ในฐานะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ เช่น การนำนโยบายยุทธศาสตร์ แนวทาง และมาตรการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดจากคณะกรรมการ ป.ป.ส. ไปสู่การปฏิบัติ จัดให้มีแผนปฏิบัติการเพื่อการแก้ไขปัญหา ยาเสพติด ทั้งในระดับส่วนกลางและระดับพื้นที่ มีการอำนวยการ และติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เป็นต้น ขณะเดียวกัน แต่ละหน่วยงาน จะมีกลไกระดับภารกิจ (Function) ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบดำเนินงานตามภารกิจ โดยเน้นการบริหารจัดการความร่วมมือด้านแผนงานและงบประมาณให้มีเอกภาพ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และสนับสนุนการดำเนินงานในระดับพื้นที่ รวมทั้งกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด โดยมีสำนักงาน ป.ป.ส. สังกัดกระทรวงยุติธรรม เป็นฝ่ายเลขานุการของกลไกการขับเคลื่อนฯ ดังกล่าว ในการประสานงานและอำนวยการด้านนโยบาย แผนงานงบประมาณ และบูรณาการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ตลอดจนติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายยาเสพติด พ.ศ. 2564, 2564)

ขณะเดียวกัน หากพิจารณาตามภารกิจของหน่วยงานที่อยู่ในกลไกการขับเคลื่อน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด โดยเฉพาะการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบาย ดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยกลไกในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านยาเสพติด ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีสมรรถนะที่รองรับกับการแก้ไขปัญหายาเสพติด ทั้งนี้ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับ องค์กร เนื่องจากทำให้ทรัพยากรในการบริหารงานด้านอื่น ๆ เกิดคุณค่าเพิ่มมากขึ้น จึงมี

ความจำเป็นที่จะต้องให้คุณค่ากับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้น การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแนวคิดให้การยอมรับว่า มนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุด หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” และเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต (วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2562) นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นกลไกหลักที่จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้มีทักษะ ความรู้ หรือความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้น หากทราบถึงองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่บุคลากรจะต้องมีแล้ว ย่อมช่วยให้การแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้นร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม จากรายงานการศึกษาและทบทวนบทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) พ.ศ. 2561 (โดย รศ.ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ และคณะ เป็นผู้ดำเนินการศึกษา) พบว่า การดำเนินงานตามบทบาทภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีเงื่อนไขและข้อจำกัดในการดำเนินงานอยู่หลายด้าน อาทิ ด้านกลไกและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ปัจจัยทางการเมือง และด้านโครงสร้างการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบว่ามีเงื่อนไขและข้อจำกัดในการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจด้านบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. มีสมรรถนะความเป็น “นักยุทธศาสตร์” (Strategist) ไม่เพียงพอเท่าที่ควร ส่งผลให้การกำหนดนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาเสพติดเป็นแบบแยกส่วน แต่ขาดการแสดงเป้าหมายและทิศทางแบบองค์รวม มุ่งเน้นการกำหนดแผนงานตามมาตรการ และกำหนดแผนปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมซึ่งในหลายส่วนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัญหาและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาเสพติดในแต่ละพื้นที่ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ส. ยังขาดทักษะด้านการพยากรณ์สถานการณ์ ส่งผลต่อการยอมรับและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่นในระดับพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2561)

จากเงื่อนไขและข้อจำกัดด้านบุคลากรในการกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ในการแก้ไข ปัญหายาเสพติด โดยส่วนใหญ่พบว่า มีเพียงการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร หรือสมรรถนะ เฉพาะตามตำแหน่งงานด้านอื่น ๆ ในขณะที่สมรรถนะที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาและกำหนดขึ้นมา นี้ ยังไม่มีตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในลักษณะนี้โดยตรง จึงต้องอาศัยการมอบหมายให้บุคลากรใน ตำแหน่งอื่นมาปฏิบัติแทน ซึ่งไม่สามารถการันตีได้ว่าบุคลากรในตำแหน่งอื่นที่ได้รับมอบหมาย จะมีสมรรถนะเพียงพอและตรงตามลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติหรือไม่ รวมทั้งยังไม่มี การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดนี้ไว้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดดังกล่าวขึ้นมา และมีความคาดหวังว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาจะเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษครั้งนี้มุ่งศึกษาข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาเนื้อหาเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การสำรวจข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) และมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด จากแหล่งข้อมูลทั้ง 3 แหล่งข้างต้น เพื่อนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด

1.4.2 ขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 3 ส่วน ดังนี้

(1) วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับที่มาและองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด โดยศึกษาจากประมวลกฎหมายยาเสพติด แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565 ประกาศที่เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะโครงสร้างการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน ป.ป.ส. สำนักงาน ป.ป.ท. และสำนักงาน ปปง. นอกจากนี้ ยังศึกษาคู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ. ตลอดจนเอกสารวิชาการ บทความ และหนังสือต่าง ๆ ของต่างประเทศเกี่ยวกับสมรรถนะของนักยุทธศาสตร์ในภาพรวมตามหลักสากลทั่วไป

(2) วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) ส่วนกลาง ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด

2) บุคลากรของหน่วยงานภาครัฐหลัก ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงสาธารณสุข และศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ

(3) วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ในแต่ละด้าน และมีความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

1.4.3 ขอบเขตด้านสถานที่

พื้นที่กรุงเทพมหานคร

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ส่วนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เป็นการศึกษาที่มีขอบเขตในช่วงระยะเวลาของแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563 - 2565 ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 3 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 โดยอาศัยความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2

เพื่อรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ด้านความมั่นคง ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย และเป็นจุดเปลี่ยนของการดำเนินการด้านแผนที่สำคัญของประเทศ ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ ต้องยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่าง เดือนกุมภาพันธ์ - เดือนเมษายน 2565 รวมระยะเวลา 3 เดือน

1.5 ความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เพื่อพัฒนาไปสู่สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดที่สำคัญของประเทศ

1.6 นิยามศัพท์สำคัญ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ในประเด็นด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดที่สำคัญของประเทศ

การปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษามรรณะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วารสาร บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

2.1.4 ความหมายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1.5 การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

2.2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

2.2.2 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

2.2.3 ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี

2.2.4 ประโยชน์ของยุทธศาสตร์

2.2.5 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์

2.2.6 ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์

2.2.7 ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์

2.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

2.3.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบทบาทภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส.

2.3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

2.3.3 กลไกการบริหารจัดการในการอำนวยการและขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) ในการทำงาน เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงต้นปี ค.ศ. 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland เป็นผู้ริเริ่มศึกษา ซึ่งตั้งข้อสงสัยในการวิจัยว่า “ทำไมคนที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลการทำงานที่แตกต่างกัน” ทั้งนี้ McClelland ได้แยกคนที่มีผลการทำงานอยู่ในระดับดีออกจากระดับพอใช้ จากนั้นจึงพิจารณาว่าคนทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร โดยพบว่า บุคลากรที่มีผลการทำงานที่ดีจะมีสิ่งที่เรียกว่า “สมรรถนะ (Competency)” นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิชาการของ เรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดสำคัญของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (รัตตินันท์ ภูริวณิชกุล, 2556: 22)

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับคำว่า “สมรรถนะ (Competency)” ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้คำแปลและนิยามคำจำกัดความไว้แตกต่างกันมากมายตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่ผ่านการศึกษาค้นคว้ามาแล้ว ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้” (พลอย สืบวิเศษ, 2561)

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล เช่น แรงดึงดูดใจ นิสัยใจคอ ทักษะ จินตภาพส่วนบุคคล สถานภาพทางสังคม หรือความรู้ที่แต่ละบุคคลควรมีเพื่อการทำงานให้ได้ผลงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด”

Spencer and Spencer (1997) ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเบื้องต้นที่บุคคลพึงมี ได้แก่ อุปนิสัย แรงจูงใจ ความรู้สึกนึกคิด องค์ความรู้ และความสามารถ ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จรวมทั้งเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด”

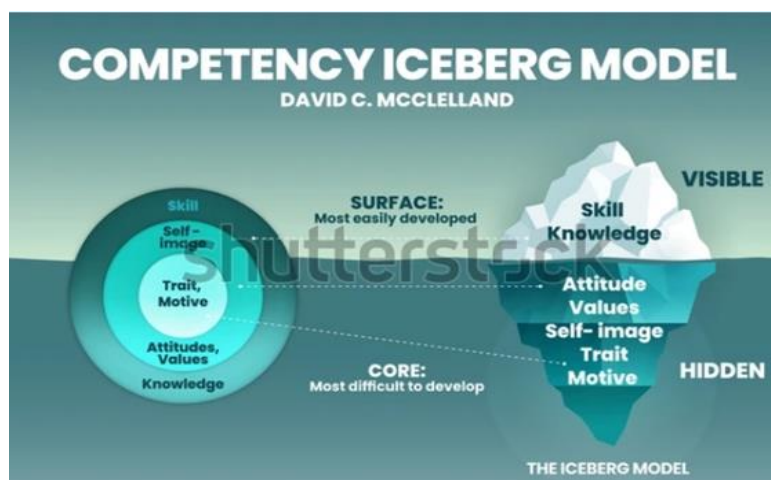
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 2) ได้นิยามว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นจุดร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการปลูกฝังค่านิยมและการกระทำที่ต้องการให้เกิดขึ้นร่วมกัน”

จากคำจำกัดความและคุณสมบัติตามที่นักวิชาการและหน่วยงานได้ให้นิยามไว้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ ได้ว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล อันประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่สร้างขึ้นจากภายในตัวของบุคคล หรือความเชี่ยวชาญ

ความชำนาญในงานที่ทำได้ดีและโดดเด่นกว่าผู้อื่น โดยเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ” ซึ่งสำหรับสมรรถนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดแล้ว การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้ จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะที่มีภายในของบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล จะขาดอันหนึ่งอันใดไม่ได้ ทั้งนี้ สมรรถนะที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือ สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด โดยความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อสมรรถนะดังกล่าวคือ การที่บุคลากรมีทั้งองค์ความรู้ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบกับความรู้ด้านยาเสพติด เพื่อนำไปสู่ทักษะการมองเป้าหมายแบบองค์รวม มีความสามารถเกี่ยวกับการทำนายสถานการณ์ และรู้จักการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ปัญหาเสพติดได้ โดยมีคุณลักษณะส่วนตัวของบุคลากรไม่ว่าจะเป็น ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์ประกอบทั้ง 2 คือ ความรู้ และทักษะ มีความโดดเด่นขึ้นมาได้ ซึ่งหากบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด สามารถที่จะพัฒนาให้มีสมรรถนะนี้ได้ จะส่งผลทำให้การปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหายาเสพติด และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้เกิดการกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านยุทธศาสตร์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะมีส่วนประกอบ เปรียบดังภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบด้วย ส่วนหนึ่งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา และอีกส่วนหนึ่งอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็ง ถ้าเปรียบเทียบส่วนที่โผล่เหนือน้ำก็เสมือนเป็นความรู้และทักษะของมนุษย์ สำหรับส่วนที่อยู่ใต้น้ำก็เสมือนเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ที่ซ่อนลึกลงไปในไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 Competency Iceberg Model

สืบค้นที่ <https://www.shutterstock.com> (11 กันยายน 2564)

จากภาพจะเห็นได้ว่า ความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำหรือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น อุปนิสัย แรงจูงใจ และการรับรู้ นั้น ไม่สามารถจะวัดหรือพัฒนาได้ง่าย แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการใช้หลักการทางจิตวิทยา การฝึกอบรม หรือการให้ประสบการณ์ในด้านที่ดีแก่บุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการใช้เวลาอย่างมาก โดยองค์ประกอบของสมรรถนะจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล และความเข้าใจในแนวคิด หลักการต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานนั้น ๆ เช่น นักทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

(2) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานซ้ำ ๆ เป็นประจำ จนเกิดเป็นความชำนาญ เช่น พนักงานข้อมูลต้องสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปได้อย่างคล่องแคล่ว และแก้ไขปัญหาในการใช้โปรแกรมเบื้องต้นได้ เป็นต้น

(3) คุณลักษณะ (Attribute) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำและการนึกคิด โดยลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานาน เช่น อึดทนในทัศน์ ทักษะคติ ลักษณะนิสัยใจคอ แรงขับในเกิดพฤติกรรม และบทบาททางสังคม เป็นต้น

โดยทั่วไป องค์การจะสรรหาและคัดเลือกบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาจากความรู้ และทักษะ เนื่องจากดำเนินการได้ง่าย โดยมีวิธีการพิจารณาจากผลการศึกษา หรือการทำแบบทดสอบ ส่วนสมรรถนะที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลนั้น จะไม่ค่อยประเมินและวัดผลมากนัก เพราะเชื่อว่าสมรรถนะดังกล่าวมีอยู่ในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงเราควรพิจารณาคุณลักษณะภายในของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นสิ่งที่พัฒนายากที่สุด ส่วนความรู้และทักษะนั้น เป็นสิ่งที่เราสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่า

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2563: 73) สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ว่า “สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KSA ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ “Hard” สะท้อนถึงความเป็นคนเก่ง ทำให้ได้งานหรือเข้าสู่ตำแหน่งได้เป็นส่วนหนึ่งของภูเขาน้ำแข็งที่มีความชัดเจนต่อการสังเกต การพัฒนา และการประเมิน นอกจากนี้ ลักษณะอื่น ๆ (Others - O) ที่มีความเฉพาะบุคคล เป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ภายใต้ผิวน้ำทะเล เช่น ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ “Soft” ที่ยากต่อการวัด การประเมิน ซึ่งการวิเคราะห์รายการสมรรถนะจะต้องเน้นส่วนที่จมใต้น้ำมากกว่า ซึ่งเป็นส่วนที่ติดตัว (Innate) ของบุคคล”

ณัฐภรณ์ ฤทธิเจริญ (2561: 11) ได้ขยายความเกี่ยวกับสมรรถนะตามแนวคิดของ David McClelland ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) ความรู้ ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะด้านนั้น ๆ 2) ทักษะ เป็นสิ่งที่เกิดจากความชำนาญในงานที่ทำเป็นประจำ 3) มุมมองภาพลักษณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อตามนั้น 4) บุคลิกภาพ เป็นสิ่งสะท้อนตัวตนของบุคคลนั้น ๆ และ 5) แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากแรงขับภายในตัวบุคคล

ดังนั้น การที่บุคคลจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไรวนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในตัวของบุคคลนั้น โดยสามารถอธิบายได้ตามลักษณะโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือ ส่วนที่ใหญ่ที่สุดซึ่งอยู่ภายใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ภาพลักษณ์ของตนเอง ลักษณะนิสัย ตลอดจนบทบาทที่แสดงออกในสังคมของบุคคลนั้น ๆ ทั้งนี้ จากองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลร่วมกัน จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ โดยองค์ประกอบด้านความรู้ที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสามารถเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวได้คือ ความรู้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และความรู้ด้านการจัดทำแผนยาเสพติด นอกจากนี้ ทักษะที่จำเป็นต่อสมรรถนะนี้

คือ การมองเป้าหมายและทิศทางแบบองค์รวม สามารถคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้ และรู้จักการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ปัญหาเสียดสี ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 เป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำและสามารถมองเห็นได้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายในยังมีความจำเป็นต่อการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เนื่องจากองค์ประกอบสุดท้ายนี้ จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษามีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความคาดหวังตามบทบาทภารกิจที่กฎหมายกำหนดไว้ ทั้งในเรื่องของ ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่บุคคลมีอยู่ภายในตัวเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานที่มีบทบาทในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ต้องคำนึงถึง โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเข้าใจในบทบาทภารกิจของหน่วยงานให้แก่บุคลากรได้รับทราบ และเกิดค่านิยมที่ตรงกันว่า บทบาทภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบอยู่นั้น ต้องอาศัยแนวทาง วิธีการอย่างไรบ้าง โดยต้องยึดหลักความร่วมมือร่วมใจและการทำงานอย่างบูรณาการเป็นหลัก ซึ่งบุคลากรของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในส่วนนี้ด้วย

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

จากรายงานผลการศึกษาโครงการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแกนกลาง สำหรับบุคลากรด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2556 (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร, 2556) ได้อธิบายถึงระบบสมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะหลักจะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดัน (Driver) ให้มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมต่อการบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์กร ควบคู่ไปกับการรู้ ความเป็นเลิศในการบริการ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เป็นต้น”

(2) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หมายถึง “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรในแต่ละอาชีพจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ โดยแต่ละอาชีพต่างก็มีภารกิจที่จะพ่วงและค้ำยันให้องค์กรมีความมั่นคง แข็งแรง”

(3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Administrative หรือ Managerial Competency) หมายถึง “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะประเภทนี้บุคลากรจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่งและ

สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรในการกำหนดประเภทสมรรถนะได้”

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2563: 74) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นหลายประเภท อาทิ สมรรถนะกลางที่มีร่วมกัน (Generic or Core Competencies) และสมรรถนะที่ใช้เฉพาะกลุ่มงาน (Functional Competencies) หรือมีการจำแนกออกเป็น 3 ระดับ เช่น สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะสำหรับงาน และสมรรถนะขององค์การ (Individual - Job - Organizational Competencies) หรืออาจมีการจำแนกตามหมวดหมู่ เช่น สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะเพื่อการบริหาร สมรรถนะสำหรับงาน สมรรถนะผู้นำ เป็นต้น การสร้างความหลากหลายเช่นนี้ มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ สร้างความก้าวหน้าแก่วิทยาการเป็นเสรีภาพทางวิทยาการ ในขณะที่ข้อเสีย คือ ความมีเอกภาพ ความคมชัด และสร้างความสับสน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2553: 3) กำหนดประเภทสมรรถนะ ออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

(1) สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นร่วมกัน มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3) การบริการที่ดี 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการกระทำที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

กิริติ ยศยิ่งยง (2549: 10 อ้างถึงใน รัชนิดา รักกาญจน์ 2560: 25) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

(1) สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) หมายถึง “สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์การมีความสามารถหลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์การอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การระบุวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น”

(2) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ “พฤติกรรม การแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะ ในการทำงาน (A Body of Knowledge) และการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมตามสมรรถนะที่มีอยู่”

2.1.4 ความหมายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

จากประเภทของสมรรถนะต่าง ๆ ข้างต้น ประกอบกับความสนใจของผู้วิจัยในการกำหนดให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ที่สามารถเป็นสมรรถนะร่วมกันระหว่างบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งเป็นหน่วยนำในการแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศและหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านยาเสพติดเป็นไปในแนวเดียวกัน ตลอดจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันได้สำเร็จ

สำนักงาน ก.พ. (2556) ให้ความหมายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติว่า “หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรพึงมี เพื่อสนับสนุนให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ”

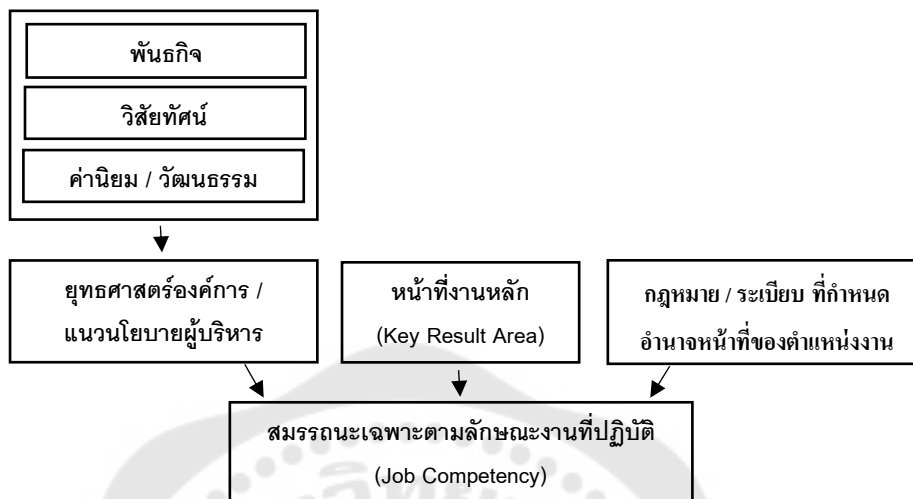
รายงานผลการศึกษาโครงการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแกนกลาง สำหรับบุคลากรด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2556 (โดยศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นผู้ทำการศึกษา) ได้อธิบายถึงระบบของสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวถึง “สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรในแต่ละอาชีพควรมี เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามบทบาท โดยแต่ละอาชีพต่างก็มีภารกิจที่จะพ่วงและค้ำยันให้องค์กรมีความมั่นคง แข็งแรง”

สนั่น เกชาวี (2552) ได้กล่าวว่า “ความสามารถในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานไม่จำเป็นต้องมีความถนัดในงานที่เหมือนกัน ทั้งนี้ ความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้นจะกำหนดขึ้นมาจากขอบเขตหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description)”

จากคำอธิบายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้ว่า **“สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ในการปฏิบัติงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้”** ซึ่งจากงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติขึ้นมา คือ สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของประเทศ ในบริบทตามมาตรการด้านยาเสพติดในแต่ละมาตรการ

2.1.5 การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ แสดงได้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 3 การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
(Job Competency)

ที่มา : ปรับปรุงจาก รายงานผลการศึกษาโครงการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแกนกลางสำหรับบุคลากร
ด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (2556)

จากแผนภาพ จะเห็นถึงความเชื่อมโยงกันตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม รวมทั้งเป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จากนั้นจึงมาพิจารณาถึงสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะถูกกำหนดโดยหน้าที่งานหลัก (Key Result Area) และกฎหมาย/ระเบียบที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานนั้น และบางกรณีทิศทางขององค์กรในบางประเด็นก็เป็นตัวกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้เช่นกัน เช่น บางหน่วยงานกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะต้องมีการบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน ดังนั้น บุคลากรที่ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยตรง นอกจากจะต้องมีจิตจรรีกรงานบริการแล้ว ยังต้องมีความเก่งในงานที่ตนเองทำด้วย เช่น ต้องมีความรู้ ทักษะในกฎหมายหลายฉบับ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี เป็นต้น ซึ่งความรู้ และทักษะดังกล่าวก็คือ สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งงานนั้น

โดยจากวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดให้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) ของบุคลากรที่ทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ผู้วิจัยจึงอาศัยกรอบการดำเนินการวิจัยตาม

แผนภาพการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) ข้างต้นนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงที่มาและความสอดคล้องขององค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการกำหนด ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนากาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีของรัฐบาล” (ณรงค์ อินทชาติ, 2560) ของหลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60 ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2560-2561 ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในวงการทหารมีหลักฐานปรากฏตาม ตำราพิชัยสงครามซุนวูของจีน ที่มีการวางหลักการวางแผนยุทธวิธีทางทหารไว้ แต่ในปัจจุบัน ภาคธุรกิจได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดและรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์มาปรับใช้กับการแข่งขัน ทางธุรกิจ เพื่อการสร้างผลกำไรและการอยู่รอดในตลาดทุนนิยม และในระยะต่อมาภาครัฐได้นำ รูปแบบของเอกชนมาปรับใช้กับการดำเนินงานให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยึดประโยชน์ ส่วนรวมของประชาชนเป็นหลัก (ทิวากร นุกิจ, 2555: 78)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการดำเนินงานที่มีระบบแบบแผนภายใต้วัตถุประสงค์ ร่วมกันของทุกฝ่าย เพื่อตอบโจทย์ของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยการประเมิน สภาพแวดล้อมในการกำหนดวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ (เสรี พงศ์พิศ, 2548: 120)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัย การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมและเหมาะสมสำหรับผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (Jonas, 2000: 65)

2.2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายไว้ อย่างน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

เซอร์เกย์ (2012: 59) กล่าวว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง กลไกที่ สนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต”

ฮิล และ โจนส์ (2009: 2) ได้อธิบายว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ชุดการปฏิบัติการ ที่ผู้นำของหน่วยงานเลือกมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน”

Kelvinn Hinde (ม.ป.ป.) ระบุความหมายว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นกระบวนการที่หน่วยงานหรือบุคคลเลือกมาดำเนินการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการตอบสนองความต้องการในช่วงระยะเวลาเฉพาะ”

กาญจนา นาคสกุล (2554: 1) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า “ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแผนการให้สอดคล้องกับการต่อสู้กับศัตรูผู้รุกรานในเชิงรุกและเชิงรับ โดยใช้ทรัพยากรทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังพลทางทหาร เพื่อให้ได้ชัยชนะและก่อให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ซึ่งมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายไว้ว่า “ยุทธศาสตร์เป็นวิชาเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังทางการทหารตามความเหมาะสมทั้งในยามที่สู้รบและยามที่ไม่มีสงคราม”

พจนานุกรมศัพท์ทหารกระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา (2558) อธิบายไว้ว่า “ยุทธศาสตร์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนา และการใช้กำลังอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา กำลังทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามศึกและยามสงบ เพื่อทำให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายด้านต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อมุ่งที่จะเพิ่มพูนโอกาส และผลของชัยชนะในทางที่เกื้อกูล และโอกาสของการพ่ายแพ้ให้น้อยลง”

จากความหมายของยุทธศาสตร์ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า “ยุทธศาสตร์ คือ แผนการดำเนินงานที่มีเป้าหมายชัดเจน มีขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีขอบเขตระยะเวลาที่หวังผลระยะยาว ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อนระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนการมีส่วนร่วมของประชาชน และยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก”

2.2.2 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ประกอบด้วยหลักพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

(1) **การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)** เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์การตลอดจนเป้าหมายหลักที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ

(2) **การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)** เป็นการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามตัวแบบ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของหน่วยงาน

(3) **การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)** เป็นการตัดสินใจกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งอาศัยผลจากการประเมินปัจจัยทั้งภายนอกและภายในขององค์กรเป็นพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์

(4) **การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)** เป็นการแปลงนโยบายไปสู่แผนหรือโครงการที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

(5) **การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)** เป็นการกำกับติดตาม และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าตรงกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2.2.3 ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี

ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดีจะเริ่มต้นตั้งแต่ การกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องมีความเป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหน่วยงาน โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อให้รับรู้ถึงเจตนารมณ์ในการจัดทำยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์นั้น ต้องประกอบด้วย ความคาดหวัง ภารกิจ ของหน่วยงาน ค่านิยมร่วม เป้าประสงค์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการต้องครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้ง ต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์ควรมีการอธิบายรายละเอียดร่วมด้วย เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการอธิบายวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ในขณะเดียวกัน แต่ละประเด็นต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อท้ายที่สุดจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากล่างขึ้นบน พื้นฐานทุกโครงการจะต้องมีพื้นฐานในเชิงกลยุทธ์และช่วยให้กลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ และทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุผล

2.2.4 ประโยชน์ของยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีของรัฐบาล” ยังกล่าวถึง ประโยชน์ของยุทธศาสตร์ที่ดี ต้องช่วยดึงดูดให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของหน่วยงานมากขึ้น กระตุ้นให้รับรู้ถึงข้อจำกัดและปัญหา รวมทั้งความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมตัวรับมือกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจธรรมชาติของการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยสร้างความสามัคคีปรองดองให้แก่สมาชิกในองค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอีกด้วย

ดำรงค์ วัฒนา (ม.ป.ป.: 6) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดอนาคตขององค์กรร่วมกัน โดยมีการสื่อสารเป้าประสงค์ถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความรักความผูกพันต่อทิศทางองค์กร ขณะเดียวกันต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับความสำคัญ และต้องติดตามความก้าวหน้าทุกช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ยังต้องร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย (Focus) ที่ชัดเจนสู่ผลสำเร็จ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและความเป็นปึกแผ่นขององค์กรเข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสำนักงาน ป.ป.ส. ในฐานะที่มีบทบาทของการเป็นหน่วยงานในการอำนวยความสะดวกด้านยาเสพติดของประเทศ ควรที่จะมีการกำหนดและยึดตามแนวทาง รวมทั้งให้ความสำคัญกับงานด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจของตนเอง นอกจากนี้ หน่วยงานที่มีการนำแนวทางยุทธศาสตร์ที่สำนักงาน ป.ป.ส. กำหนดขึ้นไปแปลงเป็นนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของตนเอง ควรที่จะเห็นถึงความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย เพื่อให้การบูรณาการการทำงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จร่วมกันได้

จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมองว่า การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดควรมีการประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดลักษณะของสมรรถนะดังกล่าวให้สอดคล้องกับหลักการ ดังนั้น บุคลากรที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานควรมีความเข้าใจในหลักการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ ทั้งนี้ จากรายงานการศึกษาและทบทวนบทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) พ.ศ. 2561 ยังได้ระบุให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับทักษะความเป็นนักยุทธศาสตร์ของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส. ไว้ว่า บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ส. ยังขาดทักษะด้านการพยากรณ์สถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการยอมรับและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่นในระดับพื้นที่ นอกจากนี้ จากรายงานดังกล่าว ยังมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่กล่าวถึงปัญหาในลักษณะคล้ายกันนี้ กล่าวคือ

ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่สะท้อนในการสัมภาษณ์ว่า “ป.ป.ส. ยังขาดความไวต่อสถานการณ์ การขยับยุทธศาสตร์ และการลงทุนต่อยุทธศาสตร์ที่อาศัยข้อมูลหลักฐาน แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อเห็นผลยาวนาน”

ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิอีกรายมีความเห็นว่า “ป.ป.ส. ต้องเป็นหน่วยงานนำเรื่องยุทธศาสตร์ แต่คนของ ป.ป.ส. ที่เก่งเรื่องยุทธศาสตร์มีน้อย คือ สมรรถนะของคนไม่ถึง เจอกระแสการเมืองก็เป๋ อย่างเวลาจัดประชุม ป.ป.ส. จะแสดงบทบาทเป็นคนจัดประชุม ไม่ใช่ผู้นำการประชุม ป.ป.ส. มองภาพ ผู้นำในการอำนวยความสะดวกให้ขับเคลื่อนไม่ออก ว่าต้องเป็นยังไง และทำยังไง”

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการให้เกิดความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทั้งในนิยามความหมาย องค์ประกอบ ตลอดจนประโยชน์ของยุทธศาสตร์ เพื่อให้การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด มีทิศทางและกรอบแนวคิดที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากการศึกษาในเรื่องดังกล่าว มีผลการศึกษาที่ได้เป็นไปตามหลักการที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวทางในศึกษาแล้ว จะส่งผลทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและหน่วยงานได้ไม่มากนักน้อย

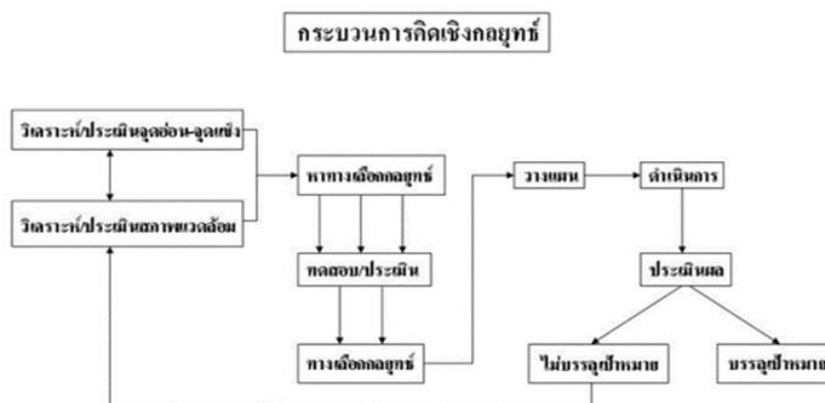
2.2.5 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เข้าใจในนิยามและองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” และ “กลยุทธ์” ได้มีนักวิชาการให้นิยามไว้คล้ายคลึงกัน ดังนั้น เพื่อมีความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนำหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์มาอธิบายร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดจำเป็นต้องมีการนำหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์ร่วมด้วยในการศึกษา กล่าวคือ การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับคำถามการวิจัยที่ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ควรจะเป็นนั้น ต้องประกอบด้วยลักษณะอย่างไรบ้าง และจากหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสามารถนำมาเป็นหลักการในการหาคำตอบของงานวิจัยได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ “กลยุทธ์” มีความหมายเหมือนคำว่า “ยุทธศาสตร์” เดิมใช้ในวงการทหารในเรื่องของการรบหรือการทำสงคราม มาจากภาษาอังกฤษว่า strategy หมายถึง “ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า stratēgia หมายถึง “การบัญชาการกองทัพด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู” ดังนั้น กลยุทธ์ คือ แผนการคิดเชิงระบบหรือวิธีการที่มีระเบียบแบบแผน มีความยืดหยุ่นที่ดี มีความสามารถทางการแข่งขันหรือเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ จนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (ธงชัย กองแก้ว, 2555)

นอกจากนี้ จากเอกสารประกอบการศึกษาเรื่อง “กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์” โดยส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก (วิทยาลัยการทัพบก, ม.ป.ป.) ได้อธิบายว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นขั้นตอนหรือชุดความคิด โดยมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการเริ่มแรกไปจนถึงการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผ่านการวิเคราะห์และเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผล ก่อนการลงมือปฏิบัติ”

ขณะเดียวกัน การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องมีการทำนายอนาคต เนื่องจากจะทำให้เห็นถึงข้อบกพร่องที่เป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายต่าง ๆ และจุดเด่นที่ทำให้เห็นโอกาสล่วงหน้า โดยวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย รวมทั้งคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องว่าในอนาคตจะเป็นอย่างไร เพื่อค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากจังหวะที่เหมาะสม และจัดการความเสี่ยงหากเกิดสิ่งไม่พึงประสงค์ขึ้น ฉะนั้นการตัดสินใจทุกขั้นตอนย่อมมีความสำคัญ หากผิดพลาดอาจก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ทั้งเวลาและงบประมาณ ดังนั้น จึงต้องค้นหาทางเลือกกลยุทธ์ให้หลายทางเลือก และตัดสินใจให้ถูกต้องก่อนนำไปใช้ โดยประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ จากนั้นเมื่อได้ทางเลือกที่ต้องการแล้ว จะมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนต่อไป

แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นได้ โดยระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ฉะนั้น นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีความรวดเร็วรวมทั้งไหวพริบในการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ว่า สภาพแวดล้อมและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อหนทางสู่เป้าหมายอย่างไรบ้าง เพื่อขวยโอกาสและหาจังหวะจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือเพื่อให้หลีกเลี่ยงได้ทันทั่วทั้งที่ โดยมีกระบวนการคิดดังภาพ



ภาพประกอบ 4 กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เอกสารประกอบการศึกษาเรื่อง กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์

โดยส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก

2.2.6 ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์” ไว้ดังนี้

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2521: 55) ระบุว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยเน้นที่การสร้างความปลอดภัยและสอดคล้องระหว่างตัวกิจการกับสภาวะแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา”

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 4) กล่าวว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การค้นหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้”

สุวิทย์ มูลคำ (2548: 11) ระบุว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็น ความสามารถในการสร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ท่ามกลางสภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์”

จากนิยามของการคิดเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายนั้น ผู้วิจัยเลือกที่จะอธิบายความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์ว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดวิธีการในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยบทเรียนและประสบการณ์ในอดีตมาประยุกต์ใช้กับแนวทางในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในอนาคตได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความรอบรู้และคาดการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้อีกด้วย”

2.2.7 ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดเพื่อไปล่วงหน้าที่ต้องการทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความมั่นคงและเป็นไปอย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ด้วยเหตุนี้ การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดจึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การกำหนดนโยบายด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติดมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนเพื่อรับมือกับสภาพปัญหาและภัยต่าง ๆ เกี่ยวกับยาเสพติดที่เกิดขึ้นในรูปแบบใหม่อยู่เสมอ ในขณะที่มีความเห็นทางวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของนักคิดเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Simon Wootton & Terry Horne (2548: 3) กล่าวว่า “ลักษณะกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการคิดขั้นสูง ซึ่งประกอบด้วยทักษะการคิดประเภทอื่นที่หลากหลาย ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดในเชิงตัวเลข การคิดไตร่ตรอง การพยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต การมีจินตนาการ การเห็นถึงฉากทัศน์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดบนพื้นฐานของเหตุผล การคิดถึงผลที่ตามมา การมีจริยธรรมทางการคิด การคิดถึงความเป็นจริงในทางปฏิบัติ และการคิดถึงความสัมพันธ์ทางสังคม”

สุวิทย์ มูลคำ (2548: 12) ยังมีมุมมองว่า “คนที่มีลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นขั้นตอน ความสามารถในการประมวลผล และประเมินปัจจัยภายในและภายนอก การตัดสินใจ กำหนดทางเลือกหลายทาง ความสามารถในการตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ ความมั่นใจในการควบคุมตนเองสู่เป้าหมาย รวมทั้งความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้”

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 15-18) กล่าวว่า “ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ 7 ลักษณะ ประกอบด้วย มีลักษณะเป็นกระบวนการหรือเป็นชุดความคิด มีการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม มีการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต มีการประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และจดจ่อที่เป้าหมาย”

จากลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ ทั้งนี้ โดยจัดหมวดหมู่ประเด็นของลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้อธิบายไว้ในประเด็นที่มีความใกล้เคียงกัน เพื่อกำหนดเป็นจุดรวมเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ที่ควรมี เช่น ลักษณะของการคิดเชิง

กลยุทธ์ที่นักวิชาการทั้ง 3 ท่านอธิบายไว้ใกล้เคียงกัน คือ การคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า หรือการคิดอย่างเป็นกระบวนการ เป็นต้น ซึ่งจากลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะและองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดได้ โดยยึดประเด็นของนักวิชาการที่มีลักษณะคล้ายกันนี้เป็นหลักคิดสากลทั่วไปเพื่อประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานด้านยาเสพติด ซึ่งมีสถานการณ์ปัญหาเสพติดที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

2.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

ในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด หน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการดำเนินงาน คือ สำนักงาน ป.ป.ส. และยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อให้การผลักดันนโยบายด้านยาเสพติดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการให้เกิดความเข้าใจและรู้จักข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงาน ป.ป.ส. ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เหตุผลและที่มาของการจัดตั้งสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งเป็นการศึกษาภายในส่วนราชการ ดังนั้น จึงต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นระเบียบแบบแผนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ทั้งนี้ โดยศึกษาอำนาจหน้าที่ของ สำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งได้กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายยาเสพติด ดังนี้

2.3.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบทบาทภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส.

สำนักงาน ป.ป.ส. อยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือ การแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศ ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ส. ถือเป็นหน่วยงานระดับยุทธศาสตร์ของประเทศในการกำหนดและอำนวยการด้านยาเสพติด รวมทั้งร่วมกับหน่วยงานภาคีอื่น ๆ ที่มีภารกิจในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ทั้งนี้ หน่วยงานได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า **“เป็นองค์กรนำในการพัฒนาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศและอาเซียนเพื่อสังคมไทยปลอดภัยจากยาเสพติด”** และมีพันธกิจที่สำคัญ กล่าวโดยสรุป ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการป้องกันปัญหาเสพติด มีการบริหารจัดการและอำนวยการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ตลอดจนการกำกับติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้ ในฐานะที่สำนักงาน ป.ป.ส. เป็นหน่วยงานระดับนโยบายและเป็นหน่วยนำในการอำนวยการขับเคลื่อนนโยบายการแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศ จึงมีเหตุผลและความเป็นมาของการจัดตั้งกล่าวคือ สำนักงาน ป.ป.ส. ถือเป็นหน่วยประสานนโยบายและแผน รวมทั้งให้การสนับสนุนข้อมูล ข่าวสาร และวิชาการ และประชาสัมพันธ์ หน่วยงานการต่อต้านยาเสพติด

โดยมีลักษณะการบริหารงานในรูปแบบของ Pilot Project และงานตามภารกิจที่กฎหมายระบุไว้ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการประสานความร่วมมือกับองค์การด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติด ระหว่างประเทศ ซึ่งในการปฏิบัติภารกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีสมรรถนะรองรับกับภารกิจเชิงนโยบาย รวมทั้งควรมีการทบทวนผลงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2564)

จากรายละเอียดข้อมูลในส่วนนี้ ก่อให้เกิดความเข้าใจและทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เหตุผลและที่มาของการจัดตั้งสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งได้มีการกำหนดไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลในการเชื่อมโยงถึงการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดว่าควรเป็นไปในลักษณะใด จึงจะมีความเชื่อมโยงและเป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ป.ป.ส. กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2548 ยังกล่าวถึง ภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส. ที่สำคัญคือ “การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันปัญหายาเสพติดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์การและบริหารจัดการไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดของยาเสพติด ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์และการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน ดังนั้น การศึกษาถึงลักษณะของการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด จึงจำเป็นต้องการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดทั้งที่เป็นบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. เอง หรือบุคลากรของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ทหาร ตำรวจ ปกครอง สาธารณสุข และศึกษาธิการ เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องตามบทบาทภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินการหลัก ๆ ของการกำหนดแผนดังกล่าวดังนี้

(1) สำนักงาน ป.ป.ส. ในฐานะหน่วยนำด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดจะดำเนินการยกร่างแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 3 โดยมีสำนักหรือกองที่ดำเนินงานตามมาตรการในแต่ละด้านเป็นผู้ยกร่างแผนขึ้นมา เช่น ในด้านมาตรการปราบปรามยาเสพติด และมาตรการด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ จะมีสำนักปราบปรามยาเสพติด และสำนักการต่างประเทศ ซึ่งมีบทบาทในการยกร่างแนวทางการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสกัดกั้นการนำเข้ายาเสพติด การลำเลียงยาเสพติด ตลอดจนความร่วมมือ

ระหว่างประเทศตามแนวชายแดน เป็นต้น นอกจากนี้ ในด้านมาตรการป้องกันและบำบัดรักษา จะมีสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ซึ่งมีบทบาทในการยกร่างมาตรการด้านการป้องกันและบำบัดรักษาผู้ป่วยที่เป็นผู้เสพยาเสพติด เมื่อสำนักงาน ป.ป.ส. ยกร่างแผนดังกล่าว ขึ้นมาแล้วก็จะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

(2) การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานในระดับพื้นที่ โดยมี ปปส. ภาค และหน่วยงานในพื้นที่ของแต่ละภูมิภาค แต่ละจังหวัด เป็นผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำ แผนด้านยาเสพติด ซึ่งในบางพื้นที่จะคัดเลือกจากพื้นที่เฉพาะในแต่ละภูมิภาคทั้ง 4 ภูมิภาค ที่มีปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด เช่น ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนที่มีพื้นที่ติดกับ ชายแดน เป็นต้น โดยผู้ที่ให้ความเห็นจะประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับยาเสพติด ในพื้นที่ เครือข่ายภาคประชาชน กลุ่ม NGO เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เฉพาะ ซึ่งการรับฟัง ความคิดเห็นจะทำให้ได้ประเด็นในการจัดทำแผนเพิ่มเติมและเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมจาก หน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ เพื่อให้การแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

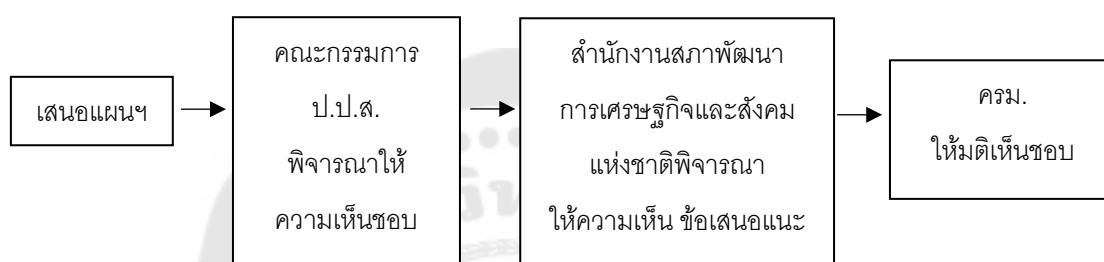
(3) เมื่อรวบรวมความคิดเห็นในพื้นที่ประกอบกับการยกร่างจากสำนักงาน ป.ป.ส. ในตอนต้นเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเข้าสู่กระบวนการของการประชุมระหว่างหน่วยงาน ในส่วนกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานบูรณาการ จำนวนทั้งสิ้น 28 หน่วยงาน ดังแผนภาพ



ภาพประกอบ 5 หน่วยงานร่วมบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษา
ผู้ติดยาเสพติด ปี 2564

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.)

เมื่อได้แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดจากกระบวนการข้างต้นมาแล้ว ในขั้นตอนถัดไปจะเป็นการเสนอแผนเข้าสู่คณะกรรมการ ป.ป.ส. พิจารณาให้ความเห็นชอบ จากนั้นจึงเสนอให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ว่า ส่งผลต่อสังคมในวงกว้างอย่างไรบ้าง มีการทำประชาพิจารณ์ในพื้นที่หรือไม่ รวมทั้งลักษณะของพื้นที่เฉพาะที่กำหนดเป็นแบบใด ก่อนจะนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีให้มติเห็นชอบต่อไป



ภาพประกอบ 6 กระบวนการพิจารณาแผนปฏิบัติการด้านการป้องกัน
และปราบปรามยาเสพติด

แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษาในช่วงระยะเวลาของแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563 - 2565 ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 3 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 กำหนดขึ้น โดยอาศัยความเชื่อมโยงและความสอดคล้องตั้งแต่แผนระดับที่ 1 จนถึงแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว ดังนี้

(1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

กำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามมาตรา 65 มาตรา 142 และมาตรา 162 รายละเอียดโดยสรุป คือ รัฐควรจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศที่มีความยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินที่ดีและเกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน

(2) พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563 - 2565 ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว เป็นแผนที่มีความสอดคล้อง

กับประเด็นด้านความมั่นคงตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งมีการระบุไว้ตาม มาตรา 5 ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ และ มาตรา 10 ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บท ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

(3) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความยั่งยืนโดยมีระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย อันมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 6 ด้านที่สำคัญ ซึ่งการจัดการปัญหาเสถียรภาพนั้น ถือเป็นนโยบายที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

(4) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นด้านความมั่นคง

การแก้ไขปัญหายาเสพติดจัดอยู่ในแผนแม่บท ประเด็นด้านความมั่นคง โดยมีเป้าหมายคือ “เพื่อขจัดปัญหาด้านความมั่นคงในปัจจุบันให้หมดไปภายในระยะเวลา 10 ปี รวมทั้งวางแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหายาในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นใหม่ได้ โดยมีกระทรวงกลาโหม กอ.รมน. และ ศรส. เป็นเจ้าภาพในภาพรวม”

(5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในเรื่องของการเสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ มีความเชื่อมโยงกับการแก้ไขปัญหายาเสพติดที่สำคัญของประเทศ

(6) แผนการปฏิรูปประเทศ

การจัดปัญหายาเสพติดมีความสัมพันธ์กับประเด็นการปฏิรูปที่ 4 ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้สังคมดำรงอยู่บนความยุติธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการบังคับใช้กฎหมายบนพื้นฐานของหลักฐานที่ปรากฏอย่างชัดเจน

(7) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 - 2565)

การแก้ไขปัญหายาเสพติดรองรับกับนโยบาย ที่ 5 ซึ่งเป็นการสร้างเสริมขีดความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาคุกคามระหว่างชาติ รวมถึงนโยบายที่ 8 ซึ่งเป็นการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันด้านความมั่นคงภายใน

(8) นโยบายของรัฐบาล

คณะรัฐมนตรี นำโดย พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 ให้ความสำคัญกับปัญหายาเสพติด ภายใต้

นโยบายหลักต้องการสร้างความมั่นคงและความปลอดภัย รวมทั้งความสงบสุขของประเทศ นอกจากนี้ ยังกำหนดให้การแก้ไขปัญหายาเสพติด เป็นนโยบายและเร่งด่วน

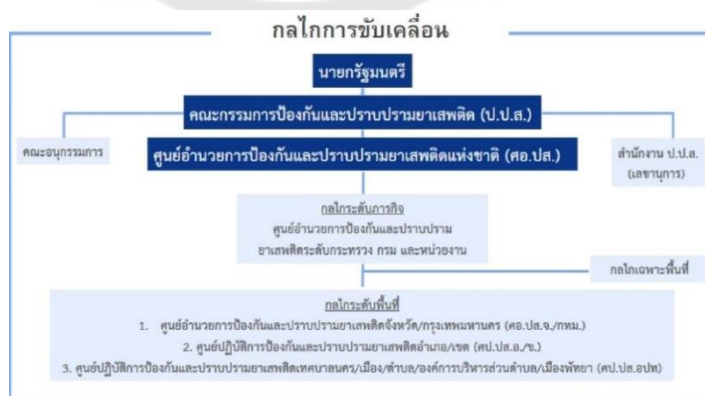
(9) 15 ประเด็นเร่งด่วนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

การแก้ไขปัญหายาเสพติดเป็นเรื่องที่อยู่ภายใต้ประเด็น (1) “ตำบลมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และ (2) “แก้ไขปัญหามันคงเร่งด่วน” จาก 15 ประเด็นเร่งด่วน ตามมติการประชุม คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2562 ซึ่งต้องดำเนินการภายใน 5 ปี จากความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญ ของรัฐบาล จึงนำมาสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการฯ ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการของแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนจาก ปัญหายาเสพติด (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2563)

ดังนั้น การปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนในแต่ละระดับให้ได้ รวมทั้งต้องมีความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ โดยต้องอาศัยสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีระดับดีขึ้น

2.3.3 กลไกการบริหารจัดการในการอำนวยความสะดวกและขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

ในส่วนที่ 5 ตามแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563 - 2565 ได้กำหนดกลไกการบริหารจัดการแผนสู่การปฏิบัติ เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) กลไกอำนวยความสะดวกกำกับ ติดตาม และบูรณาการการดำเนินงานด้านยาเสพติด 2) กลไกระดับพื้นที่ (Area) และ 3) ศูนย์อำนวยความสะดวกป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในพื้นที่เฉพาะ แสดงได้ ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.)

จะเห็นว่าการบริหารจัดการความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดระหว่างสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนั้น ต้องอาศัยความเชื่อมโยงของแผนในแต่ละระดับ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทไปจนถึงแผนปฏิบัติการที่ใช้ในการขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งยังกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้านของการแก้ไขปัญหายาเสพติดไว้อย่างชัดเจน โดยอาศัยกลไกที่สำคัญ คือ **“ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดแห่งชาติ (ศอ.ปส.)”** ซึ่งมีบทบาทในการอำนวยการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดระดับชาติ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นประธาน/ผู้อำนวยการคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 31 หน่วยงาน และมีฝ่ายเลขานุการ คือ สำนักงาน ป.ป.ส. โดยมีอำนาจหน้าที่ เช่น การนำนโยบายยุทธศาสตร์ แนวทาง และมาตรการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดจากคณะกรรมการ ป.ป.ส. ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนอำนวยการสั่งการ และติดตาม การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

ด้วยเหตุนี้ จากสถานะและตำแหน่งตามบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น จึงนำมาสู่การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) นอกเหนือจากบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. ที่มีหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดหลักแล้ว คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 หน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่ในการแปลงและกำหนดนโยบายการแก้ไขปัญหายาเสพติดจากหน่วยงานหลักไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องดังกล่าว โดยเนื้อหางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รวบรวมทั้งของภายในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาของงานวิจัยในบางส่วนมาศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด โดยสามารถพิจารณาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านได้ดังนี้

2.4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยาเสพติด

จุฑามาศ จันทรงาม (2563) ได้ทำการศึกษา **“การพัฒนาบทบาทเจ้าหน้าที่ส่วนประสานพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.)”** มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการใช้แบบ

สัมภาษณ์ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของ สำนักงาน ป.ป.ส. ได้แก่ รองเลขาธิการ ป.ป.ส. ที่กำกับดูแลส่วนประสานพื้นที่ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการ ปปส.ภาค จำนวน 2 คน และ ผู้อำนวยการส่วนประสานพื้นที่ จำนวน 10 คน โดยมีผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดและความรู้ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาเสพติด ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการอำนวยความสะดวก การประสานงาน ด้านการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภาคี และด้านอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะต่อองค์การที่ผู้วิจัยได้นำเสนอยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะความเป็นนักยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานด้านยาเสพติดของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส. ส่วนกลาง กล่าวคือ สำนักงาน ป.ป.ส. ควรกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการเกิดการกระทำที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

จากงานวิจัยของ จุฑามาศ จันทรงาม ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ส่วน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์งานวิจัย แบบการวิจัย และผลการวิจัย ทั้งนี้ โดยพบว่า วัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังกล่าว เกี่ยวข้องกับการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เนื่องจากได้มุ่งศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยาเสพติด นอกจากนี้ ระเบียบวิธีวิจัยของงานดังกล่าว ยังเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นวิธีวิจัยเพื่อตอบคำถามงานวิจัยได้อีกด้วย ตลอดจนผลการศึกษาที่พบ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงนัยสำคัญจากผลการศึกษา กล่าวคือ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกับภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ด้านยาเสพติดและความรู้ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาเสพติด ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านยาเสพติดนั้น โดยในประเด็นที่บอกว่า “คุณลักษณะอื่น ๆ” นั้น ทำให้ผู้วิจัยยกมาเป็นประเด็นในการตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดว่าควรประกอบด้วยลักษณะใดบ้าง ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของงานวิจัยนี้ จึงช่วยสนับสนุนให้คำตอบการวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จันทร์ทา มั่งคามี (2562) ได้ทำการศึกษา “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ดังกล่าว ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเป็นการวิจัยแบบผสม ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวสนับสนุน เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน และใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากสุดไปน้อยสุดได้ดังนี้ 1) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม 2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ 5) ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

จากงานวิจัยของ จันทร์ทา มั่งคามี ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ส่วน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของงานวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย และผลการวิจัย ทั้งนี้ โดยพบว่า วัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เนื่องจากการศึกษากลุ่มบุคลากรในสำนักยุทธศาสตร์ สังกัดสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษา เช่นกัน นั่นคือ บุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงาน ป.ป.ส. ขณะเดียวกัน ระเบียบวิธีวิจัยของงานวิจัยดังกล่าว ยังสามารถนำมาเป็นแนวทางที่มีรูปแบบคล้ายกับวิธีการวิจัยของผู้วิจัยได้เช่นกัน รวมทั้งผลการศึกษาที่พบ ยังทำให้ทราบถึงสภาพของสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านว่าอยู่ในระดับใด และสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงในสิ่งเกี่ยวกับการสำรวจสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส. ส่วนกลาง ที่มีอยู่ในปัจจุบันได้อีกด้วย ดังนั้น จากส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จึงมีส่วนช่วยสนับสนุนในการหาคำตอบจากคำถามการวิจัยของผู้วิจัยได้มากยิ่งขึ้น

Insan Firdaus (2020) โดยหน่วยงานวิจัยและพัฒนากฎหมายและสิทธิมนุษยชนของกระทรวงกฎหมายและสิทธิมนุษยชนแห่งสาธารณรัฐของอินโดนีเซีย จากอาร์ตา อินโดนีเซีย ได้ทำการศึกษา “บทบาทเชิงกลยุทธ์ของที่ปรึกษาราชทัณฑ์ในการดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพยาเสพติดสำหรับนักโทษ” โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาคือ เพื่อสร้างบทบาทของที่ปรึกษาราชทัณฑ์ในกระบวนการฟื้นฟูสมรรถภาพยาเสพติด ซึ่งวิธีการศึกษานี้ ใช้แนวทางเชิงคุณภาพและเชิงพรรณนา ทั้งนี้ จากจุดมุ่งหมายของการศึกษา สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยของสำนักงานพัฒนากฎหมายและสิทธิมนุษยชนพบว่า การดำเนินการฟื้นฟูยาเสพติดที่หน่วยงานราชทัณฑ์ไม่ได้ผล เนื่องจากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งยังไม่มีมาตรการอย่างบูรณาการที่ยั่งยืน ซึ่งต้นเหตุหนึ่งมาจาก บทบาทของ

ที่ปรัการราชทัณฑ์ในกระบวนการฟื้นฟูสมรรถภาพยาเสพติดไม่เพียงพอ โดยผลการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้พบว่า ที่ปรัการราชทัณฑ์ควรมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการฟื้นฟูสมรรถภาพยาเสพติด และที่ปรัการราชทัณฑ์ควรมีหน้าที่ในการตรวจสอบให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นที่ปรัการผู้ติดยาเสพติดเพื่อกำกับดูแลการพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ต้องขังที่มีส่วนร่วมในการฟื้นฟูบทบาทดังกล่าวคือ การรับรองความถูกต้องของการกำหนดผลลัพธ์และความยั่งยืนของขั้นตอนการฟื้นฟู ดังนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบทบาทของที่ปรัการราชทัณฑ์ อธิบดีกรมราชทัณฑ์ต้องเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรัการราชทัณฑ์

ทั้งนี้ จากงานวิจัยของข้างต้น แม้ว่าจะไม่ได้กล่าวถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดโดยตรง แต่มีนัยสำคัญเกี่ยวกับประเด็นข้อเสนอแนะของงานวิจัยที่ระบุว่า อธิบดีกรมราชทัณฑ์ต้องเพิ่มขีดความสามารถของที่ปรัการราชทัณฑ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบทบาทของที่ปรัการราชทัณฑ์ ซึ่งจากความหมายของ “ขีดความสามารถ” นั้น มีความเกี่ยวข้องในเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านยาเสพติดควรจะมี ทั้งนี้ ปัญหายาเสพติดมีความซับซ้อนและต้องอาศัยหน่วยงานภาคีในการแก้ไขปัญหา นอกเหนือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ดังนั้น การศึกษาวิจัยดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจและเป็นแนวทางในการประมวลผลด้านส่วนประกอบและความสำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดในมิติด้านภารกิจที่ครอบคลุมตามมาตรการการแก้ไขปัญหายาเสพติดจากหน่วยงานภายนอกได้

Anusuiya Subramaniam (2017) คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ (Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU) Technology Park Malaysia, Bukit Jalil) ได้ทำการศึกษา “สมรรถนะ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กร ความเหมาะสมกับงานของบุคคลและงาน กรณีศึกษา: หลักฐานจากกองปราบยาเสพติด” โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาคือ การระบุผลกระทบด้านสมรรถนะ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร และความเหมาะสมกับงานของพนักงานที่สำนักงานควบคุมยาเสพติดในประเทศบรูไนดารุสซาลาม ซึ่งมีที่มาจากการระบุปัญหาที่ว่า ผลงานของพนักงานสัมพันธ์กับพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของงานและความชำนาญในการเผชิญกับความคาดหวังในการจ้างงาน หรือการบรรลุตามมาตรฐานการทำงานที่รับรองโดยองค์กรของตน ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถและประสิทธิภาพ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความเหมาะสมกับงานและผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยวิธีการวิจัยแบบสุ่มตัวอย่างก้นหิมะ (Snowball sampling) โดยแจกจ่ายแบบสอบถามให้พนักงานกรมควบคุมยาเสพติด สำนักรายการรัฐมนตรีในบรูไนดารุสซาลาม แบบสำรวจให้ผลลัพธ์จำนวน 156 คำตอบ และวิเคราะห์

ผลการวิจัยโดยใช้ SPSS ผลลัพธ์ของสิ่งนี้มีค่า 22.0 จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะพฤติกรรม
การเป็นพลเมืองขององค์กร รวมทั้งบุคคลและงานมีความเหมาะสมและมีอิทธิพลอย่างมากต่อ
ประสิทธิภาพการทำงาน

จากงานวิจัยของ Anusuiya Subramaniam มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของสมรรถนะ
ของบุคลากรในหน่วยงานที่มีภารกิจด้านยาเสพติด ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวเป็นกรณีศึกษา
ที่สำนักงานควบคุมยาเสพติดในประเทศบรูไนดารุสซาลาม โดยความต้องการของงานวิจัยดังกล่าว
คือ ต้องการทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร และ
ความเหมาะสมกับงานของพนักงาน ซึ่งมีที่มาจากการระบุปัญหาที่ว่า ผลงานของพนักงานมี
ความสัมพันธ์กับพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของงานและความเชี่ยวชาญในการเผชิญ
กับความคาดหวังในการจ้างงาน หรือการบรรลุตามมาตรฐานการทำงานที่รับรองโดยองค์กรของ
ตน ซึ่งจากประเด็นนี้ ผู้วิจัยเล็งเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ในเรื่องของการเป็นกรอบแนวทางการศึกษาหรือเป็นหลักคิดที่สำคัญ
กล่าวคือ การนำบทบาทภารกิจของหน่วยงานที่กฎหมายได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่าง
ชัดเจน มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับสมรรถนะที่ต้องการกำหนดขึ้นมา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และ
ความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทภารกิจและองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวที่กำหนดขึ้นมา

2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ณัฐภรณ์ ฤทธิ์เจริญ (2561) ได้ทำการศึกษา “การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ” มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง
ของสมรรถนะดังกล่าว เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การใช้แบบสัมภาษณ์
เพื่อศึกษาสภาพของสมรรถนะในปัจจุบัน และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
ในศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตั้งแต่
ระดับปฏิบัติการจนถึงชำนาญการพิเศษ จำนวน 5 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับศูนย์ปฏิบัติการ
ต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 10 คน

จากงานวิจัยของ ณัฐภรณ์ ฤทธิ์เจริญ ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของวัตถุประสงค์
งานวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยจากวัตถุประสงค์งานวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างของ
สมรรถนะบุคลากรนั้น ผู้วิจัยได้ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญในประเด็นที่มีการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน
คือ ประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้
ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนด เพื่อเป็นวิธีการในการหาคำตอบงานวิจัยเช่นกัน กล่าวคือ
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสมรรถนะในปัจจุบัน และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนของงานวิจัยดังกล่าว จึงเป็นแนวทางการศึกษาให้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้
เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์งานวิจัย

อารียา จารุภูมิ (2559) ได้ทำการศึกษา “การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้าน
เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง” เป็นการศึกษา
เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยทำการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง การใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษา
สมรรถนะในปัจจุบัน และสมรรถนะที่ต้องการเมื่อประเทศไทยเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลของ
บุคลากรดังกล่าว จำนวน 58 ท่าน โดยอัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 51.72 และการสัมภาษณ์
แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เกิด
ความชัดเจนในคำตอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ และวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ
ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

จากงานวิจัยของ อารียา จารุภูมิ ในส่วนของวัตถุประสงค์งานวิจัยเพื่อสำรวจและ
วิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของ
บุคลากรเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลนั้น ผู้วิจัยสนใจประเด็นที่มีการศึกษาที่คล้ายคลึงกันคือ ประเด็น
ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการ และในส่วนของระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ยังสอดคล้อง
กับวิธีการวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการเก็บข้อมูล กล่าวคือ การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการใช้
แบบสอบถามเพื่อศึกษาสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่ต้องการ ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้
จึงเป็นแนวทางการศึกษาให้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์งานวิจัย

กานต์วี วิชัยปะ (2559) ได้ทำการศึกษา “การสร้างสมรรถนะเฉพาะงานของพนักงาน
ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยระดับปฏิบัติการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่” โดยมี
วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานดังกล่าว รวมทั้งเพื่อสร้าง
สมรรถนะเฉพาะงานของบุคลากรดังกล่าว เป็นการศึกษาแบบผสม โดยการสนทนากลุ่ม การใช้
แบบสอบถาม และรูปแบบการวิจัยจากเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นใน
การปฏิบัติงานของพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ประกอบด้วย 10 ความรู้ 11 ทักษะ
และ 10 คุณลักษณะภายใน เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะงาน นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมาย
จำนวน 52 คน มีค่าเฉลี่ยจากความคิดเห็นต่อสมรรถนะเฉพาะงานทั้งหมดอยู่ที่ 3.71 สามารถแปลความ
ตามเกณฑ์ได้ว่า เห็นด้วยในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะเฉพาะงาน มีทั้งหมด 5 ข้อ ได้แก่ 1) ความรู้
ความเข้าใจในกฎหมายกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ของพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2) การสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในเชิงรุก
4) ศิลปะในการโน้มน้าวเพื่อการบริหารจัดการในพื้นที่ และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินสถานการณ์

จากงานวิจัยของ กานต์วี วิชัยปะ ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์งานวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยจากวัตถุประสงค์งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานราชการ และการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งคล้ายคลึงกับวัตถุประสงค์การวิจัยของผู้วิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังศึกษาระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูล กล่าวคือ การสนทนากลุ่ม และการวิจัยจากเอกสาร ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนของงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาศึกษานี้ จึงเป็นแนวทางการศึกษาให้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์งานวิจัย

2.4.3 งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด

“รายงานการศึกษาและทบทวนบทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) พ.ศ. 2561” มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงมุมมองและความปรารถนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงาน ป.ป.ส. และศึกษาถึงบทบาทขององค์กรในลักษณะและรูปแบบเดียวกันในบริบทสากล ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมุ่งเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน คือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document Analysis) ได้แก่ ข้อมูลสถานการณ์ปัญหาเสพติดในปัจจุบัน ข้อมูลบทบาทและแนวทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่มีหน้าที่หลักในการแก้ไขปัญหายาเสพติดของต่างประเทศ และหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจากการสอบถามความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนการปฏิบัติภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งพบว่า มีเงื่อนไขและข้อจำกัดในการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจในด้านบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรในสำนักงาน ป.ป.ส. ยังมีลักษณะบางประการที่ส่งผลให้ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงาน ทั้งในเรื่องจำนวนที่มีไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภารกิจที่ได้รับ นอกจากนี้ บุคลากรบางส่วนมีลักษณะของคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ขาดกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) และขาดความเป็น “นักยุทธศาสตร์” รวมทั้งบุคลากรในบางตำแหน่งงานขาดคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

จากประเด็นข้อค้นพบดังกล่าว จึงนำมาสู่หัวข้องานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ตามแนวทางที่ควรจะเป็น ทั้งนี้ เนื่องจากบทบาทภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส. ส่วนกลาง เป็นภารกิจที่อยู่ในฐานะเป็นหน่วยงานในการอำนวยการ

ขับเคลื่อนนโยบายด้านยาเสพติดที่สำคัญของประเทศ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานการขับเคลื่อนนโยบายร่วมกับหน่วยงานภาคีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว เห็นว่าในกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดนี้ จะทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดให้มีสมรรถนะดังกล่าวได้ ซึ่งบุคลากรถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการให้ ผลการศึกษาในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ ยาเสพติด เพื่อรองรับกับภารกิจและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2557) สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูป ประเทศไทยด้านสังคม โดยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้มอบหมายให้สำนักวิชาการและสำนักกฎหมายร่วมกันจัดทำสาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านสังคมขึ้น ซึ่งศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการปฏิรูป ประกอบกับความเห็นของ นักวิชาการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ให้กับประชาชน ผู้สนใจทั่วไป ทั้งนี้ เรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ สภาพปัญหาของการบริหารจัดการ ความร่วมมือในการผลักดันงานด้านยาเสพติด โดยพบว่า การบริหารจัดการปัญหายาเสพติดใน ภาควิชาการปฏิบัติที่ผ่านมาเป็นการมองปัญหาแบบแยกส่วน การดำเนินงานจึงทำแบบแยกส่วน ขาดเอกภาพในการดำเนินการ ไม่มีหน่วยงานหลักที่ทำงานเชิงบูรณาการ ไม่มีแผนรวม จึงขาด ทิศทางไปสู่เป้าหมายในแนวเดียวกัน ต่างคนจึงต่างทำตามอำนาจหน้าที่และงบประมาณที่ตนมี ขณะเดียวกัน ยังขาดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ขาดการกำกับ ติดตาม และรูปแบบแนวทางใน การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจน

ทั้งนี้ จากการศึกษาการวิเคราะห์ นโยบาย แนวทาง และหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การจัดการปัญหายาเสพติดในประเทศไทย สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาได้ 3 ประเด็น คือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เป็นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในนโยบาย (Policy Participation) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) นั้น ควรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมและ การประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การดำเนินงานตามนโยบาย รวมทั้ง การประเมินผลในขั้นตอนสุดท้าย นโยบายในลักษณะดังกล่าวไม่ควรถูกมองว่าเป็นผลงานของฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานและความสำเร็จของนโยบายประเภทนี้จะบรรลุผลหรือไม่นั้น เกิดจากการร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญ 2) ข้อเสนอแนะใน เชิงบริหารจัดการ เป็นการประสานงานในระดับผู้บริหารของหน่วยงานราชการต่างที่เป็นฝ่าย การปฏิบัติงานด้านยาเสพติด ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังควรคำนึงถึง

การประสานงานกับภาคีเครือข่ายภาคประชาชน อันเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้สัมฤทธิ์ผล และ 3) ข้อเสนอแนะในเชิงการปฏิบัติงาน โดยการมีจุดเน้นในการสร้างเครือข่ายและการขยายภาคีความร่วมมือในการทำงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4.4 งานวิจัยเกี่ยวกับการคิดเชิงยุทธศาสตร์

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2563) ได้ทำการศึกษา “การประเมินเพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนของไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านของกลุ่มเป้าหมายว่าอยู่ในระดับใด และเพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารจำแนกตามเชื้อชาติ เพศ ตำแหน่งบริหาร โดยเป็นการศึกษาแบบผสมวิธีเชิงคุณภาพ ผ่านการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มที่สนใจจะศึกษา มีกลไกของ “World Café Method” เป็นกิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยจะทำหน้าที่เป็น “Café Host & Facilitator” และการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อประเมินระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอยู่ในระดับที่สูง และมีอยู่ด้วยกัน 6 ด้าน ได้แก่ การคาดคะเน ความท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ ด้านการสร้างเอกภาพ และด้านการเรียนรู้ ขณะเดียวกัน เพศชายมีระดับคะแนนของการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ใน 6 ด้านที่สูงกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ วิธีการศึกษาดังกล่าว ยังแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันและส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีร่วมกันอีกด้วย

สำหรับงานวิจัยของ วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย ผู้วิจัยมีความสนใจในประเด็นคุณลักษณะของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญและสอดคล้องในการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด กล่าวคือ จากผลการศึกษาที่กล่าวถึง ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ “พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคาดคะเน การท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ การสร้างเอกภาพ และการเรียนรู้” ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถนำมาเป็นกรอบการศึกษาและหาจุดร่วมในการศึกษาคุณลักษณะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ และยังช่วยให้ผลการวิจัยที่ได้มีข้อมูลสนับสนุนและเกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ไท พานนท์, ฉันทนา จันทร์บรรจง, และ ทักษ์ อุดมรัตน์ (2559) ได้ทำการศึกษา “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” โดยมีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ซึ่งอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเทคนิคการวิจัย

เชิงอนาคตแบบ EDFR จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และสอบถามความคิดเห็นเชิงชั้นตามติ สอรรอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 21 ท่าน ซึ่งพบว่า สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสร้างอนาคต และด้านบุคคล ในแต่ละด้าน มีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ 4 ประการ คือ ความสามารถในการมององค์รวมของระบบ การคาดคะเน อนาคต ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี ทั้งนี้ มีวิธีการพัฒนา ที่เหมาะสม คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ

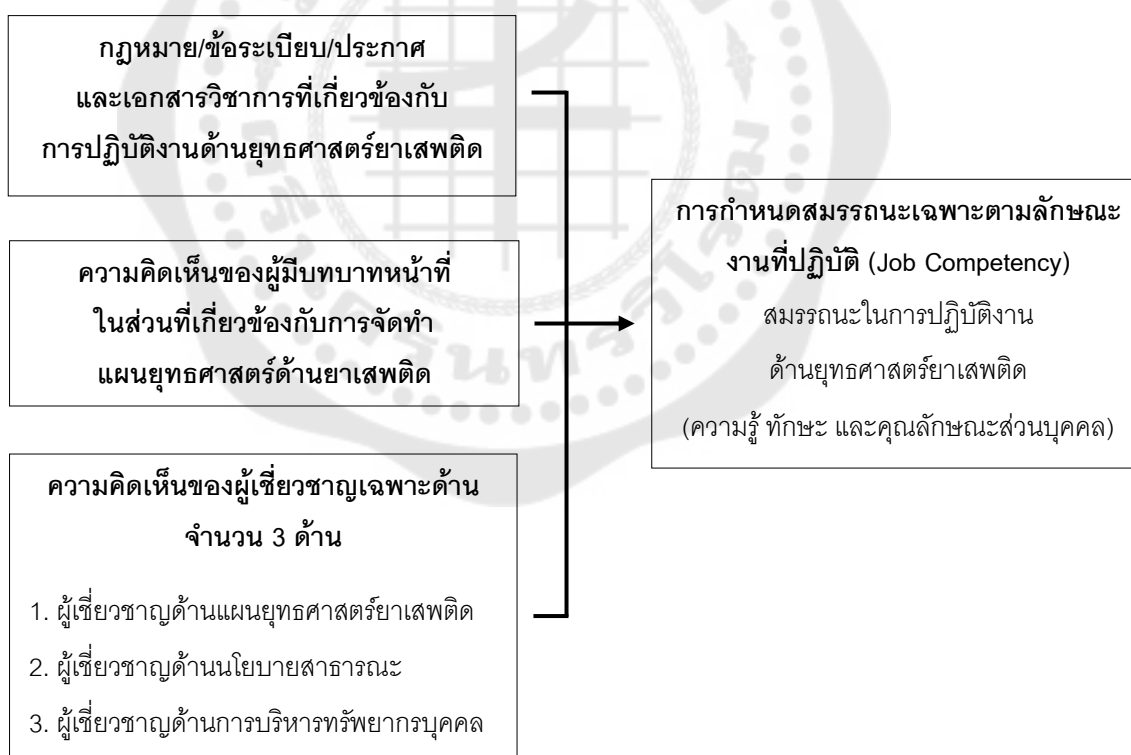
สำหรับงานวิจัยของ ไท พานนนท์ ฉันทนา จันทรบรรจง และทักษ์ อุดมรัตน์ เกี่ยวกับ ส่วนประกอบและลักษณะที่บ่งบอกถึงสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามี ความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับการวิจัยที่ต้องการศึกษา กล่าวคือ จากลักษณะของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน และพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงสมรรถนะทั้ง 4 ประการ ที่ค้นพบสามารถนำมาเป็นกรอบการศึกษาและ หาจุดรวมในการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัย ต้องการศึกษได้ และยังช่วยให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

John B. McWhite (2017) ได้ทำการศึกษา “ประโยชน์ของวิธีการออกแบบกองทัพใน U.S. Coast Guard ยุทธศาสตร์การปราบปรามยาเสพติด” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาประโยชน์ของการใช้ Army Design Methodology (ADM) ในการช่วยวางกรอบยุทธศาสตร์ต่อต้านยาเสพติดของหน่วยยามฝั่งสหรัฐ (USCG) ซึ่งใช้แนวทางการวิจัย กรณีศึกษาแบบมีออาชีวะประยุกต์เป็นพื้นฐาน โดยต้องคำนึงถึงประสบการณ์ส่วนตัวในการดำเนินงานของ USCG ร่วมกับแหล่งที่มาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้แก่ผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับบริบทที่สมบูรณ์และความลึกซึ้งของการตั้งคำถามเกี่ยวกับปัญหาของมนุษย์ที่ซับซ้อนซึ่งเป้าหมายคือ การดำเนินการตามข้อมูลเพื่อปรับปรุงสถานการณ์

จากงานวิจัยของ John B. Mcwhite ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยสนใจ คือ การวิเคราะห์ จากลักษณะของแนวทางการวิจัยที่กล่าวถึง การประยุกต์ใช้ประสบการณ์ส่วนตัวของบุคลากรที่มี บทบาทในงานด้านยาเสพติด เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้แก่ผู้กำหนดนโยบาย และมองว่าใน การดำเนินงานด้านการออกแบบยุทธศาสตร์การปราบปรามยาเสพติดนั้น ต้องพึ่งพาผู้มีความรู้ และประสบการณ์อย่างไบบ้าง ซึ่งจากการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้ในส่วนนี้ จะทำให้ทราบถึงลักษณะ ของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามากยิ่งขึ้น

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มีที่มาจากแนวทางการสำรวจข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดจาก 3 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย 1) กฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด 2) ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ตลอดจน 3) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ได้ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เพื่อรองรับกับภารกิจที่สำคัญในด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศ โดยสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยมีระเบียบวิธีวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งการนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การวิเคราะห์และประมวลผล ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 แบบการวิจัย
- 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ภาพรวมของการวิจัย

3.1 แบบการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ประเภท ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) รวมทั้งแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและข้อมูลเอกสาร

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ดำเนินการโดยศึกษาจากกฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ได้แก่ ประมวลกฎหมายยาเสพติด แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565 ประกาศที่เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของภาครัฐที่มีลักษณะโครงสร้างการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน ป.ป.ส. สำนักงาน ป.ป.ท. และสำนักงาน ป.ป.ง. นอกจากนี้ ยังศึกษาคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” และ “การคิดเชิงยุทธศาสตร์”

ตลอดจนเอกสารวิชาการ บทความ และหนังสือต่าง ๆ ของต่างประเทศเกี่ยวกับสมรรถนะของนักยุทธศาสตร์ในภาพรวมตามหลักสากลทั่วไป

3.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ที่มีบทบาทความรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เนื่องจากการดำเนินงานด้านยาเสพติด มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทั้งจากหน่วยงานหลักอย่างสำนักงาน ป.ป.ส. ที่มีสมรรถนะความเป็นนักยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักของสำนักงาน ป.ป.ส. จำนวนทั้งสิ้น 5 กอง/สำนัก ประกอบด้วย สำนักยุทธศาสตร์ สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด สำนักปราบปรามยาเสพติด สำนักการต่างประเทศ และสถาบันพัฒนามูลฐานการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด เนื่องจากทั้ง 5 กอง/สำนัก มีบทบาทภารกิจครอบคลุมตามมาตรการการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในแต่ละมาตรการ

นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยบุคลากรจากหน่วยงานภาคี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากหน่วยงานภายนอกที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดและมีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายร่วมกับสำนักงาน ป.ป.ส. ได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงสาธารณสุข ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงานนี้ ถือเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญที่มีการดำเนินงานครอบคลุมตามมาตรการการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในแต่ละมาตรการร่วมกับสำนักงาน ป.ป.ส. ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ควรจะเป็น

3.2.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ในแต่ละด้าน ประกอบกับเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงานยาเสพติด ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งด้านการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งมีความครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เป็นการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม นอกเหนือจากข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดต่อไป

3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) หรือ Judgement sampling ซึ่งมาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยร่วมกับการพิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมาย โดยมีลักษณะสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.3.1 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) ส่วนกลาง

- (1) รองเลขาธิการ ป.ป.ส. ที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (2) ผู้อำนวยการกอง/สำนักที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
 - ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์
 - ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
 - ผู้อำนวยการสำนักปราบปรามยาเสพติด
 - ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ
 - ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนามุขการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- (3) ผู้อำนวยการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

(4) บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของ 5 กอง/สำนัก ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ได้แก่ สำนักยุทธศาสตร์ สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด สำนักปราบปรามยาเสพติด สำนักการต่างประเทศ และสถาบันพัฒนามุขการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

3.3.2 บุคลากรของหน่วยงานภาคีหลัก

เป็นบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงสาธารณสุข และศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ

3.3.3 ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เป็นนักวิชาการ โดยดำรงตำแหน่งคณาจารย์ในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่ได้รับการรับรองและการยอมรับจากสังคม ประกอบกับมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมีความเฉพาะด้าน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านการปฏิบัติงานยาเสพติด ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งด้านการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ซึ่งเป็นการสนทนา สอบถาม พุดคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำมาซึ่งข้อมูลในเรื่องที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยใช้ “แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form)” เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยได้กำหนดประเด็นคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า (Interview Guide) เป็นคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ในการกำหนดประเด็นคำถามนั้น ผู้วิจัยได้อาศัยการพิจารณาจากข้อมูลต่าง ๆ ที่มาจากเอกสารงานวิจัย บทความวิชาการ หนังสือ และเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยใช้ข้อมูลเหล่านี้มากำหนดเป็นแนวคำถาม ตามจุดมุ่งหมายการวิจัย โดยสามารถพิจารณาประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ออกเป็น 4 คำถาม ดังนี้

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยาเสพติด

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับที่มาและองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

คำถามสัมภาษณ์ข้อที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและความคาดหวังต่อหน่วยงานในการพัฒนาให้บุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

จากนั้น ผู้วิจัยได้หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ในแนวคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์ทั้งด้านความครอบคลุมของประเด็นคำถาม และความเหมาะสมของการใช้ภาษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ คือ อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบเพื่อแก้ไข ปรับปรุง ให้มีความถูกต้อง ก่อนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ทั้งนี้ เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคล ด้วยเหตุนี้ จึงต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ซึ่งจะมีการดำเนินการวิจัย คือ ผู้วิจัยจะแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ รวมทั้งขอบเขตเนื้อหาของการวิจัยให้แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบก่อน ตลอดจนการเก็บข้อมูลมีความจำเป็นต้องอาศัยวิธีการใช้เครื่องบันทึกเสียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล และเรียบเรียง

ต่อไป ดังนั้น ในการเก็บข้อมูล จึงต้องได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลักในการบันทึกเสียงก่อน หากไม่ได้รับการอนุญาต ผู้วิจัยจะดำเนินการตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูลหลักต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการตั้งคำถามปลายเปิดและ ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อสำรวจและรวบรวมข้อมูล โดยพบคำตอบจาก 3 แหล่งข้อมูล ตามกรอบแนวคิด การวิจัย มาทำการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) รวมทั้งอาศัยกรอบในการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ สมรรถนะ (KSA) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) เพื่อแสวงหาข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป

3.6 ภาพรวมของการวิจัย

1. วัตถุประสงค์การวิจัย	2. วิธีการศึกษา	3. กลุ่มเป้าหมาย	4. ผลการศึกษา
เพื่อกำหนดสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ ยาเสพติด	วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research)	เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด
	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)	- บุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงาน ป.ป.ส. ส่วนกลาง - บุคลากรของหน่วยงาน ภาคีที่รับผิดชอบการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์จำนวน 3 หน่วยงาน	
	การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 3 ด้าน	

ภาพประกอบ 9 ภาพรวมการวิจัย

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการวิจัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัย 3 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ส่วนที่สองคือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ส. ส่วนกลาง ตลอดจนบุคลากรของหน่วยงานภาคีที่รับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 3 หน่วยงาน (ตร., ศอ.ปส.สธ., ศอ.ปส.ศธ.) และส่วนที่สาม เป็นการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 3 ด้าน ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเหมือนและความต่างระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะที่พบ จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 แหล่งข้างต้น เพื่อนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดต่อไป

ขณะเดียวกัน ในบทนี้เป็นการระบุถึงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ศึกษา และรายงานผลการวิจัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ดังนั้น จึงแสดงผลการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับสารดังกล่าว โดยแบ่งผลการศึกษาที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการศึกษาจากกฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

4.2 ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

4.3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการศึกษาจากกฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ในส่วนที่ได้จากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ และหนังสือต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

4.1.1 ประมวลกฎหมายยาเสพติด

การศึกษาประมวลกฎหมายยาเสพติด เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงขอบเขตของกฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหายาเสพติด ซึ่งมีความเชื่อมโยงและเป็นที่มาของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งได้อาศัยหลักการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กล่าวคือ ในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรภายในหน่วยงานใดนั้น ตามหลักการแล้วจะต้องศึกษาขอบเขตอำนาจของกฎหมายที่รองรับกับการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงที่มาของสมรรถนะที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาและกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย จึงจำเป็นต้องศึกษาประมวลกฎหมายยาเสพติด ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านยาเสพติดไว้ ทั้งนี้ ในประมวลกฎหมายยาเสพติด ได้ระบุไว้ในมาตรา 3 ซึ่งมีสาระสำคัญคือ การกำหนดให้มีนโยบายและแผนระดับชาติ ในการดำเนินงานแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศ เพื่อก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงภายในชาติ โดยอย่างน้อยควรมีการระบุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรเงินงบประมาณในการจัดการ ตลอดจนส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เมื่อมีการประกาศใช้นโยบายดังกล่าวแล้ว หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของตนให้สอดคล้องกับมาตรการทางนโยบายนั้น ๆ

จากการศึกษาประมวลกฎหมายยาเสพติด สะท้อนให้เห็นว่า ในการขับเคลื่อนงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้มีกฎหมายกำหนดไว้ให้ส่วนราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดร่วมกัน และในขณะเดียวกัน การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้หน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.1.2 แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565

การศึกษาแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 3 เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและแนวทางตั้งแต่การกำหนดนโยบายในระดับบนจนมาถึงระดับล่าง ก่อนที่จะมีการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นที่ทราบกันดีว่า ปัญหาด้านยาเสพติดเป็นปัญหาระดับประเทศที่มีความซับซ้อนและนำไปสู่ปัญหาทางสังคมต่าง ๆ อีกมากมาย จึงทำให้การแก้ไขจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหลายหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้การนำไปสู่การปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจด้านยาเสพติดแล้ว จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าวที่นำมาเป็นหลักก่อนจะนำไปสู่การกำหนดแผนของหน่วยงานบูรณาการ

ร่วมอื่น ๆ และเมื่อนำแผนปฏิบัติการด้านยาเสพติดไปกำหนดเป็นแผนบูรณาการร่วมแล้ว หน่วยงานเองจะต้องมีการกำหนดและพัฒนาให้บุคลากรที่มีหน้าที่จัดทำแผนมีสมรรถนะที่รองรับและสอดคล้องตามแนวทางนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ในการศึกษาแผนดังกล่าวยังทำให้ทราบถึงหน่วยงานความร่วมมือด้านยาเสพติดที่สำคัญ ตลอดจนกลไกในการขับเคลื่อนงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อการเก็บข้อมูลในงานวิจัยชิ้นต่อไป

สำหรับกลไกการบริหารจัดการในการอำนวยการและขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติในส่วนที่ 5 ตามแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563 - 2565 ได้กำหนด กลไกระดับภารกิจ (Function) ซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนกลางที่มีภารกิจรับผิดชอบตามบทบาทของตน โดยเน้นการบูรณาการตามแผนงานและแผนเงินที่มีร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนและกำกับ ติดตามในระดับพื้นที่ให้มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายที่ส่วนกลางมอบหมายไป ซึ่งเป็นหน่วยงานบูรณาการ จำนวนทั้งสิ้น 28 หน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติตามกลไกระดับภารกิจดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะรองรับ เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ โดยการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญคือ บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานภาคีในระดับภารกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในส่วนของบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. มาจาก 5 กอง/สำนักที่มีบทบาทสำคัญครอบคลุมทุกมาตรการด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติด นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มเป้าหมายในหน่วยงานภาคีหลัก จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีความครอบคลุมตามแนวทางการแก้ไขปัญหายาเช่นเดียวกัน

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนดังกล่าวนี้ เป็นการวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนและจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในการวางแผน จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะรองรับกับแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด

4.1.3 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2560 เรื่อง มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของ สำนักงาน ป.ป.ส.

จากการศึกษาประกาศ เรื่อง “มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของ สำนักงาน ป.ป.ส.” ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2560 (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2560) เนื่องจาก สำนักงาน ป.ป.ส. เป็นหน่วยงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของประเทศไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยมีกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีความครอบคลุมในแต่ละมาตรการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ทั้งนี้ จากการศึกษาประกาศดังกล่าว ได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ โดยตำแหน่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาและมียอดประกอบของสมรรถนะใกล้เคียงกับสมรรถนะนักยุทธศาสตร์มากที่สุด คือ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยมีองค์ประกอบของสมรรถนะตามประกาศฯ ดังนี้

การปฏิบัติงานในตำแหน่งมีความรู้ที่จำเป็นอยู่ 2 ส่วน คือ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ได้แก่ ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวกับงานนโยบายและแผน

การปฏิบัติงานมีทักษะที่จำเป็นอยู่ 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการข้อมูล

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม และการดำเนินการเชิงรุก ทั้งนี้ สมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะดังกล่าว สามารถอธิบายคำจำกัดความได้ตามพจนานุกรมสมรรถนะได้ดังนี้

1) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ “การทำความเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี สถานการณ์ ประเด็น ปัญหา ฯลฯ โดยวิธีแจกแจงเป็นประเด็นย่อย ๆ หรือการวิเคราะห์สถานการณ์ได้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ จัดเรียงลำดับก่อนหลัง ระบุเหตุผลที่มาที่ไป ตลอดจนจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ ตลอดจนศึกษาในเชิงลึกอย่างเป็นระบบ”

2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) คือ “ความสามารถในการเชื่อมโยงและการจัดการความรู้และประสบการณ์มากำหนดเป็นกรอบแนวคิด/มุมมองใหม่ ซึ่งมาจากการสรุปรูปแบบ/ประยุต์/พลิกแพลง/สร้างสรรค์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ฯลฯ อันหลากหลาย”

3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) คือ “การเล็งเห็นข้อบกพร่องหรือข้อได้เปรียบ พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับข้อบกพร่องนั้นตามความสมัครใจของตนเอง รวมทั้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค หรือใช้ข้อได้เปรียบนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานนั้นด้วย”

จากการศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนทีกล่าวนมาข้างต้น สามารถนำมาเปรียบเทียบและกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้ เนื่องจากมีจุดร่วมของสมรรถนะที่มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับสมรรถนะที่ผู้วิจัยต้องการกำหนดขึ้นมา ซึ่งต้องครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อแก้ไขปัญหาเสพติด โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดได้ดังนี้

ตาราง 1 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2560 เรื่อง มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของ สำนักงาน ป.ป.ส.

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน	1. ทักษะการมองภาพองค์รวม	การดำเนินการเชิงรุก
2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องกับงานนโยบายและแผน	2. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	
	3. ทักษะการจัดการข้อมูล/การจัดการความสัมพันธ์	
	4. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	
	5. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	
	6. ทักษะการคำนวณ	

4.1.4 คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 โดยสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือเรียกโดยย่อว่า สำนักงาน ก.พ. มีบทบาทในฐานะเป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วประเทศ ส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ตลอดจนการบริหารงานบนพื้นฐานของคุณธรรม ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่บุคลากรภาครัฐควรมี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแล้วแต่เป็นบุคลากรของรัฐที่มีบทบาทใน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ทั้งนี้ จากคู่มือแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอ “แนวทางการพัฒนานุเคราะห์ภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565” เพื่อให้ส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดใช้เป็นแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อสถานการณ์สภาพแวดล้อม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนวัตกรรมและการตอบสนองต่อส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2565) โดยได้มีการกำหนดกรอบทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐและกำหนดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน คือ “ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)” จำนวน 4 ทักษะ ดังนี้

(1) ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) คือ การมองเห็นประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการปรับเปลี่ยนการให้บริการผ่านการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้ ยังอาศัยข้อมูลเพื่อเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-driven Insight) ซึ่งจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยต่อตัวผู้ใช้และคนรอบข้างอีกด้วย

(2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) เป็นทักษะในการสื่อสารและการรับรู้ที่เหมาะสม มีศิลปะในการตอบสนองและเจรจาต่อรองกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการถ่ายทอดความคิดที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นและคล้อยตามข้อมูลที่ได้รับ

(3) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) คือ การแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานในแบบเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระเบียบแบบแผน มีความเป็นขั้นเป็นตอน และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

(4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) เป็นการวิเคราะห์ปัญหา บนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการจัดการกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้

การศึกษาเอกสารข้างต้น เป็นข้อมูลที่สนับสนุนในประเด็นองค์ประกอบด้านทักษะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวต่อไปได้ โดยสรุปได้ดังนี้

ตาราง 2 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามคู่มือ
แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ.

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
	1. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
	2. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	
	3. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	
	4. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	
	5. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	

4.1.5 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สามัญสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

การศึกษามาตรฐานด้านสมรรถนะที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดขึ้นเพื่อใช้กับบุคลากร
ในหน่วยงานดังกล่าว เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับ
สำนักงาน ป.ป.ท. โดยอาศัยการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้ยัง
ช่วยสนับสนุนในประเด็นองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด
ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวได้
โดยตามเอกสารได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะของข้าราชการสำนักงาน ป.ป.ท. เพื่อตอบสนองภารกิจ
ด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริต ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม
การทุจริตในภาครัฐ, 2565)

(1) การคิดวิเคราะห์ เป็นการทำความเข้าใจสถานการณ์ โดยจำแนกประเด็นเป็นส่วน ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดลำดับความสำคัญในการคิดอย่างมีระบบ รวมทั้งสามารถบอกถึงสาเหตุที่มาของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

(2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานราชการ การมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นความเข้าใจในลักษณะเชิงการใช้อำนาจในหน่วยงาน

(3) การมองภาพองค์รวม เป็นการมองอย่างรอบด้าน ภายใต้กรอบแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการสังเคราะห์ประเด็นหรือการเชื่อมโยงของสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ตามมุมมองที่มีความหลากหลาย

(4) ความถูกต้องของงาน หมายถึง ความสนใจและเอาใจใส่กับการทำงานให้มีความถูกต้องและเป็นไปตามขั้นตอนหรือระเบียบที่กฎหมายกำหนด

จากการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการในสำนักงาน ป.ป.ท. ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดได้ดังนี้

ตาราง 3 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ	1. ทักษะการมองภาพองค์รวม 2. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	1. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน

4.1.6 คู่มือกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency-Based Manual) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

การศึกษสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ง. เป็นการศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับสำนักงาน ป.ป.ส. โดยอาศัยการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้ยังช่วยสนับสนุนในประเด็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวได้ โดยสำนักงาน ป.ป.ง. กำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency-Based Manual) ในส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ดังนี้

(1) การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การคิดอย่างตามระเบียบขั้นตอน สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ว่า อะไรควรให้ความสำคัญก่อน หรืออะไรควรให้ความสำคัญทีหลัง

(2) การติดตามและประเมินผล หมายถึง ทักษะในการติดตามและประเมินผล การวิเคราะห์ผลการประเมิน และการสรุปรายงานเพื่อใช้ประกอบตัวชี้วัดของแผนงาน/ โครงการ และนำผลมาพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขกระบวนการติดตามประเมินผลให้ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ขององค์กร

(3) การมองภาพองค์รวม หมายถึง การประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ในเรื่องใด เรื่องหนึ่งเข้าด้วยกันโดยให้ความสอดคล้องกัน ให้เกิดเป็นภาพที่คมชัด กระชับสามารถอธิบายได้ เป็นการคิดรวบยอดสร้างกรอบความคิดให้ชัดเจน สามารถถ่ายทอดออกไปได้ ซึ่งมาจากการสรุป แนวทางตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย จนเกิดเป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดใหม่ ๆ

(4) การติดต่อประสานงาน เป็นความรู้ว่าจะต้องติดต่อกับใคร เมื่อใด สถานที่ใด และต้องอาศัยเทคนิควิธีการใดในการติดต่อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ

(5) ความถูกต้องของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องและเป็นไป ตามระเบียบที่หน่วยงานหรือส่วนราชการกำหนดไว้ เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาดของงาน ตลอดจนการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

(6) การดำเนินการเชิงรุก เป็นการเล็งเห็นข้อจำกัดและโอกาส รวมทั้งรู้ถึงวิธีการ รับมือกับปัญหา และไขว่คว้าโอกาสนั้น ๆ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ แปลกใหม่

(7) ทักษะการให้คำปรึกษา หมายถึง การมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ รวมถึง การวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุ และให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือแนวทาง การจัดการกับสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด

(8) การทำงานอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถในการคิดออกแบบ พัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานให้เกิดความคุ้มค่าและมีคุณภาพของงานที่ดีขึ้น

(9) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา หมายถึง การเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด ซึ่งเป็นการคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก

(10) ความรู้ด้านแผนงานและนโยบาย หมายถึง มีองค์ความรู้เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนได้อย่างถูกต้องและ เชื่อมโยงกับนโยบาย ตลอดจนสามารถกำกับ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อผลักดันไปสู่การปฏิบัติได้

(11) การบริหารงบประมาณ เป็นความสามารถในการจัดสรรและวางแผนการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งการติดตามผลการใช้จ่ายตามที่ได้รับ การอนุมัติจัดสรรไป

จากการศึกษาคู่มือกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency-Based Manual) สำนักงาน ปปง. พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้าน ยุทธศาสตร์ยาเสพติด สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 4 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามคู่มือกำหนด สมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency-Based Manual) สำนักงานป้องกันและปราบปราม การฟอกเงิน

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย และแผน	1. ทักษะการมองภาพองค์รวม	1. การดำเนินการเชิงรุก
2. การบริหารงบประมาณ	2. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	2. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
	3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	3. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน
	4. การติดต่อประสานงาน	
	5. การติดตามประเมินผล	
	6. ทักษะการให้คำปรึกษา/การสื่อสาร/ การถ่ายทอด	

4.1.7 งานวิจัยภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords โดย ZipRecruiter Marketplace และทีมวิจัย

การศึกษางานวิจัยดังกล่าว ช่วยสะท้อนให้เห็นว่า ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของทักษะนักวางกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องและสามารถนำมาเทียบเคียงกับสมรรถนะใน การปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ ทั้งนี้ เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะใน การปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่มีความเฉพาะด้านต่อไป ซึ่งงานวิจัยภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords พบว่า ทักษะนักวางกลยุทธ์ควร ประกอบด้วย ทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration), การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Innovation), ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills), ทักษะด้านดิจิทัล (Digital), การปฏิบัติงาน

โดยอาศัยเทคนิค (Technical), การวิเคราะห์ (Analysis), ประสบการณ์การให้คำปรึกษา (Consulting Experience), การให้บริการลูกค้า (Customer Service), การอำนวยความสะดวก (Facilitation) และการบริหารโครงการ (Project Management) (ZipRecruiter Marketplace Research Team, 2022)

นอกจากนี้ ยังระบุถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักยุทธศาสตร์ (Strategist) ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน ประสบการณ์การให้คำปรึกษา การทำงานเชิงรุก บริการลูกค้า อำนาจความสะดวก การประมวลผลข้อมูล การจัดการความสัมพันธ์ ดิจิทัล การจัดการผู้ขาย

จากงานวิจัยเรื่อง Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords สามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะที่นำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้ดังนี้

ตาราง 5 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามงานวิจัยเรื่อง Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. การบริหารโครงการ (Project Management)	1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill) 2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) 3. ทักษะการจัดการข้อมูล/การจัดการความสัมพันธ์ 4. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) 5. ทักษะการให้คำปรึกษา/การสื่อสาร/การถ่ายทอด	1. การดำเนินการเชิงรุก 2. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การสร้างสัมพันธภาพ

4.1.8 วารสารภาษาอังกฤษเรื่อง Core Competencies for Strategic Leaders In the BC Public Service โดย สำนักงานบริการสาธารณะ British Columbia

การศึกษาวารสารภาษาอังกฤษเรื่อง Core Competencies for Strategic Leaders In the BC Public Service เป็นการศึกษาเพื่อทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของสมรรถนะในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการวิจัยของผู้วิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด อย่างไรก็ตาม การศึกษาจากวารสารดังกล่าว แม้ว่าจะไม่ได้มี

เนื้อหาที่เกี่ยวกับงานด้านยาเสพติดโดยตรง แต่ข้อมูลที่สอดคล้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ คือ ข้อมูลในส่วนที่เป็นคุณลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ และถือเป็นสมรรถนะที่มีความเป็นสากลที่นักยุทธศาสตร์หรือนักกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานตามภารกิจเฉพาะด้านใดก็ตาม ควรมีเป็นลักษณะร่วมกัน ซึ่งสำนักงานบริการสาธารณะ British Columbia ได้ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกคนใน BC Public Service ต้องมีความสามารถหลัก 6 ประการ (The BC Public Service Agency, 2022) ดังนี้

(1) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Building Strategic Alliances) คือ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความรู้และทักษะความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์และเจรจาข้อตกลงและพันธมิตรตามความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับอำนาจและการเมือง

(2) วิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมาย (Vision and Goal Setting) เป็นการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นทางการ เพื่อประกอบการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

(3) การสร้างและการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Creating and Managing Change) คือ การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีขอบเขตและเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างความร่วมมือเชิงเครือข่าย การสื่อสารในวงกว้าง ตลอดจนความพร้อมในการจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(4) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving Problems Creatively) คือ การไตร่ตรองอย่างมีวิจารณญาณ การวิเคราะห์ปัญหา การประเมินความเสี่ยง และการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงการทำงานให้มีความสะดวกสบายต่อผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น

(5) ส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Promoting Empowerment) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เพื่อให้สภาพแวดล้อมการทำงานเกิดช่องว่างระหว่างการทำงานน้อยลง

(6) การแสดงตนของผู้บริหาร (Executive Presence) คือ การมีภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อดึงดูดหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และต้องมีความเข้าใจในมุมมองและความสนใจของผู้อื่นด้วย

จากการศึกษางานวารสารข้างต้น จะเห็นว่าข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถหลัก 6 ประการ ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องและสามารถนำมาเทียบเคียงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ ทั้งนี้ เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่มีความเฉพาะด้านต่อไป ซึ่งสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้ดังนี้

ตาราง 6 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามวารสารเรื่อง Core Competencies for Strategic Leaders In the BC Public Service

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
	1. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
	2. ทักษะการจัดการข้อมูล/การจัดการความสัมพันธ์	2. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา 3. มองโลกในแง่ดี/มีวิสัยทัศน์/ การตั้งเป้าหมาย 4. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การสร้าง สัมพันธภาพ 5. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน

4.1.9 บทความภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist

การศึกษามหาความภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist ทำให้ทราบถึงคำจำกัดความของคำว่า “นักยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ และเป็นข้อมูลที่สามารถนำมากำหนดหรือขยายความในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้ ทั้งนี้ จากบทความภาษาอังกฤษเรื่อง Strategist ได้นิยามคำว่า นักยุทธศาสตร์ไว้ว่า “นักยุทธศาสตร์ คือ บุคคลที่มีหน้าที่ในการจัดทำและดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดการวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการระดมทรัพยากรเพื่อดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นที่จุดจบ (เป้าหมาย) ว่าจะบรรลุผลด้วยวิธี (ทรัพยากร) ได้อย่างไร โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรมักได้รับมอบหมายให้กำหนดกลยุทธ์ และ

รูปแบบของกิจกรรม เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการแข่งขัน ซึ่งมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์” (Wikipedia, 2022)

นักยุทธศาสตร์มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะ 4 แบบร่วมกัน ประกอบด้วย การเก็บตัว (Introversion), การหยั่งรู้ (Intuition), การคิดวิเคราะห์ (Thinking) และมีวิจารณญาณ (Judgment)

ดร.วลาดีเมียร์ ควินท์ ให้คำจำกัดความนักยุทธศาสตร์ว่า “เป็นมืออาชีพที่ฉลาด มีระเบียบวินัย และมองโลกในแง่ดีด้วยกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์แห่งอนาคต และสัญชาตญาณเป็นไปในบางครั้งที่จะพบว่า วิสัยทัศน์หรือแนวคิดของนักยุทธศาสตร์อาจไม่สอดคล้องกับแนวคิดแบบเดิม ๆ ซึ่งทำให้ผู้อื่นยอมรับหรือจินตนาการได้ยาก”

จากบทความดังกล่าว ทำให้ทราบถึงลักษณะของการเป็นนักยุทธศาสตร์ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาเทียบเคียงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ที่ต้องการศึกษาได้ โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้ดังนี้

ตาราง 7 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามบทความเรื่อง Strategist

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. การบริหารโครงการ (Project Management)	1. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ 2. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill) 3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	1. มองโลกในแง่ดี/มีวิสัยทัศน์/ การตั้งเป้าหมาย 2. เป็นมืออาชีพที่ฉลาด 3. มีระเบียบวินัย

4.1.10 บทความภาษาอังกฤษเกี่ยวกับ 10 Essential Brand Strategist Skills (With Tips) โดยทีมบรรณาธิการของ Indeed

การศึกษาศึกษาบทความเกี่ยวกับ 10 Essential Brand Strategist Skills (With Tips) โดย Indeed Editorial Team (2021) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่นักวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานควรมีนั่น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยครั้งนี้ได้ โดยบทความได้อธิบายถึง 10 ทักษะของนักวางแผนกลยุทธ์แบรนด์ สามารถพิจารณาได้ดังนี้

(1) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นักวางกลยุทธ์แบรนด์ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำตลาดลูกค้าหรือนายจ้างของตน พวกเขาใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสโลแกนทางการตลาด โลโก้ และการออกแบบเว็บไซต์ เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละส่วนจะเข้ากับภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ต้องการ นักวางกลยุทธ์แบรนด์ยังใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์ของตนจากคู่แข่ง

(2) โซเชียลมีเดีย (Social media) เป็นหนึ่งในเครื่องมือหลักที่นักกลยุทธ์แบรนด์ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ ซึ่งแบรนด์ต่าง ๆ ใช้เพื่อโต้ตอบกับผู้ชมโดยตรง นักกลยุทธ์แบรนด์พัฒนาเนื้อหาเสียง เสียง และบุคลิกสำหรับลูกค้าหรือนายจ้าง จากนั้นใช้โซเชียลมีเดียเพื่อแนะนำแบรนด์ให้ผู้ชมรู้จัก นักวางกลยุทธ์แบรนด์วิธีนี้ดึงดูดความสนใจบนโซเชียลมีเดียและดึงดูดผู้ติดตามจำนวนมากสำหรับนายจ้างของตน

(3) การวิจัย (Research) ในการพัฒนากลยุทธ์แบรนด์ นักวางกลยุทธ์แบรนด์จะศึกษากลุ่มเป้าหมายและแนวโน้มการตลาดในปัจจุบัน พวกเขาเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ชม เช่น อายุ เพศ สถานที่ และรายได้ พวกเขายังศึกษาความต้องการของผู้ชมด้วย รวมถึงประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ใช้และวิธีที่พวกเขาต้องการโต้ตอบกับบริษัท เพื่อให้ได้ข้อมูลนี้ นักวางกลยุทธ์แบรนด์ใช้วิธีการวิจัย เช่น การรับข้อมูลจากบริษัทวิจัย การส่งแบบสำรวจ หรือการสัมภาษณ์สมาชิกของกลุ่มเป้าหมาย

(4) การคิดวิเคราะห์ (Analysis) นักยุทธศาสตร์แบรนด์ทำการสรุปโดยอิงจากการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนทำการตัดสินใจที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจวิเคราะห์ผลการสำรวจลูกค้าเพื่อเรียนรู้ว่าควรใช้น้ำเสียงแบบใดกับลูกค้า พวกเขาอาจรวมข้อมูลนี้กับกลุ่มผู้เข้าชมเพื่อพัฒนาเสียงของแบรนด์เพื่อใช้ในสำเนาของพวกเขา นักกลยุทธ์แบรนด์จะวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาอย่างละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขากำลังตัดสินใจตามผลลัพธ์จริง

(5) การแก้ปัญหา (Problem-solving) นักกลยุทธ์แบรนด์ใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของนายจ้างหรือลูกค้า พวกเขาพยายามค้นหาข้อบกพร่องในกลยุทธ์แบรนด์ที่มีอยู่และวิธีแก้ไข นักวางกลยุทธ์แบรนด์บางคนใช้งบประมาณที่จำกัด พวกเขาใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางการตลาดที่คุ้มค่าและวิธีพิเศษในการดำเนินการเทคนิคการตลาดแบบดั้งเดิม

(6) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร (Written communication) นักวางกลยุทธ์แบรนด์มักจะสื่อสารแนวคิดและกลยุทธ์ของตนเป็นลายลักษณ์อักษร พวกเขายังสื่อสารกับทีมของพวกเขาผ่านซอฟต์แวร์ส่งข้อความโต้ตอบแบบทันทีและอีเมล ซึ่งพวกเขาจะให้คำแนะนำโดยละเอียด

และข้อเสนอแนะ นักวางกลยุทธ์แบรนด์มักจะสร้างเอกสารที่อธิบายแต่ละขั้นตอนของกลยุทธ์แบรนด์ของตน เอกสารเหล่านี้ให้แหล่งข้อมูลแก่ทีมที่พวกเขาสามารถติดตามได้ นักกลยุทธ์แบรนด์อาจใช้เอกสารเหล่านี้เพื่อนำเสนอข้อเสนอกลยุทธ์ให้กับลูกค้าหรือนายจ้าง

(7) การสื่อสารด้วยวาจา (Verbal communication) นักกลยุทธ์แบรนด์สื่อสารด้วยวาจาเมื่อพบกับลูกค้าหรือสมาชิกรายอื่นในองค์กรเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของตน พวกเขาอาจพบปะกับผู้บริหารของบริษัทเพื่อหารือเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ต้องการ หลังจากมีการสนทนาเหล่านี้แล้ว นักยุทธศาสตร์แบรนด์อาจทำการนำเสนอโดยสรุปวิสัยทัศน์ของตนสำหรับกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์

(8) ความร่วมมือ (Collaborative) นักวางกลยุทธ์แบรนด์ส่วนใหญ่ต้องประสานงานกับบุคคลอื่นเพื่อสร้างกลยุทธ์แบรนด์ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจทำงานร่วมกับเจ้าของธุรกิจเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่กำหนดเป้าหมายไปยังกลุ่มประชากรที่ถูกต้องและแสดงถึงธุรกิจในช่วงกระบวนการนี้เป็นการทำงานร่วมกัน โดยทุกฝ่ายแบ่งปันแนวคิดและทำงานร่วมกันเพื่อค้นหากลยุทธ์แบรนด์ที่ดีที่สุด นักกลยุทธ์แบรนด์ในองค์กรขนาดใหญ่มักทำงานเป็นทีม โดยร่วมมือกันสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

(9) การพูดในที่สาธารณะ (Public speaking) หลังจากสร้างกลยุทธ์แบรนด์แล้ว นักวางกลยุทธ์แบรนด์อาจนำเสนอต่อทีมหรือนายจ้างของตน พวกเขาใช้ทักษะการพูดในที่สาธารณะเพื่ออธิบายเป้าหมายของกลยุทธ์และขั้นตอนที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น นักกลยุทธ์แบรนด์อาจนำเสนอการเสนอขายต่อผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าในนามของนายจ้าง ในระหว่างนั้นพวกเขาใช้ทักษะการพูดในที่สาธารณะเพื่อโน้มน้าวผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า

(10) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในองค์กรขนาดใหญ่ นักวางกลยุทธ์แบรนด์อาจนำทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ทีมนี้อาจรวมถึงผู้จัดการโซเชียลมีเดีย ผู้จัดการโฆษณา นักออกแบบกราฟิก และนักศึกษาฝึกงานด้านการตลาด ในฐานะผู้รับผิดชอบกลยุทธ์แบรนด์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักวางกลยุทธ์แบรนด์ที่จะใช้ทักษะความเป็นผู้นำเพื่อให้แน่ใจว่าทีมทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จาก 10 ทักษะของนักวางกลยุทธ์ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สามารถนำมาเทียบเคียงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ที่ต้องการศึกษาได้ ทั้งนี้ เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่มีความเฉพาะด้านต่อไป สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 8 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามบทความเกี่ยวกับ 10 Essential Brand Strategist Skills (With Tips)

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย	1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
	2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	2. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
	3. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	3. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การสร้าง
	4. ทักษะการให้คำปรึกษา/การสื่อสาร/ การถ่ายทอด	สัมพันธภาพ
		4. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

จากข้อมูลเอกสารวิชาการ บทความ และหนังสือต่าง ๆ จำนวน 10 ฉบับ สามารถพิจารณาผลการวิจัยได้เป็น 2 ส่วน คือ ที่มาและองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(1) ที่มาของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้วิจัยได้ศึกษาประมวลกฎหมายยาเสพติด และแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565 พบว่า ในกลไกการทำงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดได้มีกฎหมายกำหนดไว้ให้หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดร่วมกันอย่างชัดเจน ประกอบกับ การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติตามกลไกดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ ขณะเดียวกัน การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานภาคีในระดับภารกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ฉะนั้น จึงต้องมีกฎหมายที่กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน

(2) องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจำนวนทั้งสิ้น 8 ฉบับ ประกอบด้วย ประกาศที่เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะโครงสร้างการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน ป.ป.ส. สำนักงาน ป.ป.ท. และสำนักงาน ปปง. นอกจากนี้ ยังศึกษาคู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ. ตลอดจนเอกสาร

วิชาการ บทความ และหนังสือต่าง ๆ ของต่างประเทศ จำนวน 4 ฉบับ เกี่ยวกับสมรรถนะของ นักยุทธศาสตร์ในภาพรวมตามหลักสากลทั่วไป โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะใน การปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ได้ดังนี้

ตาราง 9 แจกแจงความถี่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ตามการวิจัยเอกสาร จำนวน 8 ฉบับ

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	เอกสาร (จำนวน 8 ฉบับ)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ความรู้								
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน	✓			✓				
2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง งานนโยบายและแผน	✓							
3. ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ			✓					
4. การบริหารงบประมาณ				✓				
5. การบริหารโครงการ (Project Management)					✓		✓	
6. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย								✓
ทักษะ								
1. ทักษะการมองภาพองค์รวม	✓		✓	✓				
2. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์							✓	
3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)		✓		✓			✓	
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
5. การติดต่อประสานงาน				✓				
6. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	✓	✓			✓	✓		✓
7. ทักษะการจัดการข้อมูล/การจัดการความสัมพันธ์	✓				✓	✓		
8. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	✓	✓			✓			✓
9. การติดตามประเมินผล				✓				
10. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	✓							
11. ทักษะการให้คำปรึกษา/การสื่อสาร/การถ่ายทอด				✓	✓			✓
12. ทักษะการคำนวณ	✓							
13. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)		✓						
คุณลักษณะส่วนบุคคล								
1. การดำเนินการเชิงรุก	✓			✓	✓			
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)		✓				✓		✓

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	เอกสาร (จำนวน 8 ฉบับ)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
3. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา				✓		✓		✓
4. มองโลกในแง่ดี/มีวิสัยทัศน์/การตั้งเป้าหมาย						✓	✓	
5. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน	✓		✓	✓				
6. เป็นมืออาชีพที่ฉลาด							✓	
7. มีระเบียบวินัย							✓	
8. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การสร้างสัมพันธภาพ	✓				✓	✓		✓
9. ความเป็นผู้นำ (Leadership)								✓
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน						✓		

โดยข้อมูลจากเอกสารทั้ง 8 ฉบับ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด สามารถสรุปได้ตามจำนวนความถี่ของเนื้อหาในเอกสารที่เหมือนกัน ดังปรากฏตามตารางข้างต้น โดยอธิบายได้ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและกล่าวถึง ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน และการบริหารโครงการ (Project Management) เป็นหลัก

2) องค์ประกอบด้านทักษะ พบว่า ส่วนใหญ่มีความถี่ที่เหมือนกันอยู่ 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) และทักษะดิจิทัล (Digital Skill)

3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและกล่าวถึงคุณลักษณะที่เหมือนกัน 5 ประการ ได้แก่ การทำงานร่วมกัน (Collaboration) หรือการสร้างสัมพันธภาพ การดำเนินการเชิงรุก ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ตลอดจนใส่ใจในความถูกต้องของงาน"

จากจำนวนความถี่ที่เหมือนกันมากที่สุดของข้อมูลองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 2 ประการ ทักษะ 3 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 5 ประการ แสดงได้ตามตารางดังนี้

ตาราง 10 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการวิจัยเอกสาร

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน	1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	1. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) หรือ
2. การบริหารโครงการ (Project Management)	2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	การสร้างสัมพันธภาพ
	3. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	2. การดำเนินการเชิงรุก
		3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
		4. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
		5. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน

4.2 ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

สำหรับการตอบสนองของวัตถุประสงค์ในการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดยังมีผู้ให้สัมภาษณ์คือ บุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. ส่วนกลาง และบุคลากรของหน่วยงานภาคีหลักที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งสามารถแสดงสถานภาพได้ตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)
บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) ส่วนกลาง ได้แก่	
(1) รองเลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1

ตาราง 11 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)
(2) ผู้อำนวยการกอง/สำนักที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย	
- ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์	1
- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด	1
- ผู้อำนวยการสำนักปราบปรามยาเสพติด	1
- ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ	1
- ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	1
(3) ผู้อำนวยการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	1
(4) บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของ 5 กอง/สำนัก ได้แก่ สำนักยุทธศาสตร์ สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด สำนักปราบปรามยาเสพติด สำนักการต่างประเทศ และสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	5
บุคลากรของหน่วยงานภาคีหลักที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่	
(1) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1
(2) ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงสาธารณสุข	1
(3) ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ	1
รวม	15

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลที่ได้ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักข้างต้น เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด และองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ทั้งในมุมมองของบุคลากรที่สังกัดสำนักงาน ป.ป.ส. ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายด้านยาเสพติด รวมทั้งบุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ ผู้ให้ข้อมูลในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองความคิดระหว่างผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และมุมมองของผู้ปฏิบัติจริงว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับนโยบาย

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงาน ป.ป.ส. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยนำด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของประเทศ จำนวน 7 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการในแต่ละมาตรการของการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด นอกจากนี้ ยังมีบทบาทเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับกับแนวทางหรือนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด โดยจากความคิดเห็นของผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดในระดับนโยบายนี้ มีมุมมองเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด พบว่า

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

องค์ประกอบด้านความรู้ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

“ความรู้ที่จำเป็นต่อบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง 2) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้ง 3) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ”

1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ความรู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นคือความรู้เฉพาะด้านในงานยาเสพติด รวมทั้งนโยบายและกฎหมายด้านยาเสพติดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังความเห็นของรองเลขาธิการ ป.ป.ส. ที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ว่า

“ในการวางยุทธศาสตร์ให้ดีขึ้น เราต้องรู้เป้าหมายสุดท้ายก่อน จากนั้นจึงมาพิจารณาว่า ในการไปถึงเป้าหมายดังกล่าว นั้น จะต้องดำเนินการด้วยวิธีการอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เราก็ต้องมีความรู้และอาศัยข้อมูลในเรื่องยาเสพติดมาเป็นกรอบแนวทางในการพิจารณาร่วมด้วย” (20 เมษายน 2565)

นอกจากนี้ ยังคล้ายกับความเห็นของผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดและยกร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของหน่วยงาน ที่ว่า

“เนื่องจากในช่วงระยะเวลาปัจจุบันนี้ สำนักงาน ป.ป.ส. กำลังดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดระยะ 5 ปี โดยมีชื่อตามประมวลกฎหมายยาเสพติดว่า นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด (พ.ศ. 2566-2570) ดังนั้น จึงขอกล่าวถึงบทบาทในการกระบวนการจัดทำแผนดังกล่าว โดยช่วงระยะเวลาเริ่มต้นจะมีการให้ข้อเสนอแนะการวางแผน แนวทางการดำเนินการว่ามีวิธีการอย่างไรบ้าง และให้ข้อคิดเห็นในแต่ละขั้นตอน จนกระทั่งยกร่างแผนดังกล่าวเสร็จสิ้น นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดในขั้นตอนของการทำประชาพิจารณ์แผนระหว่างหน่วยงาน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ยาเสพติดโลกและแนวโน้ม รวมทั้งสถานการณ์ยาเสพติดของประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอาเซียน” (11 เมษายน 2565)

2) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สืบเนื่องจากปัญหายาเสพติด เป็นปัญหาที่มีตัวแปรซึ่งมีความหลากหลาย และเกี่ยวข้องกับปัญหาทางสังคมต่าง ๆ อีกมากมาย เพื่อให้การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดบรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้รอบด้าน ดังความเห็นของผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ซึ่งมีบทบาทรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนงานด้านมาตรการป้องกันและบำบัดรักษายาเสพติด ที่ว่า

“ที่ผ่านมาเราต้องอาศัยการทำความเข้าใจในสภาพปัญหายาเสพติด เข้าใจสภาพสังคม ตัวผู้เสพ ตัวยา ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางสังคมนั้น ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต อยู่ตลอดเวลา วิธีการแก้ไขปัญหแบบเดิมอาจจะไม่ตอบโจทย์ ฉะนั้น บทบาทการทำงานส่วนใหญ่จึงเป็นการให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านมาตรการป้องกันยาเสพติด และบำบัดรักษายาเสพติด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนแม่บท นโยบายของรัฐบาล ตลอดจนแผนปฏิบัติการที่วางไว้” (28 เมษายน 2565)

ในขณะเดียวกัน ยังสอดคล้องกับมุมมองของผู้อำนวยการสำนักปราบปรามยาเสพติด ที่ได้ให้ทัศนะตามบทบาทในระดับผู้บริหารของหน่วยงาน และมีบทบาทในการกำหนดกรอบทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ด้านการปราบปรามยาเสพติด ที่ว่า

“จะเห็นได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนแต่ละระดับ ผู้ที่จัดทำจะต้องเข้าใจในสภาพของปัญหายาเสพติดที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน ทั้งภาพใหญ่ตั้งแต่ระดับโลกลงมาถึงระดับพื้นที่ของประเทศ รวมถึงการรู้เท่าทันแนวคิดทางการค้ายาเสพติดของนักค้ายาเสพติด

เนื่องจากยุคปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยี โลกของการสื่อสารทางสังคมออนไลน์ สื่อโซเชียลมีเดีย เข้ามามีบทบาทในชีวิตเรามากขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็เป็นช่องทางหนึ่งที่นักค้ายาเสพติดนำมาเป็นช่องทางในการค้ายาเสพติด” (21 เมษายน 2565)

3) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงการ หลักการบริหาร โครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ

นอกจากความรู้ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดในทุกมิติ และความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยรวมแล้ว การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ยังต้องอาศัยความรู้และหลักการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนหรือการบริหารงานโครงการที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของรองเลขาธิการ ป.ป.ส. ที่ว่า

“การจัดทำแผน ผู้จัดทำจะต้องมีความรู้ในระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นระเบียบงบประมาณว่าด้วย งบประมาณรายจ่าย รวมทั้งหลักการในการจำแนกประเภทรายจ่าย เพื่อไม่ให้กำหนดงบประมาณที่ผิดพลาดไปจากหมวดหมู่ที่กฎหมายกำหนด ตลอดจนต้องรู้ถึงความเชื่อมโยงของแผนหรือนโยบายในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงแผนระดับปฏิบัติการ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนในแต่ละระดับ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น” (20 เมษายน 2565)

และยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการสำนักปราบปรามยาเสพติด ที่ว่า

“การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เรื่องยาเสพติดนั้น จะต้องมีการมองภาพแบบองค์รวมทุกมิติและรอบด้าน ดังนั้น บุคลากรที่ทำแผนยุทธศาสตร์ ควรมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ การจัดทำแผนงาน งบประมาณ ระบบตัวชี้วัดความสำเร็จ การติดตาม ประเมินผล และสามารถถ่ายทอดจากแผนงาน โครงการ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ” (21 เมษายน 2565)

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

องค์ประกอบด้านทักษะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

“ทักษะที่จำเป็นต่อบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ หรือการคิดเชิงระบบ หรือการคิดเชิงบริหารจัดการ 2) ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน ตลอดจน 3) ทักษะการมองภาพองค์รวม”

1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ

การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เป็นความสามารถในการจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ของงานด้านยาเสพติดที่มีความซับซ้อน รวมทั้งเป็นการหาความเชื่อมโยงในเชิงเหตุผล เพื่อเป็นการแสวงหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาคต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ที่ว่า

“คนที่ทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ต้องวิเคราะห์เป็น และมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ ระเบียบ ตามขั้นตอน กล่าวคือ ต้องสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้หากเกิดสภาวะใดสภาวะหนึ่งขึ้นมา โดยต้องวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เช่น พฤติกรรมของผู้เสพยาเสพติดแล้วเกิดอาการทางจิตไร้สำนึกผู้อื่นนั้น เกิดจากสาเหตุใดที่แท้จริงหรือทำไมเขาถึงเลือกใช้สารเสพติดจนทำให้เกิดอาการทางจิต เป็นต้น ซึ่งผู้ทำแผนต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ดังกล่าว” (28 เมษายน 2565)

นอกจากนี้ ยังคล้ายกับทักษะของผู้บริหารส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ว่า

“สำหรับทักษะของนักยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานด้านแผนยาเสพติด ควรมีการคิด การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของสถานการณ์ปัญหายาเสพติด และแนวนโยบายในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบว่า มีความสอดคล้องหรือมีความสมเหตุสมผลหรือไม่” (22 เมษายน 2565)

2) ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน

การทำนายหรือการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เป็นการคิดเชิงอนาคต โดยการฉายภาพแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า และใช้หลักการคาดการณ์ที่เหมาะสม ทั้งนี้ ปัญหายาเสพติดต้องมีการประเมินสถานการณ์จากข้อมูลหรือสถิติเกี่ยวกับปัญหาการแพร่ระบาดทั้งในอดีตที่ผ่านมา ปัจจุบัน ตลอดจนอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของรองเลขาธิการ ป.ป.ส. ที่ว่า

“ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางของปัญหายาเสพติดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนได้ ตัวอย่างเช่น ทำไมกำลังของเจ้าหน้าที่ตำรวจและทหารตามแนวชายแดนที่มีจำนวนมาก แต่ยาบ้ายังสามารถมีการแพร่ระบาดเข้ามาได้ หรือการที่มีผู้เสพยาเสพติดเพิ่มขึ้น มีปัจจัยมาจากอะไร เป็นต้น” (20 เมษายน 2565)

3) ทักษะการมองภาพองค์รวม

นอกจาก ทักษะที่กล่าวมา ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดของนักวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นทักษะที่สำคัญในการจัดทำแผน ซึ่งหากขาดทักษะดังกล่าว ย่อมส่งผลให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเกิดความผิดพลาดและสูญเสียทรัพยากรของหน่วยงานได้ เช่น งบประมาณ เวลา เป็นต้น ยังมีทักษะการมองภาพองค์รวมซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ที่มีบทบาทในการวางแผนและแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ถึงสมรรถนะ รวมทั้งความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) โดยเป็นการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการทำงาน และแนวคิดในการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบุคลากรกับสิ่งที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งนั้นบรรลุเป้าหมาย ที่ว่า

“การเป็นนักยุทธศาสตร์ต้องมองแบบ Bird's eye view ซึ่งเป็นการมองภาพองค์รวม การมองรอบด้านให้ครบทุกทิศทาง และการวิเคราะห์สภาพปัญหาต้องครอบคลุมในทุกมาตรการทั้งด้านป้องกัน ปราบ บำบัด เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ยาเสพติด และตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้มากที่สุด ซึ่งหากไม่มีการวางแผนเลยหรือไม่สามารถระบุเป้าหมายที่ชัดเจนได้ อาจจะส่งผลทำให้วิธีการหรือหนทางไปสู่เป้าหมายนั้นเกิดข้อผิดพลาด หรืออาจสูญเสียทั้งงบประมาณ ทรัพยากร และเวลาได้” (11 เมษายน 2565)

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

“คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) การมีปฏิภาณ ไหวพริบ หรือสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ รวมถึง 4) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี”

1) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดนั้น เนื่องจากการดำเนินงานภายใต้การประสานการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน จึงต้องมีการขอสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ควรต้องรู้จักการเคารพและให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ที่ว่า

“การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดคนที่ทำงานดังกล่าว ต้องมีใจที่เปิดกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในมิติด้านอื่น ๆ ที่หลากหลาย และต้องเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย” (28 เมษายน 2565)

ขณะที่ ผู้อำนวยการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ความเห็นไว้ว่า

“คุณลักษณะของคนที่ทำแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ควรเป็นคนที่มีความใจเปิดกว้างและเคารพในความเห็นของผู้อื่น เนื่องจากในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยการระดมความคิดที่หลากหลายและต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น” (22 เมษายน 2565)

2) การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

รูปแบบของการแพร่ระบาดของยาเสพติดนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดให้มีศักยภาพเท่าทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้มีความทันสมัยกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของรองเลขาธิการ ป.ป.ส. ที่ว่า

“คนที่ทำงานในส่วนนี้ได้ ควรต้องมีความขยัน อดทน ใฝ่ที่จะเรียนรู้ แสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง และต้องมีความตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจาก งานด้านแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดเป็นงานที่สำคัญของสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานระดับยุทธศาสตร์ อำนวยการ และกำกับติดตาม ซึ่งต้องเป็นหน่วยงานที่นำและขับเคลื่อนให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้ เพื่อแก้ไขปัญหายาเสพติด ซึ่งต้องอาศัยคนที่มีศักยภาพดังกล่าวในการทำงานด้านแผน” (20 เมษายน 2565)

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ ที่ว่า

“คนทำแผนต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งต้องมีความเข้าใจในงานที่ตนเองทำเป็นประจำอยู่เสมอ ความเป็นมืออาชีพในงานด้านนั้น ๆ ในขณะเดียวกันต้องหมั่นแสวงหาความรู้และสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากปัจจุบันโลกเราได้กลายเป็นโลกที่ไร้พรมแดน ฉะนั้น การเรียนรู้หรือความรู้ใหม่ ๆ จึงพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ เมื่อศึกษาและเข้าใจแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ประกอบการทำแผนให้ได้” (18 เมษายน 2565)

3) การมีปฏิภาณ ไหวพริบ หรือความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

บางครั้งในการกำหนดแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ และเพื่อความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพ รวมทั้งการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว นั้น คนที่รับผิดชอบงานแผน จึงต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ ภายใต้นักการเหตุผลที่มีความเป็นไปได้และสมเหตุสมผลมากที่สุดตามความเห็นของผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ ที่ว่า

“คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะทำแผนนั้น ควรเป็นคนฉลาด มีไหวพริบ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมย่อมมีความไม่แน่นอน ซึ่งบางครั้งอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่เป็นไปตามขอบเขตที่ได้มีการวางแผนไว้ ดังนั้น หากยังไม่มี การปรับตัวหรือปรับวิธีการ อาจจะส่งผลให้การทำงานระหว่างหน่วยงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร” (11 เมษายน 2565)

4) ความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ลักษณะของแผนที่ดีตามหลักการทางวิชาการที่ได้มีการกล่าวถึงอีกประการหนึ่ง คือ แผนที่ดีควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น เมื่อตัวแผนมีความยืดหยุ่นแล้ว บุคลากรที่จัดทำแผนจึงควรที่จะต้องมีความยืดหยุ่นด้วยเช่นกัน เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาสาเหตุที่เกิดขึ้นในแต่ละรูปแบบ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการสำนักปราบปรามยาเสพติด ที่ว่า

“สำหรับคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนทำแผน นอกจากจะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และทักษะดังกล่าวแล้ว จำเป็นต้องเป็นคนที่มีการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้หรือควรต้องมีความยืดหยุ่น ไม่อ่อนหรือแข็งจนเกินไป และเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคในการทำงานด้านแผนต้องสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนต้องฟังและคิดให้มากกว่าพูด” (21 เมษายน 2565)

ความคิดเห็นของผู้ที่มีบทบาทรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดในระดับนโยบาย เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดมีความดังนี้

ตาราง 12 แจกแจงความถี่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ระดับนโยบาย จำนวน 7 คน

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (จำนวน 7 คน)						
	1	2	3	4	5	6	7
ความรู้							
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบัน ทิศทางเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ				✓			✓
5. ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนในแต่ละระดับ	✓					✓	✓
6. วิสัยทัศน์ บทบาท พันธกิจ และโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง			✓				
7. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์						✓	
ทักษะ							
1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ทักษะการพยากรณ์/การคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. ทักษะการมองภาพองค์รวม	✓	✓	✓	✓		✓	✓
4. ทักษะการประสานงาน		✓		✓	✓		✓
5. ทักษะการติดต่อสื่อสาร		✓	✓			✓	✓
6. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้ข้อมูล		✓	✓		✓		✓
7. ทักษะการจัดลำดับความคิด/การจัดลำดับความสำคัญของงาน		✓					
8. ทักษะการมอบหมายงาน		✓					
9. ทักษะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือการคิดเชิงกลยุทธ์	✓			✓			
10. ทักษะการนำเสนอ หรือการถ่ายทอดให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้			✓			✓	✓
11. ทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล						✓	
12. ทักษะด้านการใช้ภาษา						✓	

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (จำนวน 7 คน)						
	1	2	3	4	5	6	7
คุณลักษณะส่วนบุคคล							
1. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	✓			✓	✓		✓
2. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม	✓					✓	✓
3. ปฏิภาณ ไหวพริบ/ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้		✓		✓	✓		✓
4. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	✓		✓	✓		✓	✓
5. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้		✓	✓	✓			✓
6. มีความคิดริเริ่ม/ความคิดสร้างสรรค์			✓				✓
7. ความสามารถในการจับใจความสำคัญของเนื้อหา			✓				
8. การมีภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี						✓	
9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						✓	
10. ความมุ่งมั่นตั้งใจ					✓		

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีบทบาทในระดับผู้บริหารหรือระดับนโยบาย จำนวน 7 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว โดยพิจารณาตามจำนวนความถี่ของมุมมองที่ผู้บริหารแต่ละท่านมีความเห็นตรงกัน ดังปรากฏตามตารางข้างต้น อธิบายได้ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน คือ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2) องค์ประกอบด้านทักษะ พบว่า ส่วนใหญ่กล่าวถึงทักษะที่เชื่อมโยงกับการจัดทำแผน คือ ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการพยากรณ์ ตลอดจนทักษะการมองภาพองค์รวม

3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะภายในของบุคคลที่เหมาะสมกับงานแผน คือ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ การมีสติปัญญาที่ดีและสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ รวมถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ความคิดเห็นในระดับผู้บริหารที่มีความสอดคล้องตรงกันมากที่สุดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ทักษะ 3 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 ประการ ดังนี้

ตาราง 13 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับผู้บริหาร

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/ การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ	1. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2. ทักษะการพยากรณ์/ การคาดการณ์สถานการณ์ อย่างรอบด้าน	2. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	3. ทักษะการมองภาพองค์รวม	3. มีปฏิภาณไหวพริบ/ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
		4. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

4.2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ทั้งในส่วนของสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานภาคีที่ต้องมีการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการร่วมกัน จำนวน 8 คน ทั้งนี้ บุคลากรในระดับดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งจากความเห็นของผู้ปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

องค์ประกอบด้านความรู้ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

“ความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง 2) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้ง 3) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ”

1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง

จากข้อมูลของบุคลากรในส่วนกลางของสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานบูรณาการร่วม ที่มีหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของแต่ละหน่วยงานต่างให้ข้อมูลว่า สำหรับการจะทำแผนยุทธศาสตร์ด้านใดได้นั้น ย่อมต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ในด้านนั้น ๆ ก่อน ซึ่งในงานด้านยาเสพติดเองก็ควรที่จะต้องรู้เกี่ยวกับงานยาเสพติด ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานบำบัดฟื้นฟูและลดอันตราย ได้ให้ทัศนะตามบทบาทในระดับตำแหน่งของผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีบทบาทในการเป็นผู้จัดเตรียมเนื้อหา รวบรวมข้อมูล การประสานกำกับติดตาม ตลอดจนการนำเข้าสู่ข้อมูลด้านยาเสพติด เพื่อเสนอต่อที่ประชุมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดในภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามมาตรการด้านการบำบัดรักษา ยาเสพติด ทั้งนี้ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความรู้ของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดไว้ว่า

“ในงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ผู้ปฏิบัติควรมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายเฉพาะด้านยาเสพติดทั้งในระดับสากลและระดับประเทศว่ามีทิศทางอย่างไร และมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านใดในการขับเคลื่อนงาน ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนทั้งด้านการบำบัดรักษา การป้องกันและการปราบปรามในภาพรวมของประเทศ เพื่อการวิเคราะห์ ประมวลผล เชิงนโยบาย ตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะวัดผลการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย” (30 เมษายน 2565)

รวมทั้ง ยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ผู้ให้ข้อมูลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ประสานการทำงาน ตลอดจนการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการป้องกันยาเสพติด ซึ่งจะต้องเข้าร่วมในการจัดทำแผนด้านการป้องกันปัญหาเสพติดของสถานศึกษาในภาพรวมทั้งหมดของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบงานด้านแผนความมั่นคงภายในหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้

ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดไว้ว่า

“การปฏิบัติงานเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการด้านยาเสพติด เน้นอนว่าต้องมีองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับยาเสพติด และประมวลกฎหมายยาเสพติดที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2564 ที่ผ่านมา และคนที่ทำงานด้านแผนควรมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับปัญหายาเสพติด อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนงานยาเสพติดเป็นส่วนหนึ่งของประเด็นด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคง ซึ่งต้องรู้ถึงนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและแผนในแต่ละระดับที่ให้ความสำคัญต่องานด้านยาเสพติด” (27 เมษายน 2565)

2) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในการวิเคราะห์สถานการณ์ยาเสพติดนั้น นอกจากองค์ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติดแล้ว องค์ความรู้ที่สำคัญอีกประการคือ ต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประกอบด้วย เพื่อเป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหายาเสพติดและนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสาเหตุของปัญหา ดังนั้นคนที่ทำแผน จึงต้องมีการติดตามข่าวสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับความเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานต่างประเทศ สำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดตามมาตรการความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยมีการเข้าร่วมการประชุมระหว่างกอง/สำนักที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบกรอบแนวทางในการจัดทำแผนฯ ในภาพรวมของสำนักงาน ป.ป.ส. นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกประชุมภายในสำนักงานต่างประเทศ เพื่อชี้แจงกรอบแนวทางในการจัดทำแผนฯ ตลอดจนรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการร่างแผนฯ ตามมาตรการด้านความร่วมมือระหว่างประเทศตามมติที่ประชุมของสำนักงานต่างประเทศ รวมทั้งการทำหน้าที่ในการประสาน ติดตามความคืบหน้าของการจัดทำแผนฯ ระหว่างกอง/สำนักที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความรู้ไว้ว่า

“การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ จำเป็นต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ปัญหายาเสพติดในทุกมิติของปัญหาตั้งแต่สาเหตุ ผลกระทบ หรือแม้แต่ชนิดของสารเสพติด นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภายในประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในภูมิภาคอาเซียน ประเทศนอกภูมิภาคอาเซียน และองค์การระหว่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อนำมาศึกษา

วิเคราะห์ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนนำเสนอเป็นแนวนโยบายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านยาเสพติดต่อไป” (28 เมษายน 2565)

3) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงการ หลักการบริหาร โครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ

สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด เนื่องจากการถ่ายทอดแผนไปสู่พื้นที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้เขียนแผนต้องคำนึงถึงว่า แผนที่เขียนขึ้นมานั้นเมื่อนำไปใช้แล้ว แผนนั้นสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามนโยบายหรือแผนในระดับบนได้หรือไม่ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด ดังนั้น เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเกิดประสิทธิผล และที่สำคัญคือ ต้องสามารถนำไปใช้ได้จริงและบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนได้ จึงต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับการทำแผน สอดคล้องกับความเห็นของสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงาน ป.ป.ส. โดยมีผู้ให้ข้อมูลในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจในการจัดทำ “นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการป้องกันปราบปราม และแก้ไขปัญหายาเสพติด (พ.ศ. 2566 - 2570)” ที่ว่า

“การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ และจะต้องมีศิลปะในการเขียนแผนฯ ให้มีภาษาที่สละสลวย เข้าใจได้ง่าย และไม่ซับซ้อน โดยต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนฯ โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานด้านยาเสพติด ประกอบด้วย วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยใช้หลัก PESTEL Analysis ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอก วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยใช้หลัก 7s ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายใน โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านยาเสพติด ในการประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานดังกล่าว โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis นำแต่ละปัจจัยมากำหนดค่าคะแนนพร้อมถ่วงน้ำหนัก (Strategic Factors Analysis Summary : SFAS) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้ฉันททัศน์ในอนาคต (Scenario) รวมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดในการดำเนินการ ประกอบเป็นแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด” (29 เมษายน 2565)

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

องค์ประกอบด้านทักษะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

“ทักษะที่จำเป็นต่อบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ หรือการคิดเชิงระบบ

หรือการคิดเชิงบริหารจัดการ 2) ทักษะการประสานงาน ตลอดจน 3) ทักษะการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่และเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีหลักฐานสนับสนุนชัดเจน”

1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ

ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นการคิดอย่างมีระเบียบแบบแผน การคิดเป็นระบบ และคิดในเชิงการบริหารจัดการกับข้อมูลที่มีอยู่ว่าจะมีแนวทางในการจัดการชุดข้อมูลที่ได้ อย่างไร สอดคล้องกับความเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สังกัดสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ประสานข้อมูลการปฏิบัติงานภายในส่วนต่าง ๆ ของสำนัก เพื่อรวบรวมข้อมูลในการกำหนดขอบเขตการทำงาน รวมทั้งแผนปฏิบัติการจากส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านลดอุปสงค์ยาเสพติด ซึ่งเป็นมาตรการทางด้านป้องกันและบำบัดรักษายาเสพติด นอกจากนี้ยังเข้าร่วมพิจารณาวางแผนปฏิบัติการยาเสพติด ที่ว่า

“การจัดทำแผนนอกจากจะต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลายแล้ว ยังต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อประมวลผลข้อมูล ซึ่งได้มาจากความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน ทั้งนี้ โดยต้องสามารถนำความรู้ที่มีอยู่นั้นมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้จริง” (27 เมษายน 2565)

นอกจากนี้ยังตรงกับมุมมองของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการจากศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ว่า

“ในการปฏิบัติงานด้านแผนควรอาศัยทั้งความรู้และทักษะควบคู่กันไป โดยการเป็นนักวางแผนทักษะที่ต้องมีนั้น ควรประกอบด้วย ทักษะการมองภาพแบบองค์รวม ทักษะการพยากรณ์สถานการณ์ ทักษะการคิดวิเคราะห์ กล่าวคือ การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานด้านการป้องกันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ตัวอย่างเช่น การรู้ว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด เช่น รู้ว่าเยาวชนที่มีอายุในช่วง 19 - 24 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มเสี่ยงในการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดไม่ใช่เด็กหรือเยาวชนที่อยู่ในสถานศึกษา แต่เป็นเด็กหรือเยาวชนที่ประกอบอาชีพเกษตรกร และอาชีพรับจ้างทั่วไป ซึ่งอยู่นอกระบบสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นถึงจุดบกพร่องของการปฏิบัติงานว่าแท้จริงแล้วปัญหาหรือจุดอ่อนคืออะไร เป็นต้น” (27 เมษายน 2565)

2) ทักษะการประสานงาน

ในการปฏิบัติงานด้านยาเสพติด ต้องอาศัยข้อมูลที่หลากหลายมิติ และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมในแต่ละมิติ ผู้ที่วางแผน จึงต้องอาศัยการประสานงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นนักวางแผน และนำไปสู่การรวบรวมแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง และ

การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกวิธี สอดคล้องกับความเห็นของรองผู้กำกับการฝ่ายยุทธศาสตร์ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด ซึ่งมีบทบาทในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการปราบปรามและการบังคับใช้กฎหมายยาเสพติด และปัจจุบันยังเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ว่า

“การทำงานด้านแผนยาเสพติด เป็นงานที่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนตามแนวทางที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ดังนั้น ทักษะการติดต่อประสานงานจึงมีความจำเป็นอย่างมาก” (21 เมษายน 2565)

3) ทักษะการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล

เนื่องจากยาเสพติดเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง และมีความซับซ้อน ฉะนั้น เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาสาเหตุ แนวโน้มผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาจากทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ที่กล่าวไปแล้วนั้น ผู้ปฏิบัติที่ทำแผนจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและสามารถบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการระหว่างหน่วยงานบูรณาการในระดับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นมติในการดำเนินงาน แก้ไขปัญหายาเสพติดต่อไป อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจนั้น ต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม สอดคล้องกับความเห็นของ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ จากสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. ที่ว่า

“ในการปฏิบัติงานยาเสพติดต้องมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ได้ข้อมูล และใช้ร่วมกับการตัดสินใจในการแก้ปัญหายาเสพติดว่า จะใช้รูปแบบหรือวิธีการตามแนวทางในการดำเนินงานที่ผ่านมาหรือไม่ และพิจารณาว่าจะแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร” (27 เมษายน 2565)

ในขณะเดียวกันยังตรงกับทัศนะของนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จากสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. โดยมีบทบาทในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานหลักด้านยาเสพติดและประมวลกฎหมายยาเสพติดใหม่ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีทิศทางเดียวกัน ที่ว่า

“นักวางแผนต้องมีทักษะการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา โดยต้องพิจารณาและวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาและศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยใดที่มีผลต่อการดำเนินงาน และนำมาวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหา ตลอดจนการมองภาพแบบองค์รวมและคาดการณ์ไปถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุในอนาคตได้ ทั้งนี้ ต้องอาศัยการติดตามประเมินผล เพื่อให้รู้ว่ากำลังอยู่ในขั้นตอนไหน และจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่” (30 เมษายน 2565)

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

“คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ หรือการทำงานเป็นทีม รวมทั้ง 3) ต้องเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น”

1) การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ต้องอาศัยการพัฒนาองค์ความรู้ที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอฉะนั้น คนที่จะทำแผนออกมาได้ดี จึงต้องมีความขยันใฝ่เรียนรู้ รวมทั้ง ต้องมีการฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับความเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการจากสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงาน ป.ป.ส. ที่ว่า

“คุณลักษณะที่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านแผนต้องมี คือ ความใฝ่เรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ทั้งความรู้ทั่วไป สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย การเมือง เทคโนโลยี และมีติอื่น ๆ รวมถึงความรู้สมัยใหม่ที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด” (29 เมษายน 2565)

2) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ คนที่ทำแผนยาเสพติด ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงต่างมีภาระงานที่หลากหลายตามมาตรการที่ดูแล ดังนั้น คนทำแผนในแต่ละหน่วยงานต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำมาปรับใช้ได้ สอดคล้องกับความเห็นของนักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ จากสำนักปราบปรามยาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. ที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำแผนงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ในมิติด้านปราบปราม ที่ว่า

“เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ เราต้องไม่มองว่าผลงานที่ได้เป็นของตนเองหรือของใครเพียงฝ่ายเดียว แต่ให้มองว่าผลงานที่สำเร็จนั้น เป็นผลจากการทำงานแบบเป็นทีมและความสำเร็จขององค์กร” (21 เมษายน 2565)

รวมทั้ง ยังสอดคล้องกับความเห็นของพยาบาลวิชาชีพชำนาญการจากกระทรวงสาธารณสุข ที่ว่า

“ขณะเดียวกันการปฏิบัติงานด้านแผนต้องอาศัยการทำงานแบบ *Teamwork* ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านดังกล่าวต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” (30 เมษายน 2565)

3) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นจำนวนมากนั้น เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ ผู้ปฏิบัติทุกคนควรระลึกไว้เสมอว่า การอยู่ร่วมกันในสังคมต้องมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสงบสุขหรือเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ตรงกับความเห็นของรองผู้กำกับการฝ่ายยุทธศาสตร์ จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ว่า

“ในความคิดเห็นส่วนตัวมีความเห็นว่า คนที่จัดทำแผนต้องมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และยอมรับวิธีคิดที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการทำงานในระบบราชการหรือการทำงานร่วมกับผู้คนเป็นจำนวนมากได้เป็นอย่างดี” (21 เมษายน 2565)

นอกจากนี้ ยังคล้ายกับความเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ จากศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ว่า

“คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในการจัดทำแผนต้องสามารถทำงานกับผู้อื่นได้ โดยต้องเคารพสิทธิของผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นหรือการรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งบางครั้งการทำงานเป็นทีมย่อมต้องมีหลักคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งความแตกต่างที่เกิดขึ้นแสดงได้ว่า การปฏิบัติงานย่อมมีทางเลือกหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย และเป็นการพูดคุยกันบนพื้นฐานของเหตุผล ขณะเดียวกัน ควรพูดจาด้วยความสุภาพ การทักทายกันด้วยน้ำตาที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส ซึ่งเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีในการทำงานและง่ายต่อการสร้างมิตรภาพในการปฏิบัติงานตามไปด้วย นอกจากนี้ การรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้นั้น นักวางแผนที่ดีต้องสามารถจับใจความสำคัญของเนื้อหาให้ได้ เพื่อกลั่นกรองข้อมูลที่เป็นประโยชน์และจำเป็นต่อการจัดทำแผนนั่นเอง” (27 เมษายน 2565)

ความคิดเห็นของผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดในระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดมีความถนัดดังนี้

ตาราง 14 แจกแจงความถี่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด
ตามการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (จำนวน 8 คน)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ความรู้								
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบัน ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
4. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ			✓				✓	
5. ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนในแต่ละระดับ					✓			✓
6. วิสัยทัศน์ บทบาท พันธกิจ และโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง		✓			✓		✓	
7. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์	✓							
ทักษะ								
1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/ การคิดเชิงบริหารจัดการ		✓		✓	✓	✓	✓	✓
2. ทักษะการพยากรณ์/การคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน					✓		✓	✓
3. ทักษะการมองภาพองค์รวม					✓		✓	✓
4. ทักษะการประสานงาน			✓	✓		✓	✓	✓
5. ทักษะการติดต่อสื่อสาร		✓					✓	✓
6. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้ข้อมูล		✓		✓	✓			✓
7. ทักษะการมอบหมายงาน					✓			
8. ทักษะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือการคิดเชิงกลยุทธ์								✓
9. ทักษะการนำเสนอ หรือการถ่ายทอดให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้	✓		✓				✓	
10. ทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล			✓			✓		✓
11. ทักษะด้านการใช้ภาษา	✓							

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (จำนวน 8 คน)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
คุณลักษณะส่วนบุคคล								
1. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	✓	✓		✓		✓	✓	✓
2. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓				✓	✓
3. ปฏิภาณ ไหวพริบ หรือความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้			✓		✓			✓
4. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	✓		✓				✓	✓
5. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้		✓	✓					
6. มีความคิดริเริ่ม/ความคิดสร้างสรรค์		✓			✓			
7. ความสามารถในการจับใจความสำคัญของเนื้อหา							✓	
8. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						✓	✓	✓
9. ความมุ่งมั่นตั้งใจ				✓		✓		
10. ความอดทนต่อสภาวะความกดดันต่าง ๆ						✓		
11. มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม						✓		

จากข้อมูลของผู้ปฏิบัติ จำนวน 8 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด สามารถสรุปเป็นชุดองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวโดยพิจารณาตามจำนวนความถี่ของประเด็นความคิดเห็นตามมุมมองของผู้ปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดที่มีความเห็นตรงกัน ดังปรากฏตามตารางข้างต้นโดยอธิบายได้ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่กล่าวถึงความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2) องค์ประกอบด้านทักษะ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของการทำแผน คือ ทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะการประสานงาน ตลอดจนทักษะการตัดสินใจ ที่ได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลที่เชื่อถือได้

3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าคนที่ทำแผนควรมีลักษณะ ได้แก่ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นได้ รวมทั้งมีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับความเห็นที่แตกต่าง

จากความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติที่มีความสอดคล้องตรงกันมากที่สุดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ทักษะ 3 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 3 ประการ ดังนี้

ตาราง 15 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักในระดับผู้ปฏิบัติ

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ	1. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2. ทักษะการประสานงาน	2. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	3. ทักษะการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล	3. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศข้างต้น พบว่า แต่ละคนให้ความเห็นตามบทบาทและประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว ทำให้ทราบถึงความเห็นที่ตรงกันและแตกต่างกันของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ทักษะ 5 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 5 ประการ ดังนี้

ตาราง 16 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/ การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ	1. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2. ทักษะการพยากรณ์/ การคาดการณ์สถานการณ์ อย่างรอบด้าน	2. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	3. ทักษะการมองภาพองค์รวม	3. มีปฏิภาณไหวพริบ/ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
	4. ทักษะการประสานงาน	4. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้
	5. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้อำนาจ	5. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม

เมื่อได้ข้อมูลจากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดแล้ว ผู้วิจัยสามารถพิจารณาข้อมูลได้เป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก การวิจัยเอกสารทำให้ทราบถึงที่มาและองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดในภาพรวมตามหลักสากลทั่วไป และในส่วนของการสัมภาษณ์จากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทำให้เห็นถึงองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่มีความเฉพาะด้าน ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดตามตารางด้านล่างนี้

ตาราง 17 เปรียบเทียบองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ระหว่างการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	
การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)
1. ความรู้	
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน	1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง
2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องกับงานนโยบายและแผน	2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการหลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ
4. การบริหารงบประมาณ	4. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ
5. การบริหารโครงการ Project Management	5. ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนในแต่ละระดับ
6. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย	6. วิสัยทัศน์ บทบาท พันธกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง
	7. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์
2. ทักษะ	
1. ทักษะการมองภาพองค์รวม	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ
2. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	2. ทักษะการพยากรณ์/การคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน
3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	3. ทักษะการมองภาพองค์รวม
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	4. ทักษะการประสานงาน
5. การติดต่อประสานงาน	5. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
6. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	6. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้ข้อมูล
7. ทักษะการจัดการข้อมูล/การจัดการความสัมพันธ์	7. ทักษะการจัดลำดับความคิด/การจัดลำดับความสำคัญของงาน
8. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	8. ทักษะการมอบหมายงาน
9. การติดตามประเมินผล	9. ทักษะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือการคิดเชิงกลยุทธ์
10. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด	
การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)
11. ทักษะการให้คำปรึกษา/การสื่อสาร/การถ่ายทอด	10. ทักษะการนำเสนอ หรือการถ่ายทอดให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้
12. ทักษะการคำนวณ	11. ทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล
13. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	12. ทักษะด้านการใช้ภาษา
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล	
1. การดำเนินการเชิงรุก	1. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)	2. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม
3. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	3. ปฏิภาณ ไหวพริบ/ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
4. มองโลกในแง่ดี/มีวิสัยทัศน์/การตั้งเป้าหมาย	4. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน	5. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้
6. เป็นมืออาชีพที่ฉลาด	6. มีความคิดริเริ่ม/ความคิดสร้างสรรค์
7. มีระเบียบวินัย	7. ความสามารถในการจับใจความสำคัญของเนื้อหา
8. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การสร้างสัมพันธ์ภาพ	8. การมีภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี
9. ความเป็นผู้นำ (Leadership)	9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน	10. ความมุ่งมั่นตั้งใจ
	11. ความอดทนต่อสภาวะความกดดันต่าง ๆ
	12. มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

จากการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ระหว่างการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ รวมทั้งจำนวนความถี่ของข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกันมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ทักษะ 7 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 8 ประการ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 18 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/ การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ	1. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การทำงานเป็นทีม
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2. ทักษะการพยากรณ์/ การคาดการณ์สถานการณ์ อย่างรอบด้าน	2. มีความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	3. ทักษะการมองภาพองค์รวม 4. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) 5. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) 6. ทักษะการประสานงาน 7. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้อำนาจ	3. การยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น 4. มีปฏิภาณ ไหวพริบ/ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ 5. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ 6. การดำเนินการเชิงรุก 7. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 8. ใส่ใจในความถูกต้อง ของงาน

4.3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

ในการนี้ เพื่อให้ได้ทราบถึงองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดอย่างครอบคลุม และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น จึงอาศัยข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยวิธีการสนทนากลุ่มอีกวิธีการหนึ่ง โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ด้าน ซึ่งในแต่ละท่านล้วนมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ ประกอบกับเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงานยาเสพติด ด้านการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ รวมทั้งด้านการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งยังมีความครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้าน

นโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม นอกเหนือจากข้อมูลที่ได้จากเอกสาร และการสัมภาษณ์ รวมทั้งนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดต่อไป จากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้าน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้าน ในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านต่างมีความเห็นที่สอดคล้องและแตกต่างกันออกไป โดยความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนนั้น ควรประกอบด้วย ความรู้ 9 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านยาเสพติด 2) ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานความร่วมมือที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) ความรู้การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับงานยาเสพติด 4) ความรู้เกี่ยวกับขอบเขตอำนาจของรัฐ 5) ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย หรือการวิจัยในอนาคต (Future research) 6) ความรู้เกี่ยวกับการต่างประเทศ 7) ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน หรือการจัดการเครือข่าย 8) ความรู้ด้านจิตวิทยา และ 9) ความรู้ด้านการเขียน

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ดังกล่าว จะเห็นว่าข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความรู้ บางประเด็นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ ได้แก่ ความรู้ด้านยาเสพติด ความรู้การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับงานยาเสพติด และความรู้เกี่ยวกับการต่างประเทศ สอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งมีประสบการณ์ในด้านการงานวิชาการเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดและการนำไปสู่การปฏิบัติ ที่ว่า

“บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนทั้งของสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีสมรรถนะในส่วนของความรู้ คือ ความรู้ด้านยาเสพติด ซึ่งเป็นความรู้บนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นจริง และรู้ว่าต้องปฏิบัติงานร่วมกับใคร มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร รวมถึงภาพรวมของกระบวนการด้านยาเสพติดตั้งแต่ต้นทาง ไปจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และสุดท้ายคือ ความรู้การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับงานยาเสพติด” (3 มิถุนายน 2565)

ขณะเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ให้ทัศนะตามความเชี่ยวชาญของตนเองเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะรองรับกับการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับความรู้ของนักยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ที่ว่า

“สำนักงาน ป.ป.ส. ควรมีขอบเขตที่กว้างกว่าในระดับภูมิภาคอาเซียน ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยเฉพาะการมีความรู้เกี่ยวกับการต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันโลกได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปไกลแล้ว แต่ในระดับภูมิภาคอาเซียนคงไม่พอ” (3 มิถุนายน 2565)

อย่างไรก็ตาม การสนทนากลุ่มร่วมกับนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันในแต่ละด้าน ยังทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้โดยวิธีการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ ในมิติที่เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความรู้ของบุคลากรที่มีหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานความร่วมมือที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับขอบเขตอำนาจของรัฐ ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย หรือการวิจัยในอนาคต (Future research) ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน หรือการจัดการเครือข่าย ความรู้ด้านจิตวิทยา และความรู้ด้านการเขียน สอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ ซึ่งให้ทัศนะตามความเชี่ยวชาญทางด้านนโยบายสาธารณะ ที่ว่า

“ตามสภาพของการปฏิบัติงานในลักษณะเชิงบูรณาการ หน่วยงานหลักซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดอย่างสำนักงาน ป.ป.ส. ไม่มีอำนาจในการสั่งการให้หน่วยงานภาคีในเชิงการบังคับได้ แต่จะอาศัยการปฏิบัติงานภายใต้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของแต่ละหน่วยงานที่ปฏิบัติงานร่วมกับสำนักงาน ป.ป.ส. ในฐานะที่เป็นเพียง Partner เท่านั้น และอาศัยผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมาเป็นคณะกรรมการในการตัดสินใจร่วมกันถึงการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ในส่วนของความรู้ เนื่องจากการบูรณาการในการแก้ไขปัญหาเสพติดเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น ความรู้ที่ต้องมีเลย คือ การรู้ถึงขอบเขตอำนาจรัฐ ซึ่งมีกฎหมายกำหนดให้อำนาจในการกระทำและไม่กระทำไว้อย่างชัดเจน” (3 มิถุนายน 2565)

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ว่า

“นักยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ควรมีความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย หรือ Future research เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ได้รับการพิสูจน์และมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานว่า การมีเทคนิควิธีการในการทำงานในรูปแบบของการจัดการเครือข่ายเป็นอย่างไร ความรู้ด้านจิตวิทยาซึ่งมีความจำเป็นในทางสาธารณสุขที่ต้องบำบัดรักษาผู้ป่วยยาเสพติด รวมทั้งความรู้ด้านการเขียน เพื่อการถ่ายทอดออกมาแบบกระชับเข้าใจความ และผู้อ่านเกิดความเข้าใจได้ง่าย” (3 มิถุนายน 2565)

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

จากการสนทนากลุ่ม ในส่วนขององค์ประกอบด้านทักษะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทักษะดังกล่าวว่าควรประกอบด้วย ทักษะ 7 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะการเป็นนักวิจัย 2) ทักษะการเป็นนักเจรจาต่อรอง หรือทักษะการสื่อสารโน้มน้าว 3) ทักษะการประสานงาน 4) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) 5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) 6) ทักษะการนำเสนอ หรือการถ่ายทอด และ 7) ทักษะการค้นคว้าข้อมูล

ทั้งนี้ จากข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านทักษะที่ได้ดังกล่าว จะเห็นว่ามี ความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ เช่น ทักษะการเป็นนักเจรจาต่อรอง หรือทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการประสานงาน ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ที่ว่า

“บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติดควรมีทักษะการเป็นนักเจรจาต่อรอง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งอาจจะมีความคล้ายคลึงกับ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวตามที่ได้นำเสนอข้อมูลมา” (3 มิถุนายน 2565)

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ ที่ว่า “ทักษะที่สำคัญของนักวางแผนยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย ทักษะการประสานงานซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานระหว่างหน่วยงานที่มีจำนวนตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำไปสู่การปฏิบัติที่มีทิศทางที่สอดคล้องตรงกัน นอกจากนี้ ควรต้องมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) โดยเป็นการจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลตามประเภทการใช้งาน ตลอดจนทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ภายใต้เหตุผลที่สนับสนุน” (3 มิถุนายน 2565)

แต่กระนั้น ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านทักษะที่มีความแตกต่างเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ผู้วิจัยค้นพบจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเป็นนักวิจัย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ทักษะการนำเสนอหรือการถ่ายทอด และทักษะการค้นคว้าข้อมูล ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ว่า

“ทักษะที่จำเป็น คือ ทักษะการค้นคว้าข้อมูล เช่น I-Shape skills เป็นทักษะของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเชิงลึกเป็นแนวตั้ง หรือแบบ T-Shape skills เป็นทักษะของผู้ที่มีความชำนาญเชิงลึก (แนวตั้ง) ในด้านหนึ่ง และความรู้ที่กว้าง (แนวนอน) แต่ต้นในด้านอื่น ๆ โดยทั่วไปแล้ว บุคคลนี้มีความโดดเด่นในโดเมนใดโดเมนหนึ่ง และยังสามารถทำงานอื่น ๆ ได้อย่าง

ยุติธรรมอีกด้วย แบบ Y-Shape skills เป็นทักษะในการค้นคว้าข้อมูลในแบบเฉพาะด้าน และ X-Shape skills ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับนักยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด ซึ่งเป็นทักษะที่ประสานจากความเฉพาะด้าน เปรียบเสมือนการประสานงานระหว่างสำนักงาน ป.ป.ส. กับหน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น ตำรวจ ปกครอง และสาธารณสุข เป็นต้น” (3 มิถุนายน 2565)

ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ที่ว่า

“เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยแล้ว สิ่งที่ต้องมีตามมาก็คือ ทักษะการเป็นนักวิจัยหมายถึง การมีความอยากรู้อยากเห็น มีการตั้งข้อสังเกตถึงสิ่งรอบตัวที่พบเจอ โดยจะทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบในการวางแผนได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและจำเป็นนั่นเอง” (3 มิถุนายน 2565)

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด จากการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่า ควรประกอบด้วย คุณลักษณะ 9 ประการ ได้แก่ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีความเชื่อมั่นในข้อมูลและกล้ายืนยันความถูกต้อง 3) การประนีประนอม 4) การมีทัศนคติในเชิงบวก 5) การมีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) 6) การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย 7) การยึดถือในหลักความรับผิดชอบ 8) การรู้จักเอาตัวรอด หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ รวมทั้ง 9) การมีแนวคิดแบบ Growth Mindset

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่ามีข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย และการรู้จักเอาตัวรอด หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ โดยสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด มีความเห็นว่า

“คุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากภายในของนักวางแผนยุทธศาสตร์ที่ควรมี คือ การกล้าคิด หมายถึง การคิดในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ เนื่องจากในการแก้ไขปัญหา ยาเสพติด บางครั้งผู้บริหารของหน่วยงานก็ต้องการความคิดหรือไอเดียที่ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนางานให้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย” (3 มิถุนายน 2565)

หรือ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะที่มีความสอดคล้องว่า

“การจัดทำแผน ผู้ที่จัดทำแผนต้องมีการดำเนินการในเชิงรุก คือ การวางแผนแบบผลลัพธ์หรือการตั้งเป้าด้วยการเน้นผลลัพธ์ ซึ่งการทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับกระบวนการน้อย แต่เน้นผลลัพธ์สุดท้ายเป็นหลัก” (3 มิถุนายน 2565)

แม้ว่า คุณลักษณะบางประการจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ ตามที่กล่าวมาข้างต้น แต่ยังมีข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่มีความแตกต่างจากข้อมูลที่ได้ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในข้อมูลและกล้ายืนยันความถูกต้อง การประนีประนอม การมีทัศนคติในเชิงบวก การมีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) การยึดถือในหลักความรับผิดชอบ ตลอดจนการมีแนวคิดแบบ Growth Mindset สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ว่า

“ขณะเดียวกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของนักยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดควรอาศัย ลักษณะในรูปแบบ Growth Mindset หรือแนวคิดที่เชื่อว่าความสามารถของทุกคนนั้นเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลา ผ่านความพยายาม และไม่ยอมแพ้” (3 มิถุนายน 2565)

และยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ ที่ว่า

“บุคลากรที่รับผิดชอบในการกำหนดแผนต้องมีความเข้าใจบุคคลที่น่าแผน ไปปฏิบัติ กล่าวคือ การมีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ในบุคคลที่จะรับนโยบายไปสู่การปฏิบัติหรือ ผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้งานเกิดผลสำเร็จตามที่ผู้วางแผนได้วางแผนไว้ รวมทั้ง ต้องยึดหลัก ความรับผิดชอบ หรือการมีจริยธรรมในความรับผิดชอบ ตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)” (3 มิถุนายน 2565)

ในขณะที่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ได้มีความคิดเห็น สอดคล้องอีกว่า

“นักวางแผนต้องกล้านำเสนอข้อมูลที่ได้ต่อผู้บริหาร โดยต้องมีความเชื่อมั่น ในข้อมูลและกล้ายืนยันความถูกต้องตามการวิจัยหรือตามการเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยอาศัย เหตุผลที่น่าเชื่อถือสนับสนุน นอกจากนี้ ยังต้องเป็นคนที่รู้จักประนีประนอม และการมีทัศนคติในเชิงบวกด้วย” (3 มิถุนายน 2565)

รายละเอียดองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ได้ จากการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้านในภาพรวมข้างต้น พบว่า ประกอบด้วย ความรู้ 9 ประการ ทักษะ 7 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 9 ประการ ดังนี้

ตาราง 19 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ด้าน

ผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน	สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด		
	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด	1. ความรู้ด้านยาเสพติด 2. ความรู้การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับงานยาเสพติด	1. ทักษะการเป็นนักวิจัย 2. ทักษะการเป็นนักเจรจาต่อรอง/ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. มีความเชื่อมั่นในข้อมูล กล้ายืนยันความถูกต้อง 3. การประนีประนอม 4. การมีทัศนคติในเชิงบวก
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ	ความรู้เกี่ยวกับขอบเขตอำนาจของรัฐ	1. ทักษะการประสานงาน 2. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) 3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) 4. ทักษะการนำเสนอ/การถ่ายทอด	1. การมีความเข้าใจ (Empathy) 2. การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย 3. การยึดถือในหลักความรับผิดชอบ 4. ทักษะการเอาตัวรอด/การแก้ไขปัญหา
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย/การวิจัยในอนาคต (Future research) 2. ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน 3. ความรู้เกี่ยวกับการต่างประเทศ 4. ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน/การจัดการเครือข่าย 5. ความรู้ด้านจิตวิทยา 6. ความรู้ด้านการเขียน	ทักษะการค้นคว้าข้อมูล	การมีแนวคิดแบบ Growth Mindset

ทั้งนี้ จากการสนทนากลุ่มพบว่า ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ครอบคลุมและเติมเต็มประเด็นที่ยังขาดหายไป ประกอบกับเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดต่อไป

ดังนั้น จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 แหล่งข้อมูลข้างต้น ประกอบด้วย ข้อมูลจากเอกสาร ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ และความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ในแต่ละรายการตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ประกอบด้วย ความรู้ 8 ประการ ทักษะ 11 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 14 ประการ ดังนี้

ตาราง 20 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/การคิดเชิงระบบ/การคิดเชิงบริหารจัดการ	1. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การทำงานเป็นทีม
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2. ทักษะการพยากรณ์/การคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน	2. มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหารโครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและการประเมินผล และระบบงบประมาณ	3. ทักษะการมองภาพองค์รวม	3. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
	4. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	4. มีปฏิภาณไหวพริบ/ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
	5. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	5. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้
	6. ทักษะการประสานงาน	6. การดำเนินการเชิงรุก/การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย
	7. ทักษะการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล	

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
4. ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย/ การวิจัยในอนาคต (Future research)	8. ทักษะการค้นคว้าข้อมูล 9. ทักษะการเป็นนักวิจัย 10. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	7. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 8. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน 9. มีความเชื่อมั่นในข้อมูล กล้ายืนยันความถูกต้อง
5. ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน	11. ทักษะการนำเสนอ/ การถ่ายทอด	10. การประนีประนอม 11. การมีทัศนคติในเชิงบวก 12. การมีความเข้าใจ (Empathy)
6. ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ระหว่างหน่วยงาน/การจัดการ เครือข่าย		13. การยึดถือในหลัก ความรับผิดชอบ 14. การมีแนวคิดแบบ Growth Mindset
7. ความรู้ด้านจิตวิทยา		
8. ความรู้ด้านการเขียน		

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญในบทนี้ มีขอบเขตครอบคลุมในส่วนของเนื้อหาสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ทั้งนี้ ในการตอบสนองวัตถุประสงค์งานวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด สรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามการศึกษาจากกฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยตามการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนแรก เป็นการสรุปถึงที่มาของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด มีที่มาจากกฎหมายตามประมวลกฎหมายยาเสพติดที่กำหนดให้มียาเสพติดระดับชาติ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหา ยาเสพติดของประเทศ และบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบแก้ไขปัญหาส่วนใหญ่ตามกลไกแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565 เป็นบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ฉะนั้น จึงต้องมีกฎหมายที่กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน

ส่วนที่สอง เป็นการสรุปข้อมูลจากการศึกษากฎหมาย ข้อระเบียบ ประกาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 6 ประการ ทักษะ 13 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 10 ประการ ดังนี้

ตาราง 21 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผน	1. ทักษะการมองภาพองค์รวม	1. การดำเนินการเชิงรุก
	2. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	2. ความคิดสร้างสรรค์
2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง	3. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	(Creative Thinking)
งานนโยบายและแผน		3. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

ตาราง 21 (ต่อ)

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking Skill)	4. มองโลกในแง่ดี/มีวิสัยทัศน์/การตั้งเป้าหมาย
4. การบริหารงบประมาณ	5. การติดต่อประสานงาน	5. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน
5. การบริหารโครงการ Project Management	6. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	6. เป็นมืออาชีพที่ฉลาด
6. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย	7. ทักษะการจัดการข้อมูล/การจัดการความสัมพันธ์	7. มีระเบียบวินัย
	8. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	8. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การสร้างสัมพันธภาพ
	9. การติดตามประเมินผล	9. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
	10. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน
	11. ทักษะการให้คำปรึกษา/การสื่อสาร/การถ่ายทอด	
	12. ทักษะการคำนวณ	
	13. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	

5.1.2 ความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 15 คน ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ในหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการจัดการปัญหาเสพติดของประเทศ พบว่า แต่ละคนให้ทัศนะตามบทบาทและประสบการณ์ของตนเอง เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว ทำให้เห็นถึงองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 ระดับมีความเห็นที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกัน ประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ทักษะ 5 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 5 ประการ ดังนี้

ตาราง 22 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความคิดเห็นของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมาย ยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิด เชิงวิเคราะห์/การคิด เชิงระบบ/การคิด	1. การยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น 2. มีความกระตือรือร้นใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	เชิงบริหารจัดการ 2. ทักษะการพยากรณ์/ การคาดการณ์สถานการณ์ อย่างรอบด้าน	3. มีปฏิภาณ ไหวพริบ/ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหาร โครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและ การประเมินผล และระบบงบประมาณ	3. ทักษะการมองภาพ องค์รวม 4. ทักษะการประสานงาน 5. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้ข้อมูล	4. มีความยืดหยุ่น สามารถ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นได้ 5. สามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม

5.1.3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

จากการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านแผนยุทธศาสตร์ยาเสพติด ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งข้อมูลบางส่วนมีความคล้ายคลึงและมีความสัมพันธ์กับผลการวิจัยที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลที่พบเพิ่มเติม ได้แก่ ความรู้ 9 ประการ ทักษะ 7 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 9 ประการ ดังนี้

ตาราง 23 องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ด้านยาเสพติด	1. ทักษะการเป็นนักวิจัย	1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ความรู้การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับงานยาเสพติด	2. ทักษะการเป็นนักเจรจาต่อรอง/ทักษะการสื่อสาร	2. มีความเชื่อมั่นในข้อมูล กล้ายืนยันความถูกต้อง
3. ความรู้เกี่ยวกับขอบเขตอำนาจของรัฐ	โน้มน้ำหนัก	3. การประนีประนอม
4. ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย/การวิจัยในอนาคต (Future research)	3. ทักษะการประสานงาน 4. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)	4. การมีทัศนคติในเชิงบวก 5. การมีความเข้าใจ (Empathy)
5. ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	5. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	6. การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย 7. การยึดถือในหลัก
6. ความรู้เกี่ยวกับการต่างประเทศ	6. ทักษะการนำเสนอ/การถ่ายทอด	ความรับผิดชอบ
7. ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน/การจัดการเครือข่าย	7. ทักษะการค้นคว้าข้อมูล	8. ทักษะการเอาตัวรอด/ การแก้ไขปัญหา
8. ความรู้ด้านจิตวิทยา		9. การมีแนวคิดแบบ Growth Mindset
9. ความรู้ด้านการเขียน		

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 กระบวนการข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะที่ได้ เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านดังกล่าว ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 8 ประการ ทักษะ 11 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 14 ประการ ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

ในการศึกษาและวิเคราะห์ พบว่า ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดมีอยู่ 8 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง 2) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทาง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 3) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย 4) ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย หรือการวิจัยในอนาคต

(Future research) 5) ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน 6) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย 7) ความรู้ด้านจิตวิทยา และ 8) ความรู้ด้านการเขียน

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

ทักษะของบุคลากรที่มีบทบาทในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดมีอยู่ด้วยกัน 11 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ทักษะการพยากรณ์ 3) ทักษะการมองภาพองค์รวม 4) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) 5) ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) 6) ทักษะการประสานงาน 7) ทักษะการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล 8) ทักษะการค้นคว้าข้อมูล 9) ทักษะการเป็นนักวิจัย 10) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ตลอดจน 11) ทักษะการนำเสนอหรือการถ่ายทอด

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่คาดหวัง 14 ประการ คือ 1) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) 2) มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) การเปิดใจรับฟังผู้อื่น 4) มีสติปัญญาที่หลักแหลม 5) มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 6) การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย 7) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 8) ใส่ใจในความถูกต้องของงาน 9) มีความเชื่อมั่นในข้อมูล กล้ายืนยันความถูกต้อง 10) การประนีประนอม 11) การมีทัศนคติในเชิงบวก 12) การมีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) 13) การยึดถือในหลักความรับผิดชอบ 14) การมีแนวคิดแบบ Growth Mindset

จากผลการศึกษาที่ได้ เมื่อนำมาอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัย สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของข้อมูลภายใต้วัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัยได้ว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษามีที่มาจาก 3 ส่วน ประกอบด้วย กฎหมายยาเสพติด และนโยบายด้านยาเสพติดของประเทศ ที่ได้กำหนดขอบเขตและแนวทางการปฏิบัติ ตลอดจนหน่วยงานความร่วมมือในแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ประกอบกับความเห็นของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและความคาดหวังต่อบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของแต่ละหน่วยงาน เพื่อรองรับกับขอบเขตและแนวทางการปฏิบัติตามกฎหมายและตามที่ถูกกำหนดนโยบายต้องการให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีองค์ความรู้ประสบการณ์ทางด้านวิชาการเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 แหล่งข้อมูลข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยนำไปกำหนดเป็นสมรรถนะของบุคลากรที่มีบทบาทในการเขียนแผนตามความคาดหวังได้ต่อไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ในหัวข้อนี้เป็นความปรารถนาของผู้วิจัยที่จะแสดงให้เห็นถึงผลการวิจัยที่ค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยวิธีการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์ รวมทั้งการสนทนากลุ่ม ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้แล้ว พบว่า ข้อมูลที่ศึกษามีความสอดคล้องคล้ายคลึงและแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้วิจัยต้องการกำหนดขึ้น ดังนั้น จึงมีการนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ รวมทั้งจัดหมวดหมู่เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดอีกครั้งหนึ่ง ตามลักษณะขององค์ประกอบที่มีความใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

โดยเมื่อผู้วิจัยได้นำลักษณะที่พึงประสงค์ของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ได้ในแต่ละรายการ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 8 ประการ ทักษะ 11 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 14 ประการ มาจัดหมวดหมู่และกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะของการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดแล้ว พบว่า สมรรถนะที่ผู้วิจัยต้องการกำหนดให้เป็นสมรรถนะเฉพาะของบุคคลที่ทำงานด้านแผนยาเสพติดมีอยู่ 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย และสมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ โดยอาศัยการวิเคราะห์ภายใต้ความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.2.1 สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ในแต่ละรายการแล้ว พบว่า สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความเฉพาะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด คือ สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 4 ประการ ทักษะ 4 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 ประการ ดังนี้

ตาราง 24 สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมาย ยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์/ การคิดเชิงระบบ/การคิด เชิงบริหารจัดการ 2. ทักษะการพยากรณ์/ การคาดการณ์สถานการณ์ อย่างรอบด้าน	1. มีปฏิภาณ ไหวพริบ/ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้ 2. การดำเนินการเชิงรุก/ การทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย

ตาราง 24 (ต่อ)

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	3. ทักษะการมองภาพ องค์รวม 4. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4. การยืดหยุ่นหลัก ความรับผิดชอบ
3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์/โครงการ หลักการบริหาร โครงการ ตัวชี้วัด การติดตามและ การประเมินผล และระบบงบประมาณ		
4. ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน		

จากองค์ประกอบที่นำมากำหนดเป็นสมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก ข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วว่า ลักษณะในแต่ละด้านที่นำมากำหนดเป็นสมรรถนะดังกล่าวนี้ ต่างมีความสอดคล้องและเป็นสมรรถนะที่มีความเฉพาะตามลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานด้าน ยุทธศาสตร์ยาเสพติดควรมี โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะนักยุทธศาสตร์งาน ยาเสพติดเชิงรุก ได้ว่า “เป็นสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้าน ยาเสพติดที่ต้องมีองค์ความรู้เฉพาะด้านงานยาเสพติด ความรู้รอบตัวเกี่ยวกับสถานการณ์ทั้ง ภายในประเทศและนานาชาติ ความรู้ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจ ในเป้าประสงค์ในการก่อตั้ง และภารกิจของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องอาศัยทักษะ การคิดวิเคราะห์ แจกแจงอย่างเป็นระบบ การคาดการณ์ถึงแนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจจะ เกิดขึ้น โดยการมองความเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอย่างรอบด้าน บนสมมติฐานที่มี ความสมเหตุสมผล และมีคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ ดังกล่าว คือ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาที่เป็นเลิศ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคง่าย ๆ รู้จักใช้โอกาสที่มีให้เกิด ประโยชน์ต่องาน รวมทั้งการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานใหม่ ๆ ด้วย เพื่อแก้ไข ปัญหาหรือสร้างโอกาสจากสถานการณ์นั้น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม เนื่องจากการกำหนดนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ใดนั้น หากไม่มีความรับผิดชอบต่อผู้อื่นแล้ว ย่อมส่งให้เกิดผลกระทบในด้านลบตามมา หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีการไตร่ตรองให้ละเอียดรอบคอบ เสียก่อน”

5.2.2 สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ในแต่ละรายการแล้ว พบว่า สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นนักยุทธศาสตร์และต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดร่วมกับหน่วยงานบูรณาการต่าง ๆ ด้วย คือ สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 3 ประการ ทักษะ 3 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 6 ประการ ดังนี้

ตาราง 25 สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน/การจัดการเครือข่าย	1. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	1. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)/การทำงานเป็นทีม
2. ความรู้ด้านจิตวิทยา	2. ทักษะการประสานงาน	2. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ความรู้ด้านการเขียน	3. ทักษะการนำเสนอ/การถ่ายทอด	3. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้
		4. การประนีประนอม
		5. การมีทัศนคติในเชิงบวก
		6. การมีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy)

จากองค์ประกอบที่นำมากำหนดเป็นสมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วว่า รายการสมรรถนะในแต่ละด้านที่นำมากำหนดเป็นสมรรถนะดังกล่าวนี้ ต่างมีความสอดคล้องและเป็นสมรรถนะที่มีความเฉพาะตามลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดควรมี เนื่องจากในการรับมือกับปัญหาเสพติดจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือหลายหน่วยงานในการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งสามารถอธิบายความหมายของสมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย ได้ว่า “เป็นสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดที่ต้องมีองค์ความรู้ในการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานหรือเครือข่ายความร่วมมือ ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับจิตใจของมนุษย์ที่แสดงออกร่วมกัน และความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอดในสิ่งที่ตนเองคิดออกมาให้ผู้อื่น

สามารถเข้าใจได้ นอกจากนี้ ยังอาศัยทักษะในการสื่อสารที่สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความคล้อยตาม ในความคิดหรือความเชื่อของตนเองได้ ทักษะการติดต่อประสานงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ที่ต้องการและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และทักษะการนำเสนอต่อสาธารณะ นอกจากนี้ บุคลากรที่จัดทำแผนต้องมีคุณลักษณะภายในที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วย ได้แก่ การทำงานร่วมกันภายในทีมงาน การเปิดใจยอมรับในความเห็นต่าง มีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รู้จักการประนีประนอมผ่อนปรน การมองโลกในแง่บวก ตลอดจนมีความ เข้าอกเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่เรามีปฏิสัมพันธ์ด้วย ซึ่งจะทำให้การประสาน ผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงานและตัวบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งการมีแรงดึงดูดทำให้ผู้อื่น อยากเข้าหาและให้ความช่วยเหลือมากยิ่งขึ้น”

5.2.3 สมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน ยุทธศาสตร์ยาเสพติด ในแต่ละรายการแล้ว พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านแผนมี ความจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะเชิงวิชาการมาประกอบด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบและ เปรียบเทียบระหว่างแนวคิด ทฤษฎี และการลงมือปฏิบัติจริงว่า มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์ออกมาเป็น สมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 1 ประการ ทักษะ 4 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 ประการ ดังนี้

ตาราง 26 สมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย/ การวิจัยในอนาคต (Future research)	1. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) 2. ทักษะการตัดสินใจ ภายใต้ข้อมูล 3. ทักษะการค้นคว้าข้อมูล 4. ทักษะการเป็นนักวิจัย	1. มีความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2. ใส่ใจในความถูกต้องของงาน 3. มีความเชื่อมั่นในข้อมูล กล้ายืนยันความถูกต้อง 4. การมีแนวคิดแบบ Growth Mindset

จากองค์ประกอบที่นำมากำหนดเป็นสมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วว่า ในแต่ละองค์ประกอบที่นำมากำหนดเป็นสมรรถนะดังกล่าวนี้ต่างมีความสอดคล้องและเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดเนื่องจากการจัดทำแผนต้องอาศัยข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ การตรวจสอบ และมีที่มาอ้างอิงชัดเจน สามารถเชื่อถือได้ เพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนก่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้มากที่สุด โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ได้ว่า “เป็นสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดที่ต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งเป็นความรู้ที่มุ่งเน้นในการศึกษาค้นคว้าตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้หลักการในการกำหนดเป็นแนวคิด ทฤษฎี หรือแนวทางการปฏิบัติต่อไป ขณะเดียวกัน ในกระบวนการหาข้อเท็จจริงต้องอาศัยทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยทั้งต่อตนเองและคนรอบข้าง นอกจากนี้ การจัดทำแผนยังต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการค้นคว้าหรือศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ตามแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและตั้งคำถามกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้าหาคำตอบต่อไป นอกจากนี้ คุณลักษณะภายในที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของนักวางแผน ได้แก่ การมีความขยันใฝ่เรียนรู้ มีความตื่นตัวตอบสนองต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา หมั่นเพิ่มพูนประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีเจตนาและความสามารถในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบขั้นตอนที่วางไว้ มีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่ตนเองได้พิสูจน์และตรวจสอบมาแล้ว เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องต่อผู้บริหารในการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่นำเสนอ ตลอดจนการมีแนวคิดแบบ Growth Mindset ซึ่งเป็นวิธีคิดที่เชื่อว่าสมรรถนะของบุคคลสามารถพัฒนาได้ ผ่านการถ่ายทอดความรู้และการฝึกปฏิบัติเป็นประจำ รวมทั้งเป็นแนวคิดที่ช่วยให้บุคลากรไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน”

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของบุคลากร ทั้ง 3 สมรรถนะนี้ ต่างมีลักษณะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้เกิดความครอบคลุมในทุกมิติของงานด้านแผนที่สะท้อนออกมาในแต่ละสมรรถนะ ด้วยเหตุนี้ จึงสรุปได้ว่าบุคคลที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย และสมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามลักษณะงานต่อไป

เมื่ออภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะที่ได้แล้วพบว่า ผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายถึงลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความเห็นตามมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

1) Simon Wootton & Terry Horne (2548: 3) ได้กล่าวถึง “ลักษณะกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการคิดขั้นสูง” ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะที่สังเคราะห์ได้ เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดคาดการณ์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีจริยธรรม การคิดถึงความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นต้น

2) สุวิทย์ มูลคำ (2548: 12) ได้กล่าวถึง “คนที่มีลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยความสามารถในเรื่องต่าง ๆ” ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะที่สังเคราะห์ได้ เช่น ความเข้าใจในการขั้นตอนของการวางแผน การคิดอย่างเป็นกระบวนการ การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ การคิดและการตัดสินใจ การรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ เป็นต้น

3) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 15-18) ได้กล่าวถึง “ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ 7 ประการ” ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะที่สังเคราะห์ได้ เช่น มีลักษณะเป็นกระบวนการหรือเป็นชุดความคิด มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ มีการคาดการณ์อนาคต มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ จดจ่อที่เป้าหมาย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดที่ผู้วิจัยค้นพบ และนำมาสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะนั้น ไม่ได้สอดคล้องเพียงแค่หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่มีนักวิจัยหลายท่านได้ค้นพบ และมีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ในเนื้อหาส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ เช่น ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด นโยบายด้านยาเสพติด และกฎหมายยาเสพติดที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหลักการบริหารโครงการ ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย ทักษะการประสานงาน และคุณลักษณะภายในตัวบุคคลเกี่ยวกับการรู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ จันทรงาม (2563) ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบทบาทเจ้าหน้าที่ส่วนประสานพื้นที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.)” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด และความรู้ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์กับปัญหายาเสพติด ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการอำนวยความสะดวก การประสานงาน ด้านการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภาคี และด้านอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

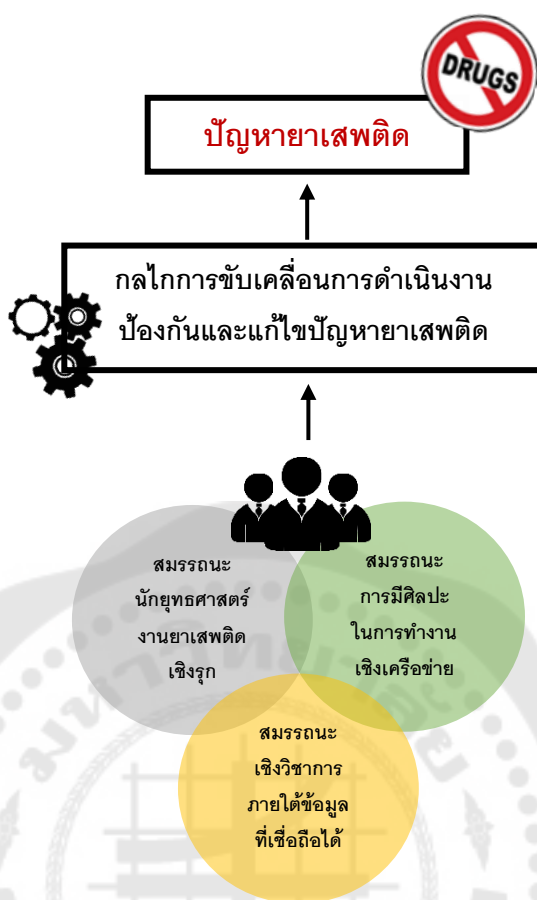
2) ลักษณะของสมรรถนะที่ผู้วิจัยคาดหวัง เช่น ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน ทักษะการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล ทักษะการประสานงาน การบูรณาการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ยังมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2563) ในงานวิจัยเรื่อง “การประเมินเพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนของไทย” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีระดับสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคาดคะเน การทำทาย การตีความ การตัดสินใจ ด้านการสร้างเอกภาพ และด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง

3) องค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์ รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลในการดำเนินการเชิงรุก หรือการทำงานแบบมุ่งเป้าหมาย มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์วี รัชยะปะ (2559) ในงานวิจัยเรื่อง “การสร้างสมรรถนะเฉพาะงานของพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยระดับปฏิบัติการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่” ซึ่งมีผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะเฉพาะงานบุคลากรดังกล่าว มีทั้งหมด 5 ข้อ ที่ส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายกฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ของพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่กำหนดไว้ การสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในเชิงรุก มีศิลปะในการโน้มน้าวเพื่อการบริหารจัดการในพื้นที่ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินสถานการณ์

4) คุณลักษณะบางประการของคนทำงานด้านแผน เช่น ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน ทักษะการมองภาพองค์รวม ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) ตลอดจนการสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด มีความใกล้เคียงกับงานวิจัยของ ไท พานนนท์, ฉันทนา จันทร์บรรจง, และ ทักษ์ อุดมรัตน์ (2559) ในงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ คือ การมีทักษะในการมององค์รวมของระบบ การคาดคะเนอนาคต ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี

5) และในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะการพยากรณ์ หรือการคาดการณ์สถานการณ์อย่างรอบด้าน ทักษะการมองภาพองค์รวม ทักษะการคิดเชิงระบบ รวมทั้งการมีแนวคิดแบบ Growth Mindset เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การวิจัยนั้น มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ และคณะ เป็นผู้ดำเนินการศึกษา (2561) ใน “รายงานการศึกษาและทบทวนบทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) พ.ศ. 2561” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เจ็อนไขและข้อจำกัดในการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจในด้านบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ส. ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคลากรบางส่วนที่มีลักษณะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ขาดกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) และขาดความเป็น “นักยุทธศาสตร์” ส่งผลให้การกำหนดนโยบายการแก้ไขปัญหายาเสพติดเป็นแบบแยกส่วน แต่ยังขาดการแสดงเป้าหมายและทิศทางแบบองค์รวม มุ่งเน้นการกำหนดแผนงานตามมาตรการ และกำหนดแผนปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ซึ่งในหลายส่วนปรับตัวไม่ทันกับสภาพของปัญหาและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหายาเสพติดในแต่ละพื้นที่ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ส. ยังขาดทักษะด้านการพยากรณ์สถานการณ์ ส่งผลต่อการยอมรับและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่นในระดับพื้นที่ รวมทั้งบุคลากรในบางตำแหน่งขาดคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

จากการอภิปรายผลข้างต้น ผู้วิจัยได้อภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด ซึ่งจากการสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลทั้ง 3 แหล่งแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ได้เป็น 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย **สมรรถนะนักยุทธศาสตร์งานยาเสพติดเชิงรุก สมรรถนะการมีศิลปะในการทำงานเชิงเครือข่าย และสมรรถนะเชิงวิชาการภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้** จากนั้น เมื่อนำลักษณะของสมรรถนะในแต่ละองค์ประกอบมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงและอภิปรายผลภายใต้แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่ได้มีการศึกษามาแล้วพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด โดยเฉพาะงานด้านแผนนั้น เพื่อให้สามารถรับมือและจัดการกับปัญหายาเสพติดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดทั้ง 3 สมรรถนะรองรับนั่นเอง



ภาพประกอบ 10 สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะตามผลการวิจัย

(1) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) ควรกำหนดตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะตามคุณสมบัติของสมรรถนะที่ผู้วิจัยค้นพบ เพื่อรองรับกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดโดยตรง ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีตำแหน่งที่จะปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวชัดเจน แต่อาศัยการมอบหมายให้บุคลากรในตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์มาปฏิบัติแทน ซึ่งไม่สามารถการันตีได้ว่าบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มาปฏิบัติงานแทนนั้น จะมีสมรรถนะตามที่คาดหวังไว้อย่างเพียงพอหรือตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือไม่

2) ควรผลักดันให้สมรรถนะที่ผู้วิจัยค้นพบ พัฒนาไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดที่สำคัญของประเทศ และกำหนดเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน

ที่ปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านยาเสพติด นอกเหนือจากสมรรถนะหลักขององค์การในแต่ละองค์การ

3) ควรเสนอให้ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด รวมทั้งหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร ซึ่งต้องอาศัยการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาระงานนั้น ๆ ร่วมกับผลการปฏิบัติงานตลอดจนการเลื่อนระดับของบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาจากสมรรถนะของบุคลากรเป็นองค์ประกอบร่วมด้วยก่อนที่จะมีการแต่งตั้ง เป็นต้น

(2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1) ควรเสนอให้สถาบันพัฒนาบุคลากรหรือกองฝึกอบรมของ สำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาของบุคลากรทั้งภายในสำนักงาน ป.ป.ส. และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านยาเสพติดบรรลุผลตามที่วางไว้ ซึ่งจากองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้วิจัยค้นพบสามารถนำไปประกอบการพิจารณาได้ว่า คนที่ทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดทั้งของสำนักงาน ป.ป.ส. หรือภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยังมีช่องว่างหรือควรพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามองค์ประกอบด้านใดบ้าง

2) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ผ่านมาพบว่า การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นไปตามแนวทางนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งทำให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดตามที่ผู้วิจัยค้นพบ ควรต้องมีการจัดทำและบรรจุเข้าไปในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของหน่วยงาน กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรควรมีหลักสูตรพื้นฐานประจำ และจำแนกหมวดหมู่ในด้านการพัฒนาออกเป็นด้าน ๆ ให้ชัดเจน ทั้งนี้ โดยต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนตั้งแต่ระดับบนลงมาสู่แผนระดับล่าง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบัน

3) การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติด จากผลการวิจัยพบว่า ในคุณลักษณะตามองค์ประกอบของสมรรถนะบางประการ มีความจำเป็น ต้องได้รับการฝึกฝนลงมือปฏิบัติจริงพร้อมกับการเรียนรู้ในเชิงวิชาการควบคู่กันไป ทั้งนี้ เพื่อให้ บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น เช่น การฝึกหัดใน การเขียนแผนที่มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยองค์ความรู้ในการจัดทำแผน ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการถ่ายทอดหรือการนำเสนอ รวมทั้งคุณลักษณะในเชิงความคิด สร้างสรรค์ เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรศึกษากลุ่มเป้าหมายจากบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านยาเสพติดในส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจเป็นบุคลากรในส่วนยุทธศาสตร์และอำนวยการของ สำนักงาน ป.ป.ส. ภาค หรือบุคลากรของหน่วยงานภาคีในระดับศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดจังหวัด (ศอ.ปส.จ.) นอกเหนือจากการศึกษาจากบุคลากรที่รับผิดชอบใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดภายในหน่วยงานส่วนกลาง ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึง แนวทางการดำเนินงานที่มีความใกล้ชิดกับการนำไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่มากกว่า การศึกษาในระดับของส่วนกลาง

(2) ควรศึกษาระดับของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ยาเสพติดของ บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติดของสำนักงาน ป.ป.ส. และ หน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ดังกล่าว

(3) ควรศึกษาเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมและตรงตาม ความต้องการของบุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านยาเสพติด เพื่อให้เกิด การพัฒนาที่ครอบคลุมในแต่ละคุณลักษณะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ ยาเสพติดที่กำหนดขึ้น

บรรณานุกรม

- Anusuiya Subramaniam, and Nurul Nasuha Haji Jasmin. (2017). Competencies, Organizational Citizenship Behavior, Person-Job Fit and Job Performance: Evidence from the Narcotics Control Bureau. *BioIT journals*, 8(3), 279-285.
- Indeed Editorial Team. (2021). *10 Essential Brand Strategist Skills (With Tips)*. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/brand-strategist-skills>
- Insan Firdaus, Haryono, Hakki Fajriando, and Nurangga Firmanditya. (2020). The Strategic Role of Correctional Advisers in the Implementation of Narcotics Rehabilitation for Prisoners. *Atlantispress*, 1(549), 139-146.
- John B. McWhite. (2017). *Utility of Army Design Methodology in U.S. Coast Guard Counter Narcotic Interdiction Strategy* (Master's Thesis). U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
- The BC Public Service Agency. (2022). *Core Competencies for Strategic Leaders In the BC Public Service*. Retrieved from https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/job-seekers/about-competencies/strategic_leaders_competency_guide.pdf
- Wikipedia. (2022). *Strategist*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Strategist#cite_note-Mintzberg_and_Quinn_1996-1
- ZipRecruiter Marketplace Research Team. (2022). *Strategist Must-Have Resume Skills and Keywords*. Retrieved from <https://www.ziprecruiter.com/Career/Strategist/Resume-Keywords-and-Skills>
- กานต์วี รัชยะปะ. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). การสร้างสมรรถนะเฉพาะงานของพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยระดับปฏิบัติการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดแพร่. *วารสารการบริหารปกครอง (Governance Journal)*, 5(2), 76-101.
- จันทร์ท่า มั่งค้ำมี. (2562). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- จุฑามาศ จันทรงาม. (2563). การพัฒนาบทบาทเจ้าหน้าที่ส่วนประสานพื้นที่ สำนักงาน
คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) (สารนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณรงค์ อินทชาติ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ
๒๐ ปี ของรัฐบาล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ณัฐภรณ์ ฤทธิเจริญ. (2561). การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการ
ทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ. (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก http://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:168567
- ไท พานนนท์, ฉันทนา จันทร์บรรจง, และ ทักษ์ อุดมรัตน์. (2559, ตุลาคม-ธันวาคม). รูปแบบ
การพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(4), 128-140. สืบค้นจาก
https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/70964/57621
- พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายยาเสพติด พ.ศ. 2564. (2564, 7 พฤศจิกายน).
ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 138 ตอนที่ 73ก, น. 13-20).
- พลอย สืบวิเศษ. (2561). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: บทเรียนแบบองค์รวมและการประยุกต์ใช้กับ
แนวคิดที่หลากหลาย. นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร.
- วิทยาลัยการทัพบก. (ม.ป.ป.). กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ [เอกสารประกอบการศึกษา].
กรุงเทพฯ: ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามย์. (2563). การประเมินเพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้เข้าอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนของไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 18(2),
101-120.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). สารสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้าน
สังคม. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2565). คู่มือแนวทางการพัฒนา
บุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 [เอกสารประกอบการประชุม]. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2565). *มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ* [เอกสารประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล]. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. (2560). *มาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของสำนักงาน ป.ป.ส.* [เอกสารประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล]. กรุงเทพฯ: ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการกรม.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. (2561). *รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาและทบทวนบทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. (2563). *แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ. 2563-2565.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. (2564). *วิสัยทัศน์พันธกิจ.* สืบค้นจาก <https://www.oncb.go.th/Home/Pages/vision.aspx>

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. (2556). *โครงการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแกนกลาง สำหรับบุคลากรด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม.* กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อารีญา จารุภูมิ. (2559). *การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803010031_5466_4962.pdf

ประวัติผู้เขียน

