



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง กรมอาเซียนกับการจัดประชุมในกรอบอาเซียน

จัดทำโดย นางวไลกร ศิวรักษ์
รหัส 1050

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง กรมอาเซียนกับการจัดประชุมในกรอบอาเซียน

จัดทำโดย นางวไลกร ศิวรักษ์
รหัส 1050

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์กรในการจัดประชุมในอาเซียนต่างๆ โดยเฉพาะเรื่อง “การประชุมงาน” ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากพอๆ กับ “การทำงานเป็นทีม” โดยสองสิ่งนี้จะช่วยทำให้การขับเคลื่อนภารกิจบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่ง “ภารกิจ” ที่ต้องขับเคลื่อน คือ บทบาทของกรมอาเซียน (เฉพาะด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก) ในการประชุม (และการจัดประชุม) ระหว่างประเทศภายใต้กรอบอาเซียน และให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงสิ่งที่ต้องเตรียมความพร้อมไว้ให้เป็นอย่างดีทั้งด้านสารัตถะพิธีการ และอำนวยความสะดวก ว่า หากการเตรียมความพร้อมด้านสารัตถะดี แต่การเตรียมความพร้อมด้านพิธีการและอำนวยความสะดวกไม่ดี ก็ไม่อาจคาดหวังได้มาก ว่า ผลการประชุมจะออกมาดี

ทั้งนี้ ผู้เขียนอธิบายโดยการศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเชิงทฤษฎี และการปฏิบัติ โดยเน้นให้ดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับทุกสายงาน โดยไม่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และสายงานบังคับบัญชา เน้นเฉพาะการบริหารจัดการภายในด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก รวมทั้งศึกษาวิธีการทำงาน กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่อาจจำเป็นและเป็นประโยชน์ในการเพิ่มเติมประสิทธิภาพของบุคลากรและประสิทธิผลของงาน

ผู้เขียนกล่าวถึงการรับมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เข้าใจถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น นโยบายขององค์กรอื่นที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงการทำงานเป็นทีม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพ อารมณ์ ค่านิยม แนวความคิด ความต้องการและเป้าหมาย ความขัดแย้งและความเครียด การเจรจาต่อรอง และทักษะการติดต่อสื่อสาร ที่จะช่วยให้สามารถร่วมงานกันได้ดีเป็นอย่างดี และอาจต้องคาดการณ์อนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความสำคัญของการมี “ประสบการณ์” ซึ่งตามทฤษฎีก็คือเหตุผลอันเด่นชัดที่ทำให้บุคลากรที่มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดและรวดเร็ว

รายงานการศึกษาเรื่องนี้ส่วนใหญ่จะเป็นข้อคิดเห็นเชิงวิเคราะห์จากประสบการณ์ของผู้เขียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรในด้านการจัดประชุมในกรอบอาเซียนทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยจะมีมุมมองการบริหารงานบุคคลในองค์กร ว่า ควรยึดหลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และ “กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง” โดยเฉพาะกระทรวงการต่างประเทศ

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ของหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1 นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยคำปรึกษาและข้อแนะนำที่ทรงคุณค่ายิ่งจากคณาจารย์ที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์ เอกอัครราชทูต สุจิตรา หิรัญพฤษย์ และ ดร. อนุสนธิ์ ชินวรรโณ อธิบดีกรมองค์การระหว่างประเทศ รวมทั้ง นายณพพล คุณวิบูลย์ เอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ นายจักริน ฉายะพงศ์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิล ที่ได้กรุณาให้โอกาสผู้ศึกษาเข้าสัมภาษณ์ เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการเขียนรายงานฉบับนี้ นอกจากนี้ นางสาวจันทร์ทิพา ภูตระกูล ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ และ นายวุฒติ วุฒิสันต์ นบส. รุ่นที่ 59 ผู้ที่ได้ให้การชี้แนะและคำอธิบายตลอดจนผู้บรรยายในหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1 ประจำปี พ.ศ. 2552 ที่ได้มาให้ความรู้เสริมสร้างความเข้าใจ และมุมมองด้านการบริหารแก่ข้าพเจ้าให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฌ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.3 ขอบเขตการศึกษา	8
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง/ กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา	10
2.1 แนวคิด ทฤษฎี	11
2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	16
บทที่ 3 ระเบียบและวิธีการศึกษา	17
บทที่ 4 ผลการศึกษา	18
บทที่ 5 ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ	19
การสัมภาษณ์เอกอัครราชทูต	22
ตัวอย่างตารางการแบ่งงาน	27
ตัวอย่างแบบคำของบประมาณ	29
แผนภูมิคณะกรรมการเตรียมจัดประชุมสุดยอดอาเซียน	30
ร่างคู่มือการปฏิบัติงานเตรียมจัดประชุมสุดยอดอาเซียน	32
บรรณานุกรม	34

ภาคผนวก	35
คู่มือการปฏิบัติงานเตรียมจัดประชุมสุดยอดอาเซียน	
ประวัติผู้เขียน	96

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ตัวอย่างตารางแบ่งงานของเจ้าหน้าที่กรมอาชญากรรมในการประชุม AMM ครั้งที่ 40 และการประชุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	27
ตารางที่ 2 ตัวอย่างแบบรายละเอียดคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี 2551 งบรายจ่ายอื่นๆ	29

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1 ความเกี่ยวพันของการจัดประชุมด้านสารัตถะ พิธีการ และอำนาจการ	8
แผนภาพที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรทั่วไป 7 ประการที่มีความเกี่ยวพันกัน	14

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 การแบ่งส่วนราชการกรมอาชญาวิทยา	3
แผนภูมิที่ 2 คณะกรรมการเตรียมจัดประชุมสุดยอดอาเซียน	30

สารบัญ

1. แผนผังคณะทำงาน (ภายในกระทรวงฯ) เพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 14
2. ขอบเขต/อำนาจหน้าที่ของคณะทำงานด้านพิธีการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
 - ช่วงเตรียมการ
 - สถานที่ประชุม/สถานที่จัดกิจกรรม
 - สถานที่พัก
 - กำหนดการ
 - กำหนดการเข้าเฝ้าฯ
 - กำหนดการคู่สมรส
 - อุปกรณ์ประจำสถานที่ประชุม และ Conference Services
 - เทคโนโลยีและการสื่อสาร
 - การจัดทำ website และ logo การประชุม ตลอดจนการจัดทำสิ่งพิมพ์และ VCD ต่างๆ
 - โครงการ/กิจกรรมคู่ขนาน
 - การจัดหาของขวัญและของที่ระลึก
 - ช่วงก่อนและระหว่างการประชุม
 - การลงทะเบียน จัดทำบัตรประจำตัวและเข็มของผู้เข้าร่วมการประชุม
 - การตกแต่งประดับสถานที่และปรับปรุงสภาพภูมิทัศน์โดยรอบ
 - เจ้าหน้าที่ประสานงาน (Liaison Officers – LOs)
 - งานด้านประชาสัมพันธ์ (การเผยแพร่/การออกอากาศ/การให้บริการสื่อมวลชน)
 - การรักษาความปลอดภัยและการจราจร
 - ยานพาหนะและขบวนรถ
 - การบริการทางการแพทย์
 - การต้อนรับ-ส่งผู้เข้าร่วมประชุมที่สนามบิน
 - การต้อนรับผู้นำในพิธีการต่างๆ
 - อาหารและเครื่องดื่ม
 - งานเลี้ยง Gala Dinner และการแสดง
3. ความต้องการใช้ห้องประเภทต่างๆ (นอกเหนือจากห้องประชุม)
4. แผนผังห้อง/ที่นั่งต่างๆ

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1. ความเป็นมา

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยราชการระดับกระทรวงที่มีขนาดเล็ก มีข้าราชการโดยรวมทั้งสิ้น 1,582 คน¹ แบ่งเป็นข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานในประเทศ 1,052 คน และปฏิบัติงานในต่างประเทศ 530 คน ส่วนราชการของกระทรวงการต่างประเทศที่อยู่ในประเทศนั้นเกือบทั้งหมดเป็นหน่วยงานในส่วนกลาง มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นกรมและสำนักตามหน้าที่รับผิดชอบ ออกเป็น 11 กรม และ 6 สำนัก กรมที่ใหญ่และมีข้าราชการมากที่สุดคือ กรมการกงสุล และสำนักที่ใหญ่และมีข้าราชการมากที่สุดคือ สำนักงานปลัดกระทรวงฯ รองลงมา คือ สำนักงานเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ หรือ สพร.(กรมวิเทศสหการเดิม) ในแต่ละกรม/สำนักมีจำนวนข้าราชการไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะมีข้าราชการประมาณกรมละ 30-45 คน กระทรวงการต่างประเทศได้มีการแบ่งส่วนราชการระดับกรมออกเป็นกองต่างๆ ตามหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งแต่ละกองจะมีข้าราชการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในแต่ละกองระหว่าง 4-10 คน

กรมอาเซียนเป็นหน่วยงานหลักกรมหนึ่งในสิบเอ็ดของกระทรวงการต่างประเทศ มีภารกิจที่สำคัญคือ การดำเนินความสัมพันธ์ในกรอบอาเซียน กรมอาเซียนกำเนิดขึ้นนับตั้งแต่ประเทศไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์ ได้ร่วมกันลงนามใน “ปฏิญญากรุงเทพฯ” (Bangkok Declaration) จัดตั้ง “สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” (Association of South East Asian Nations หรือ “อาเซียน” ASEAN) ขึ้นในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2510 ที่ประเทศไทย² ในขณะนั้น กระทรวงการต่างประเทศได้จัดตั้ง “สำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งประเทศไทย” (ASEAN Secretariat of Thailand) ให้เป็นหน่วยงานที่มีสถานะเทียบเท่ากรมหนึ่งในกระทรวงฯ (ซึ่งคือกรมอาเซียนในปัจจุบัน) ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักของไทยที่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานทั้งด้านสารัตถะ พิธีการ และอำนวยความสะดวก เพื่อเตรียมความพร้อม

¹ ข้อมูลสำนักบริหารงานบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ (ณ วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2552)

² นานาสาระเกี่ยวกับอาเซียน : กรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ.2552)

สำหรับการประชุมระหว่างประเทศภายใต้กรอบอาเซียน ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงฯ จากทั้งภาครัฐและเอกชน ในปัจจุบัน ตามข้อบังคับของ “กฎบัตรอาเซียน” (ASEAN Charter) ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของอาเซียน (เพื่มีผลบังคับใช้เมื่อเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551) กำหนดให้แต่ละประเทศสมาชิกจะต้องจัดตั้ง “สำนักเลขาธิการอาเซียน แห่งชาติ” (ASEAN National Secretariat - สำหรับไทยคือ กรมอาเซียน) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกลางของแต่ละประเทศสมาชิก รวมทั้งสนับสนุนการเตรียมการระดับชาติของการประชุมอาเซียน³

กรมอาเซียนมีอธิบดีเป็นหัวหน้าส่วนราชการ⁴ มีรองอธิบดี 2 คน ช่วยบริหารและกำกับดูแลงานในความรับผิดชอบ กรมอาเซียนแบ่งเป็น 1 สำนักงานเลขานุการกรม กับ 4 กอง สำนักงานเลขานุการกรม แบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริหารรับผิดชอบงานสารบรรณ นุเคราะห์ งบประมาณ และพัสดุ/ครุภัณฑ์ รวมทั้งงานอำนวยการต่างๆ ของกรม และ 2) กลุ่มงานนโยบาย รับผิดชอบด้านสารัตถะของการประชุมคณะกรรมการประจำอาเซียน การประชุมด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก การประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน การประชุมระดับรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน การประชุมสุดยอดอาเซียน

นอกจากนี้ ยังมีกองต่างๆ ได้แก่ 1) อาเซียน 1 รับผิดชอบภาพรวมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาที่ไม่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับองค์การระหว่างประเทศและประเทศภายนอกภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งภาพรวมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศต่างๆ ในด้านการเมืองและความมั่นคง 2) กองอาเซียน 2 รับผิดชอบภาพรวมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 3) กองอาเซียน 3 รับผิดชอบภาพรวมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศประเทศต่างๆ ในด้านเศรษฐกิจ และ 4) กองอาเซียน 4 รับผิดชอบภาพรวมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศต่างๆ ในด้านสังคมและวัฒนธรรม

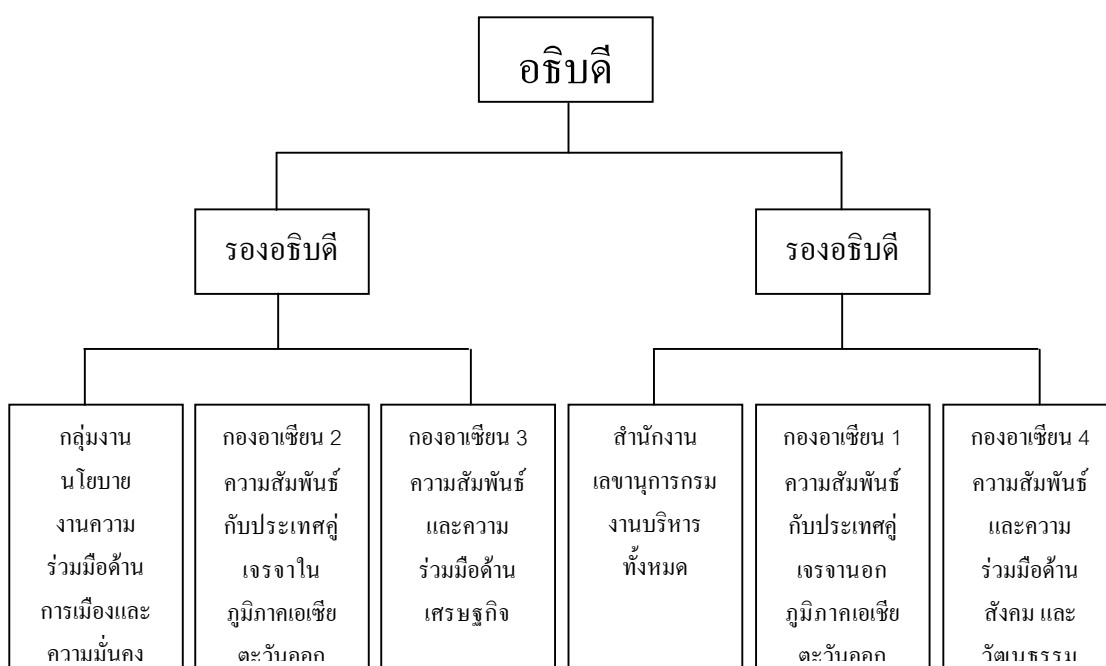
ทั้งนี้ กฎบัตรอาเซียนมีบทบัญญัติเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอาเซียน⁵ หลายประเทศสมาชิกจึงมีแผนที่จะปรับโครงสร้างของกรมอาเซียน รวมทั้งไทยด้วย งานของแต่ละกองก็ควรมี

³ กฎบัตรอาเซียน ข้อ 13 (พ.ศ.2551)

⁴ การแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ปรากฏในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 พ.ศ. 2545

⁵ การปฏิรูปกรมอาเซียน : นายพพร อัจฉริยวนิช (เอกสารหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 59 ของสำนักงาน ก.พ.)

ลักษณะงานที่สอดคล้องกับ 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน (การเมือง/ความมั่นคง เศรษฐกิจ และ สังคม/วัฒนธรรม ตามวัตถุประสงค์หลักของกฎบัตรอาเซียนที่ต้องการให้อาเซียนรวมตัวกันเป็น ประชาคมภายในปี พ.ศ. 2558 เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและขีดความสามารถการแข่งขันของอาเซียน ในเวทีระหว่างประเทศในทุกด้าน รวมถึงความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ในระดับโลก ที่ส่งผลกระทบมาถึงภูมิภาคอาเซียน)



แผนภูมิที่ 1 การแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน

งานในความรับผิดชอบของกรมอาเซียนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายต่างประเทศตามคำแถลงของคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 กล่าวคือ “ส่งเสริมความร่วมมือเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของอาเซียนในวาระที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนและบรรลุการจัดตั้งประชาคมอาเซียนตามกฎบัตรอาเซียน โดยให้อาเซียนเป็นองค์กรที่มีประชาชนอยู่เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกร่วมกันเคารพสิทธิมนุษยชนและผลักดันให้อาเซียนมีบทบาทนำที่สร้างสรรค์ในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้งขยายความร่วมมือกับประเทศในเอเชียอื่นๆ ภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ ทั้งในภูมิภาคเอเชียและระหว่างเอเชียกับภูมิภาคอื่น”

การดำเนินความสัมพันธ์ในกรอบอาเซียนเป็นแนวทางที่สำคัญประการหนึ่งของยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 2552 ซึ่งมีสาระสำคัญ กล่าวคือ

- 1) การส่งเสริมประสิทธิภาพของไทยในฐานะประธานอาเซียน
- 2) การส่งเสริมผลประโยชน์และบทบาทไทยในกรอบประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน
- 3) การส่งเสริมผลประโยชน์และบทบาทของไทยในกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 4) การส่งเสริมผลประโยชน์และบทบาทของไทยในส่วนประชาสังคมและวัฒนธรรมของอาเซียน
- 5) การส่งเสริมความร่วมมืออาเซียนกับประเทศคู่เจรจา และประชาคมระหว่างประเทศ

วิสัยทัศน์ของกรมอาเซียนคือการส่งเสริมให้ประเทศไทยมีบทบาทนำในอาเซียนทั้งทางการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ไทยต้องการให้ประเทศอื่นนอกภูมิภาคมองเห็นประเทศไทยเป็นลำดับแรกเมื่อมองมาที่อาเซียน⁶ ในอดีต ไทยเคยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภูมิภาคมาหลายด้านแล้ว กล่าวคือ ในด้านการเมืองและความมั่นคง ไทยริเริ่มให้มีการก่อตั้งสมาคมอาเซียน ด้านเศรษฐกิจไทยก็ได้เสนอให้มีการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน

พันธกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมอาเซียนมีระบุไว้ว่า⁷ “ให้กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน ในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เพื่อดำเนินงานความร่วมมือของอาเซียนให้สำเร็จ และบรรลุผลตามมติที่ประชุมสุดยอดและเป้าหมายของการจัดตั้งอาเซียน (ที่ต้องการส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างประเทศในภูมิภาค) และเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ”

1.1.2 ความสำคัญของปัญหา

ที่ผ่านมาอาเซียนจัดการประชุมทุกระดับเพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางความร่วมมือ ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันผ่านกรอบความร่วมมืออื่นๆ ซึ่งการประชุมระดับต่างๆ ดังกล่าว จะเป็นกลไกการขับเคลื่อนความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา (Dialogue Partners ประกอบด้วย 9 ประเทศ ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย แคนาดา อินเดีย นิวซีแลนด์ รัสเซีย และ 1 องค์กร คือ สหภาพยุโรป) เช่น การประชุมระดับรัฐมนตรี

⁶ การปฏิรูปกรมอาเซียน : นายพนพพร อัจฉริยนิข (เอกสารหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 59 ของสำนักงาน ก.พ.)

⁷ กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ปรากฏในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 พ.ศ.

ต่างประเทศอาเซียนที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีในเดือนมิถุนายนหรือกรกฎาคม การประชุมระดับผู้นำอาเซียน การประชุมผู้นำอาเซียน+1 (จีนหรือญี่ปุ่นหรือเกาหลีใต้) การประชุมผู้นำอาเซียน+3 (จีนและญี่ปุ่นและเกาหลีใต้) รวมทั้งการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก (East Asia Summit ประกอบด้วยประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศ ร่วมกับอีก 6 ประเทศ ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย อินเดีย และนิวซีแลนด์) ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีในเดือนพฤศจิกายนหรือธันวาคม

นับตั้งแต่มีการจัดตั้ง “สมาคมอาเซียน” วาระการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน (ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญคือการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมอาเซียนทุกระดับ) จะเป็นการหมุนเวียนตามตัวอักษรภาษาอังกฤษของชื่อประเทศสมาชิก และตามธรรมเนียมเดิมก่อนมีกฎบัตรอาเซียนการเข้ารับหน้าที่ประธานอาเซียนเป็นเวลา 1 ปี จะเริ่มต้นในเดือนกรกฎาคม แต่เมื่อมีกฎบัตรอาเซียนแล้ว การเข้ารับหน้าที่ประธานอาเซียนให้นับตามปีปฏิทิน คือ เริ่มต้นในเดือนมกราคมและสิ้นสุดในเดือนธันวาคม

ด้วยเหตุนี้ เมื่อการเป็นประธานอาเซียนหมุนเวียนมาจนถึงคราวของไทย จึงต้องเข้ารับตำแหน่งประธานอาเซียนตามธรรมเนียมเดิมไปก่อนโดยเริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2551 พร้อมทั้งเป็นประธานอาเซียนตามข้อบังคับของกฎบัตรอาเซียน เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงสิ้นเดือนธันวาคม 2552

ดังนั้นการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยจึงอยู่ในจังหวะเวลาที่สำคัญ เนื่องจากเป็นช่วงที่กฎบัตรอาเซียนเริ่มมีผลบังคับใช้ ทำให้ประเทศไทยในฐานะประธานอาเซียน นอกจากจะต้องทำหน้าที่ในฐานะเจ้าภาพจัดการประชุมในระดับต่างๆ ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศคู่เจรจา เช่น การประชุมระดับอธิบดี การประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส การประชุมระดับรัฐมนตรีต่างประเทศ ตลอดจนการประชุมระดับผู้นำ (หรือเรียกว่า การประชุมสุดยอดอาเซียน-ASEAN Summit) แล้ว ยังต้องดำเนินบทบาทตามที่กฎบัตรอาเซียนระบุไว้ว่า ประธานอาเซียนต้องจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนปีละ 2 ครั้ง⁸ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนจากเดิมที่ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนจะพบปะกันปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้นำได้มีโอกาสหารือเรื่องสำคัญและเร่งด่วนในภูมิภาคกันมากขึ้น

อย่างไรก็ดี สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนด้วยกัน และระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาหรือกับประเทศอื่น คือ จะต้องจัดให้มีการประชุม ปรึกษา และหารือกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อแสวงหา “ฉันทามติ” ร่วมกันในประเด็นปัญหาและ/หรือเรื่องสำคัญ และ/หรือ เรื่องทั่วไปต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด ตลอดจนในเรื่องของการร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่มี

⁸ กฎบัตรอาเซียน ข้อ 7 (พ.ศ.2551)

ผลกระทบต่อส่วนรวม โดยถือว่าการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ก็ตาม ประเทศสมาชิกอาเซียนจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในฐานะรัฐสมาชิกของประชาคม และจะถือเป็นข้อมติร่วมกันของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด

ด้วยเหตุนี้ ประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศคู่เจรจาหรือประเทศที่อาจมีส่วนเกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ต้องมีการประชุมระหว่างกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ และมีการหมุนเวียนจัดประชุมกันตามสถานที่ของประเทศต่างๆ แล้วแต่จะตกลงกัน คือ แม้แต่การจัดเตรียมสถานที่จัดการประชมนอกเหนือจากสถานที่ของประธานอาเซียนในเวลานั้น ประเทศสมาชิกอาเซียนก็ยังคงเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับสถานที่จัดประชุม

เนื่องจากการประชุม การปรึกษา การหารือ ในเรื่องต่างๆ ถือเป็นการปฏิบัติงานหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งของประเทศสมาชิกอาเซียน ทำให้ประเทศสมาชิกต่างก็มีประสบการณ์ในการจัดเตรียมการประชุมระหว่างกัน และการจัดประชุมระหว่างประเทศคู่เจรจา ทั้งการประชุมใหญ่ การประชุมเล็ก หรือการประชุมใหญ่และเล็กที่หลากหลายในคราวเดียวกัน รวมทั้งการจัดประชุมร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหรือประเด็นนั้นๆ เช่น ประเด็นปัญหาเรื่องพม่าที่อาจส่งผลกระทบต่อการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาค ก็จะมีการจัดประชุมร่วมกันของหน่วยงานจากกระทรวงการต่างประเทศ หน่วยงานจากกระทรวงกลาโหมของประเทศสมาชิก เป็นต้น หรือประเด็นปัญหาเรื่องการระบาดของไข้หวัดสายพันธุ์ใหม่ ก็จะมีการจัดประชุมร่วมกันของหน่วยงานจากกระทรวงสาธารณสุขของประเทศสมาชิก โดยมีกระทรวงการต่างประเทศเข้าร่วมประชุมด้วย เป็นต้น

ในการจัดการประชุมหรือการเข้าร่วมการประชุมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จะมีกระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานที่ต้องเข้าไปร่วมการประชุมต่างๆ เสมอ เพราะการประชุมระหว่างประเทศที่มีประเด็นปัญหาหรือเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของราชการ หรือของประเทศโดยรวม กระทรวงการต่างประเทศย่อมต้องเข้าไปมีส่วนร่วมงานด้วยเพราะถือเป็นงานหลักของกระทรวงฯ ในฐานะที่ดำเนินงานด้านการต่างประเทศของประเทศ และเมื่อเป็นการประชุมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์และความร่วมมือในกรอบอาเซียนก็ต้องมีกรมที่เกี่ยวข้องของกระทรวงการต่างประเทศเป็นกรมหลักเข้าไปประสานงานทั้งทางด้านสารัตถะ ด้านพิธีการ และด้านอำนวยการ ซึ่งกรมดังกล่าว ได้แก่ กรมอาเซียนในฐานะที่เป็น “สำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งประเทศไทย” มาตั้งแต่แรกก่อตั้งสมาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2510 จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ที่ตามกฎบัตรอาเซียน กรมอาเซียนก็จะถือเป็น “สำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ” ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักของประเทศไทย ในการดำเนินความสัมพันธ์และความร่วมมือในกรอบอาเซียนกับประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศคู่เจรจา ตลอดจนประเทศต่างๆ ที่อาจมีประเด็นปัญหา หรือ เรื่องสำคัญ/ไม่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

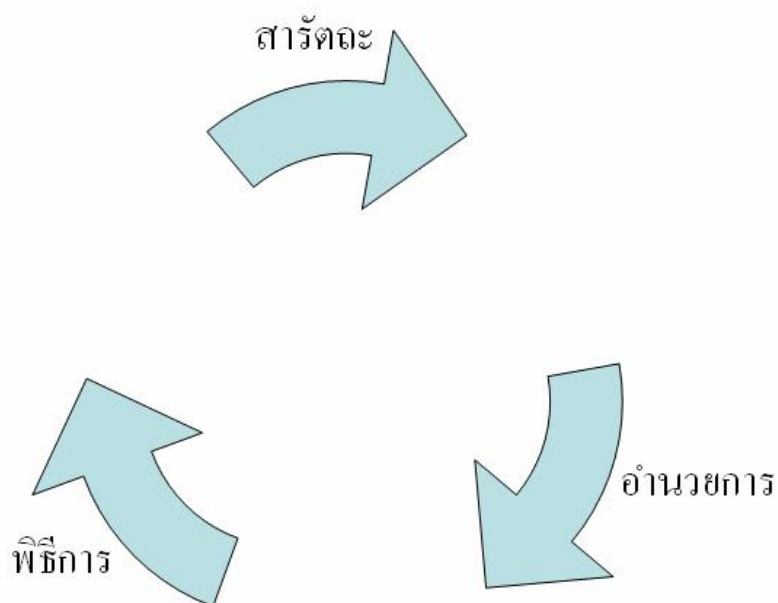
ดังนั้น บทบาทหลักของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศถือเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานทุกด้านในการดำเนินความสัมพันธ์และความร่วมมือในกรอบอาเซียน

ในการเข้าร่วมประชุมในกรอบอาเซียนของหน่วยงานภายนอกกระทรวงการต่างประเทศ เช่น การเข้าร่วมประชุมที่สำนักเลขาธิการอาเซียนที่กรุงจาการ์ตาของสำนักงานงบประมาณเพื่อร่วมกันหารือกับประเทศสมาชิกอาเซียนในการจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับการดำเนินงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน โดยงบประมาณจะต้องมาจากประเทศสมาชิกอาเซียนจ่ายเงินบำรุงประจำปีประเทศละเท่าๆ กัน และจะต้องส่งให้ทันตามเวลาที่กำหนด กรมอาเซียนก็จะมียุทธศาสตร์ที่ต้องเข้าร่วมการประชุมด้วย ในฐานะหน่วยงานกลางในการประสานงานความสัมพันธ์และความร่วมมือในกรอบอาเซียน และก่อนที่จะเข้าร่วมการประชุม กรมอาเซียนก็ต้องทำหน้าที่ตั้งแต่ต้น ดังนี้

- 1) เตรียมข้อมูลด้านสารัตถะที่จะต้องใช้ในการหารือ ซึ่งข้อมูลก็จะได้มาจากสำนักงานงบประมาณเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดสรรงบประมาณในส่วนของไทยที่จะส่งไปเป็นค่าบำรุงประจำปีของสำนักงานเลขาธิการอาเซียน
- 2) เตรียมการเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปประชุม ค่าตัวเครื่องบิน ค่าที่พัก สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ และเจ้าหน้าที่กรมอาเซียน
- 3) ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการอาเซียนที่กรุงจาการ์ตา และสอท. ณ กรุงจาการ์ตาเพื่อให้ดูแลและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ไทยที่จะเดินทางไปร่วมการประชุมเป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อต้องการศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการภายในองค์กรสำหรับการประชุมอาเซียน ตลอดจนการประสานงานเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่ง “ภารกิจ” ที่ต้องขับเคลื่อนนั้นเป็นบทบาทของกรมอาเซียน (เฉพาะด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก) ในการประชุมและการจัดประชุมระหว่างประเทศภายใต้กรอบอาเซียน



แผนภาพที่ 1 ความเกี่ยวข้องของการจัดประชุมด้านสาระัตถะ พิธีการ และอำนาจการ

ภาพที่แสดงข้างบนนี้เป็นการตระหนักถึงความเกี่ยวข้องกันของการจัดประชุมที่ต้องเตรียมความพร้อมไว้เป็นอย่างดีทั้งด้านสาระัตถะ พิธีการ และอำนาจการว่าหากการเตรียมความพร้อมด้านสาระัตถะดี แต่การเตรียมความพร้อมด้านพิธีการและอำนาจการไม่ดี ก็ไม่อาจคาดหวังได้มากกว่าผลการประชุมจะออกมาดี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้านั้นก็เป็นที่สำคัญมาก โดยเฉพาะการปฏิบัติงานด้านพิธีการและอำนาจการ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องมีทักษะและความชำนาญ และพยายามฝึกฝนทักษะนั้นไว้ เพื่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)⁹ ของนาย David McClelland ได้เปรียบเทียบว่าบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนของที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น ทักษะ (Skills) ซึ่งเป็นส่วนที่บุคคลสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ดังที่จะกล่าวต่อไปในบทที่ 2 เรื่องแนวคิด/ทฤษฎี

1.3 ขอบเขตการศึกษา

ผู้เขียนอธิบายโดยศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเชิงทฤษฎี และการปฏิบัติโดยเน้นการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในแง่สมรรถนะของบุคลากร โดยไม่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและสายงานบังคับบัญชา เน้นเฉพาะบริหารจัดการภายใน ด้านพิธีการและอำนาจการ รวมทั้งศึกษาวิธีการทำงาน กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่อาจ

⁹ การปรับปรุงการบริหารกองแปซิฟิกใต้ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ : นายวุฒติ วุฒติสันต์ (เอกสารหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 59 ของสำนักงาน ก.พ.)

จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการเพิ่มเติมประสิทธิภาพของบุคลากร และประสิทธิผลของงานในเชิงบริหาร 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน หรือวัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และ 2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งขึ้น โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้องและสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นเหมือนดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ว่าเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าหรือไม่ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องคำนึงถึงทั้งสองสิ่งนี้ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบ่อยครั้งจะพบว่าองค์กรบางแห่งจะคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรโดยไม่มีการวางแผนและกำหนดวิธีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ขอบเขตการศึกษาจะอธิบายและวิเคราะห์เกี่ยวกับการรับมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เข้าใจถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น นโยบายขององค์กรอื่นที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของเพื่อนร่วมงานช่วยให้เข้าใจถึงการทำงานร่วมกัน ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพ อารมณ์ ค่านิยมแนวความคิด ความต้องการ และเป้าหมาย ความขัดแย้งและความเครียด การเจรจาต่อรอง และทักษะการติดต่อสื่อสาร ที่จะช่วยให้สามารถร่วมงานกันได้อย่างดี

1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

โดยที่การศึกษาเรื่องนี้จะมีมุมมองการบริหารงานบุคคลในองค์กรว่า ควรยึดหลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และ “กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง” โดยเฉพาะกระทรวงการต่างประเทศ

ประโยชน์ที่ผู้เขียนประสงค์จะให้ผู้อ่านได้รับจากการศึกษาเรื่องนี้ คือ การให้ความสำคัญกับเรื่องของการทำงานเป็นทีม ซึ่งในหลายองค์กรละเลยที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้พอสมควร รวมทั้งกระทรวงการต่างประเทศด้วย การนำแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะของบุคคล จะเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมในแต่ละทีมได้ดียิ่ง โดยให้ตระหนักถึงการตัดสินใจที่ต้องใช้ไหวพริบและความชำนาญ รวมทั้งคำนึงถึงข้อมูลที่ต้องการและทันต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้การทำงานให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ตลอดจนให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ และสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง/กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา

กรมอาเชียนเป็นหน่วยราชการซึ่งนาย Max Weber¹⁰ เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาระบบราชการในรูปแบบองค์กรได้กำหนดความหมายของระบบราชการว่า เป็นองค์กรที่มีการวางกฎเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นทางการ การที่บุคคลยึดมั่นในกฎจะทำให้การปฏิบัติงานมีขั้นตอนและเป็นรูปแบบเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีระเบียบวินัย ระบบราชการจะไม่ยึดตัวบุคคล มีการแบ่งงานกันทำ เป็นกระบวนการการแบ่งแยกหน้าที่ตามลักษณะของงาน โดยบุคลากรจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามความชำนาญของบุคคล ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรและบริการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบราชการจะมีโครงสร้างแบบลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา กำหนดว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีข้อผูกมัดระยะยาวหรือความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และผู้บริหารของระบบราชการจะใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตามแนวความคิดของนาย Max Weber เชื่อว่า การทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ลักษณะสำคัญขององค์กรจะต้องประกอบไปด้วย 1) กำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน 2) กำหนดกฎระเบียบและกระบวนการทำงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เป็นระบบเดียวกัน 3) แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 4) ไม่มีเรื่องส่วนตัวเกี่ยวข้อง และ 5) ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม

ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน การจัดการแบบราชการถูกมองในด้านลบ เนื่องจากไม่มีความยืดหยุ่น มีกฎระเบียบที่ยึดยาก และทำให้ล่าช้าต่อการแก้ปัญหา แต่สำหรับนาย Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันกลับมองว่า การจัดการแบบราชการเป็นสิ่งที่มีความถูกต้องไปตรงมาและมีประสิทธิภาพ

¹⁰ การปฏิรูปกรมอาเชียน : นายพนพร อัจฉริยวนิช (เอกสารหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 59 ของสำนักงาน ก.พ.)

2.1 แนวคิด ทฤษฎี

2.1.1 สมรรถนะ

การทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่องนี้ ผู้เขียนจะเน้นการใช้ทฤษฎี/แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ นาย David McClelland¹¹ ให้คำจำกัดความคำว่า “สมรรถนะ (Competency)” คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

นาย David McClelland อธิบายว่า Competency มีองค์ประกอบหลัก 6 ประการ คือ 1) Skills เป็นสิ่งที่บุคคลทำได้ดี มีการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนทำให้เกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของนางพยาบาลในการดูแลคนไข้ 2) Knowledge เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาสเปน 3) Social Role เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น 4) Trait คือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่น บุคคลนั้นเป็นคนที่มีเชื้อสาย 5) Self-concept คือ ทักษะค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนสามารถเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ และแก้ไขปัญหาได้ดี และ 6) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของเขา

นอกจากนี้ นาย David McClelland ยังได้เปรียบเทียบความหมายของคำว่าสมรรถนะ โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง 1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) เป็นส่วนที่บุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก โดยการศึกษา ค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติเป็นประจำทำให้เกิดทักษะ ความชำนาญ (Skills) ทั้งสององค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบส่วนที่มองเห็นได้ชัดจากภายนอก และ 2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก เช่น ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-concept) อุปนิสัย (Traits) และแรงกระตุ้น (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะทั้งสามองค์ประกอบนี้เป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เช่น การมีภาวะผู้นำในบทความชื่อ “Testing for Competence Rather Than Intelligence” นาย David McClelland สรุปว่า IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดหลักที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ “สมรรถนะ (Competency)” ต่างหาก ที่ เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายความว่า “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง ให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ตนทำหรือรับผิดชอบ จึงจะเป็นผู้มี “Competency”¹²

^{11 12} การปรับปรุงการบริหารกองแปซิฟิกใต้ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ : นายวุฒิ วุฒิสันต์ (เอกสารหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 59 ของสำนักงาน ก.พ.)

นาย Lyle Spencer¹³ ได้ขยายความของความหมายและรายละเอียดของ “Competency” ในหนังสือที่กล่าวได้ว่าเป็นคู่มือด้าน Competency Model สำหรับผู้บริหาร โดยได้นิยามคำจำกัดความ “Competency” ไว้ในหนังสือที่มีชื่อเสียของเขา “Competence At Work: Models for Superior Performance” ว่า “A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.” ซึ่ง รศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส ได้แปลสรุปไว้ให้เข้าใจง่ายว่า “สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับ ผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งได้”

นักวิชาการหลายคนพิจารณาว่า Competency ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับงานด้านการบริหารจัดการ อาจแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร ปัจจุบันนักวิชาการมองว่า ความสามารถของบุคคล กับ ความสามารถขององค์กร เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน¹⁴ 2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional/Technical Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะที่บุคลากรในสายงานจำเป็นต้องมีสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น นักการตลาดต้องมีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการตลาด และ 3) สมรรถนะของความเป็นผู้นำ/สมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการ (Leadership/Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ จะต้องมีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในยุคการทำงานเป็นทีมเช่นในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องปรับตัวให้สามารถเป็นผู้นำทีม เพื่อนำทีมไปสู่ผลสำเร็จของงานให้ได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เพราะจะต้องสามารถบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรขององค์กร และอื่นๆ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สำนักงาน ก.พ.¹⁵ อธิบายคำว่า สมรรถนะ หรือ Competency ว่าคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น มนุษยสัมพันธ์ ที่ทำใหบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร และว่าสมรรถนะหลักทั่วไปของข้าราชการมี 5 ด้าน ได้แก่ 1) เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) การมีจริยธรรม (Integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

¹³ ¹⁵ การปรับปรุงการบริหารกองแปซิฟิกใต้ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ : นายวุฒติ วุฒติสันต์ (เอกสารหลักสูตร

นักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 59 ของสำนักงาน ก.พ.)

¹⁴ ความสามารถหลักขององค์กร : นายสุวัฒน์ ศิริรินทร์ (พ.ศ.2552)

(Teamwork)

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลทั่วประเทศ จึงได้ปรับปรุงนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนมาตั้งแต่ปี 2532 จนปัจจุบัน มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร และบริหารงานบุคคลโดยยึดหลัก “สมรรถนะ” และผลการปฏิบัติงาน¹⁶

2.1.2 คุณลักษณะองค์กร

เมื่อก้าวถึงสมรรถนะทำให้ต้องเชื่อมโยงกับทฤษฎีคุณลักษณะขององค์กรทั่วไป 7 ประการ¹⁷ ที่ทุกๆ องค์กรจะต้องมีเป็นปัจจัยภายใน ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 7 นี้ ถือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถสร้างผลงานได้อย่างเป็นเลิศ โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ที่มีความเกี่ยวพันกันนั้นมีสาระสำคัญกล่าวคือ

1) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบการจัดแบ่งกลุ่มงานอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งโดยทั่วไปก็คือ ผังองค์กรนั่นเอง เป็นการจัดแบ่งโครงสร้างด้านการบริหารจัดการให้เป็นสายงาน และระดับชั้นการบังคับบัญชา รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร

2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร จะต้องได้รับการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องดำเนินการในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงตามความต้องการขององค์กร

3) ระบบการทำงาน (Systems) หมายถึง วิธีการทำงาน การปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามของฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งใช้บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามภารกิจหน้าที่ การสร้างและออกแบบระบบการดำเนินงานภายในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับระบบที่วางไว้

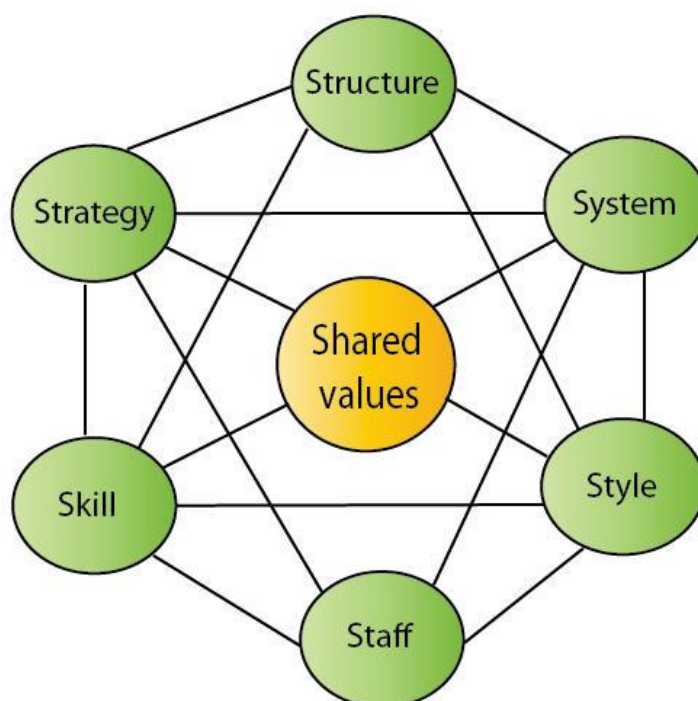
4) ลักษณะการทำงาน (Style) หมายถึง ลักษณะ พฤติกรรม การทำงาน และการปฏิบัติตัวของผู้นำ

¹⁶ ถาม-ตอบ สาระสำคัญพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 : สำนักงาน ก.พ.

¹⁷ ความสามารถหลักขององค์กร : นายสุวัฒน์ ศิริรินทร์ (พ.ศ.2552)

ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของบุคลากรในองค์กร มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

5) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำได้ดี เป็นเอกลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับ เช่น ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในด้านต่างๆ เป็นการกำหนด “สมรรถนะ” ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากร ทั้งที่เป็นสมรรถนะหลัก ระดับองค์กร (Organization Competency) สมรรถนะระดับหน่วยงาน (Job Competency) สมรรถนะระดับบุคคล (Personal Competency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร



แผนภาพที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรทั่วไป 7 ประการที่เกี่ยวข้องกัน

6) บุคลากร (Staff) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร แนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจ ความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงระบบการวัดประเมินผล การได้รับผลตอบแทนการฝึกอบรม ซึ่งกล่าวโดยรวมก็คือ คุณภาพขวัญ/กำลังใจของบุคลากรนั่นเอง บุคลากรจะปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร ให้ความสำคัญต่อแผนการพัฒนาบุคลากร โดยพยายามที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

7) ค่านิยมองค์กร (Shared Values or Super ordinate Goals) หมายถึง ค่านิยม หรือ ความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานอันมีผลในเชิงจิตวิทยา อาจหมายถึง คติพจน์หรือคำ

ขวัญ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกและปฏิบัติร่วม มีการสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กรที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนในองค์กร

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อก้าวถึงองค์กรทำให้ต้องเชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลักขององค์กร ซึ่งนักวิจัยชื่อนาย Edgar Schein¹⁸ ได้อธิบายไว้ว่า ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร องค์ประกอบขององค์กรจะประกอบด้วย

1) มีเป้าหมายร่วมกัน (Common Purpose) กล่าวคือ สร้างเอกภาพในกลุ่มบุคลากรขององค์กร และทำให้พวกเขาเข้าใจถึงพันธกิจขององค์กร

2) มีความสามารถในการประสานงาน (Coordination Efforts) กล่าวคือ การประสานงานมีในทุกระดับบุคคลขององค์กร การประสานงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เนื่องจาก แต่ละบุคลากรไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้เพียงลำพังคนเดียว

3) มีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) กล่าวคือ ความชำนาญในงาน (Work Specialization) การแยกงานออกเป็นส่วนๆ และมอบหมายให้แต่ละบุคลากรไปปฏิบัติ เนื่องจากงานบางอย่างมีความซับซ้อน และต้องใช้ความชำนาญเฉพาะ ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้แก่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ นำไปปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม

4) มีอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) กล่าวคือ มีกลไกการควบคุมมีการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมให้ทำงานอย่างถูกต้อง การใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

5) ขอบเขตการควบคุม (Span of Control) กล่าวคือ จำนวนบุคลากรในสายการบังคับบัญชาที่จะต้องเสนองานผ่านผู้บังคับบัญชาแต่ละคน เช่น กลุ่มงานนโยบาย กองอาเซียน 2 และ 3 เสนองานผ่านรองอธิบดีคนหนึ่ง กลุ่มงานบริหารกองอาเซียน 1 และ 4 เสนองานผ่านรองอธิบดีอีกคนหนึ่งเป็นการกลั่นกรองงานก่อนเสนออธิบดี

¹⁸ หนังสือทฤษฎีการจัดการ เรื่อง การจัดองค์กร : นายธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์ (พ.ศ.2552)

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดด้าน “สมรรถนะ”

อธิบายว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการทำงานลำพังคนเดียว หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต้องอาศัยการมี “สมรรถนะ” ของบุคลากร ซึ่งก็คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล โดยสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ทั้งนี้ บุคลากรแต่ละคนจะมีสมรรถนะซ่อนอยู่ภายใน และจะแสดงออกมาเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงาน ซึ่งผลงานก็จะออกมาแตกต่างกันตามสมรรถนะของบุคคล ด้วยเช่นกัน สมรรถนะโดยคุณสมบัติของตัวมันเองจะมีหลากหลายรูปแบบ เนื่องจากสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่นๆ ของแต่ละบุคคล และ “สมรรถนะ” นี้ บุคคลสามารถฝึกฝนให้มีมากขึ้นได้ทุกคน

กรอบแนวคิดด้าน “ลักษณะขององค์กร”

อธิบายว่า แต่ละองค์กรจะต้องขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถสร้างผลงานได้อย่างเป็นเลิศ โดยอาศัยบุคลากรที่มี “สมรรถนะ” และเป็นที่ยอมรับ เช่น ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในด้านต่างๆ เป็นสมรรถนะที่ประกอบด้วย ความรู้ และทักษะ มีทั้งสมรรถนะระดับองค์กร (Organization Competency) สมรรถนะระดับหน่วยงาน (Job Competency) และสมรรถนะระดับบุคคล (Personal Competency) บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในแต่ละองค์กรต่างๆ มีสมรรถนะอยู่ในตัวทุกคน ไม่เช่นนั้น งานต่างๆ จะไม่อาจบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ อย่างไรก็ดี ต้องยอมรับความจริงที่ว่า แต่ละบุคคลย่อมมีสมรรถนะ และมีวิธีการเพิ่มสมรรถนะให้กับตัวเองไม่เท่ากัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับโอกาสของแต่ละคนที่จะได้รับจากการชวนขยายไฟรั้วของตัวเอง จากผู้บังคับบัญชา และจากองค์กร ตามลำดับ

บทที่ 3

ระเบียบและวิธีการศึกษา

การทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่องนี้ ศึกษาการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างในกรมอาเซียน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานด้านพิธีการและอำนวยความสะดวกจำนวน 20 คน จากประชากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในกรมอาเซียนรวมทั้งสิ้น 50 คน โดยศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน การประสานงาน การสั่งงาน และสายการบังคับบัญชา ปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เต็มประสิทธิภาพ การศึกษาจะกล่าวถึงวิธีการต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น การปรับวิธีการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการว่าจ้างบุคลากรภายนอก (outsourcing) เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะพรรณนาในฐานะผู้ทำงานผ่านประสบการณ์โดยสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม

อนึ่ง การศึกษาส่วนบุคคลนี้ ยังได้พยายามค้นคว้าข้อมูลจากตำราวิชาการ ซึ่งหมายถึง หนังสือ ตำราเรียน และบทความทางวิชาการในวารสารที่เกี่ยวกับการจัดองค์กร ความสามารถหลักขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการสมัยใหม่ และหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับอาเซียน

สำหรับเอกสารทางราชการที่ใช้เป็นข้อมูลในการศึกษานั้น หมายถึง เอกสารที่จัดพิมพ์ หรือผลิตโดยส่วนราชการต่างๆ ทั้งในรูปแบบกฎหมาย อาทิ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ราชกิจจานุเบกษาฉบับที่เกี่ยวข้อง คำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศประจำปีงบประมาณ 2551/2552 แผนปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัด การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งเอกสารที่ใช้ภายในส่วนราชการ เช่น บทสรุปสำหรับผู้บริหาร และข้อมูลภูมิหลังของเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาเซียน ตลอดจนคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 14 (ด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก) ซึ่งผู้เขียนได้ร่วมกับคณะทำงานของกรมอาเซียนจัดทำขึ้นในโอกาสที่ประเทศไทยเข้าดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน

ทั้งนี้ การศึกษาจะหาข้อมูลจากเอกสารทางราชการของกรมอาเซียน กรมพิธีการทูต การหารือกับประเทศอาเซียนที่มีประสบการณ์ การสัมภาษณ์เอกอัครราชทูตบางคนที่มีในอดีตเคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการประชุมของอาเซียนมาแล้วหลายครั้ง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากแผนการปฏิบัติงานของกรมอาเซียนในการจัดประชุมพบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานยังไม่ถึงกับเต็มประสิทธิภาพมากนัก ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และพบว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในเรื่องการเพิ่มอัตรากำลังคนนั้นก็ถูกต้อง แต่ควรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรให้ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อภารกิจขององค์กรโดยรวม ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต่างๆ

นอกจากนี้ ยังพบว่าการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะกับคนหมู่มาก การทำรายการขั้นตอนการปฏิบัติงาน (checklist) ของแต่ละงานไว้ให้ละเอียด มีความจำเป็นและสำคัญมาก และควรมอบหมายงานที่ตรงกับลักษณะของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ บุคลากรต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและเสริมสร้างการทำงานในลักษณะเป็นทีมงานให้มากขึ้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีม ซึ่งจะทำการติดต่อสื่อสารระหว่างกันชัดเจนขึ้น ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนดีขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การเพิ่มภาระหน้าที่นอกเหนือจากงานประจำ ก็เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบงานจัดประชุมอาเซียนที่นอกเหนือจากงานประจำ จะต้องได้รับการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจให้ชัดเจน โดยไม่คลุมเครือ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของแต่ละคน แล้วเกิดความรู้สึกถูกกดดันที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้น โดยต้องอธิบายถึงประโยชน์ต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่จะได้รับจากการมอบหมายงานนั้นๆ ทั้งประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมว่าจะทำให้ได้รับประสบการณ์และเป็นความภูมิใจที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานประชุม

ทั้งนี้ การจัดประชุมเป็นงานที่ต้องเร่งดำเนินการในกรอบเวลาที่จำกัด มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ต้องอาศัยการแก้ไขปัญหาต่างๆ มากมาย ดังนั้น จึงพบว่า ความถูกต้อง ทันกาล และสมเกียรติ จึงเป็นหลักการและปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานด้านพิธีการ และอำนวยความสะดวก จะมีส่วนอย่างสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และประเทศคู่เจรจา ตลอดจนภาพพจน์ และเกียรติภูมิของประเทศไทย เมื่อต้องเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม

บทที่ 5

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอาเซียนที่เกิดขึ้นหลังจากที่กฎบัตรอาเซียนมีผลบังคับใช้ และการปรับโครงสร้างกรมอาเซียนของหลายประเทศสมาชิก ทำให้กรมอาเซียนของไทย จำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของกรม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอาเซียนดังกล่าว โดยจัดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และให้มุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพราะลักษณะงานการจัดประชุมอาเซียนนั้น ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนไม่อาจทำงานเพียงลำพังคนเดียวได้

ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรค้นหาความรู้ในเชิงลึก และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่มีอยู่ให้มากขึ้น และต้องสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่กรมมากที่สุด สร้างความร่วมมือระหว่างคนในองค์กรเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน และทำงานร่วมกันด้วยดี ฝึกฝนการมองโลกในแง่ดีคิดเชิงบวก และการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรตลอดจนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วยการให้ได้เดินทางไปช่วยงานจัดประชุมในต่างจังหวัดและต่างประเทศ และให้ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการประชุม หรือที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่องานของกรมในภาพรวม รวมทั้งจัดสัมมนาเรื่องแนวทางการจัดเตรียมการประชุมในด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่บุคลากร

การเข้าฝึกอบรมและสัมมนานั้น ต้องถือว่ามีความสำคัญอย่างที่สุด ต่อการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรในการเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการประสานงานในการจัดหรือเข้าร่วมการประชุม ทั้งนี้ ถึงแม้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจะได้ผ่านประสบการณ์การจัดและเข้าร่วมการประชุมมาแล้วมากมายหลายมิติ แต่การที่บุคลากรจะได้คอยหมั่นฝึกฝนความชำนาญให้มียิ่งขึ้นไป ถือเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมทั้งเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

การเข้าฝึกอบรมและสัมมนาของบุคลากร โดยเฉพาะในต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ จะเป็นโอกาสให้บุคลากรได้มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น ยิ่งหากได้เข้ารับการฝึกอบรม และสัมมนาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอกกระทรวงฯ และทั้งจากภาครัฐและเอกชน และทั้งกับผู้ปฏิบัติชาวไทยและชาวต่างประเทศที่อยู่ในแขนงงานเดียวกัน

ยังจะทำให้เกิดการสร้างเครือข่าย (network) ไว้ใช้ประโยชน์ในงานของกันและกันได้เป็นอย่างดี เป็นการได้เพิ่มทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)¹⁹ ซึ่งนักวิจัยพิจารณาว่าเป็นทักษะที่พัฒนายากที่สุด เพราะทักษะแบบนี้ประกอบไปด้วยความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงความสามารถในการจูงใจและการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

เมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและสัมมนามาแล้ว ย่อมนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับมาปรับใช้กับงานของแต่ละคนเนื่องจากโดยปกติแล้ว บุคลากรของกรมอาชญาวิทยาทุกคน เป็นผู้ที่มีรู้ และชวนขวยที่จะแสวงหาการทำงานในลักษณะที่ดีที่สุด (best practice) ให้กับงานทุกชิ้น ทั้งนี้บุคลากรของกรมอาชญาวิทยาก็ควรได้รับการต่อยอดการเข้าฝึกอบรมและสัมมนาแล้ว ได้แก่ การเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) โดยให้มีการลองฝึกซ้อมการปฏิบัติให้มาก ก่อนที่จะเข้าสู่การปฏิบัติในเหตุการณ์จริงต่อไป

หากบุคลากรไม่มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้เท่าที่ควร ก็จะขาดประสบการณ์ ทั้งที่เป็นผู้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์มาแล้วในระดับหนึ่ง และทุกคนต่างก็มีความตั้งใจจริงและเต็มใจทำงาน แต่เจ้าหน้าที่บางคนอาจขาดทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอในด้านการบริหาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญอย่างสม่ำเสมอ

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 ได้ระบุโครงการศึกษาวิจัยระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้มอบหมายให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศึกษาวิจัยสภาพปัญหาของการพัฒนาข้าราชการไทยในปัจจุบัน และแนวโน้มของการพัฒนาข้าราชการไทยในอนาคต ซึ่งผลการศึกษาวิจัย²⁰ สรุปได้ว่า แนวโน้มการพัฒนาข้าราชการในอนาคต ควรเป็นลักษณะองค์รวม คือ การพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการคิดรูปแบบต่างๆ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากขึ้น

การพัฒนาข้าราชการจะไม่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาเท่านั้น หากแต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาข้าราชการ และต้องพัฒนาให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และมีระบบการติดตามผลการฝึกอบรมว่า มีการนำไปใช้จริงได้มากน้อยเพียงใดด้วย

¹⁹ หนังสือทฤษฎีการจัดการ เรื่อง ผู้บริหารมืออาชีพ : ดร.เบญจมาภรณ์ อิศรเดช (พ.ศ.2552)

²⁰ ถาม-ตอบ สาระสำคัญพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 : สำนักงาน ก.พ.

ดังนั้น ผู้บริหารก็น่าจะหาโอกาสให้มีการจัดทำ IDP เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเป็นประโยชน์ต่อประเทศโดยรวมต่อไป รวมทั้งดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. ในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการเกิด “ความตระหนัก” และ “มีจิตสำนึก” ของการมีส่วนร่วมในการทำงานให้ดีขึ้น และสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม โดยการจัดอบรม/สัมมนาข้าราชการ หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ ได้แก่ 1) การคิดเชิงบวก 2) การทำงานที่ชาญฉลาด 3) การบริหารจัดการด้านการเงิน 4) การบริหารเวลา 5) การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

เอกอัครราชทูตฯ ยังได้กล่าวถึงการว่าจ้างบุคลากรภายนอก (outsourcing) ว่า ในปัจจุบันที่ภารกิจการจัดประชุมมีมากมายและซับซ้อนช่วงวันเวลาสั้น การว่าจ้างบุคลากรภายนอกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ บางครั้งเป็นสิ่งที่จำเป็น และไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ซึ่งการว่าจ้างบุคลากรภายนอก นั้น กรมอาเซียนยังถือว่ากรมเป็นเจ้าของงานจัดประชุม แต่กรมใช้วิธีการบริหารจัดการแบบว่าจ้างบุคลากรภายนอก โดยคำนึงถึงว่า การจัดประชุม นั้น มักจะมีรายละเอียดบางอย่างที่ “คนอื่น (outsourcing) จะทำได้ดีกว่าเรา (เจ้าหน้าที่กรมอาเซียน)” เช่น 1) ค่าที่พักโรงแรมซึ่งจะได้ราคาลดลงมาก และถูกกว่าราคาที่โรงแรมให้แก่ภาครัฐบาล 2) ไม่เสียค่าปรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งในการสำรองบัตรโดยสารเครื่องบิน 3) สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เข้าร่วมการประชุม เช่น สิทธิพิเศษต่างๆ ด้าน Health Care ภายในโรงแรม เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจาก outsourcing มีเครือข่ายเป็นธุรกิจร่วมกับบรรดาโรงแรมและสายการบินต่างๆ อยู่แล้ว

เอกอัครราชทูตฯ ได้ตั้งข้อพิจารณาว่า กฎระเบียบการเงินการคลังของหน่วยงานราชการไทย บางครั้งก็ไม่เอื้ออำนวยให้คิดนอกกรอบบ้าง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้ว การว่าจ้างบุคลากรภายนอกจะทำให้ประหยัดงบประมาณรัฐบาลในการจัดประชุม และจะได้ผลประโยชน์กลับมาที่มากกว่าด้วย

นอกจากนี้ เอกอัครราชทูตฯ ยังได้กล่าวว่า ยังมีรายละเอียดการเตรียมการด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก ได้แก่

- 1) พิธีรับ/ส่งที่สนามบิน
- 2) กำหนดการแยกของคู่สมรสผู้นำ
- 3) กำหนดการเข้าเฝ้าฯ
- 4) การจัดเลี้ยงต่างๆ รวมถึงงานเลี้ยงอาหารค่ำอย่างเป็นทางการ (Gala Dinner)
- 5) พาหนะสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม
- 6) โรงแรมที่พักผู้นำ
- 7) เจ้าหน้าที่ประสานงาน (Liaison Officers - LOs)
- 8) เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงเว็บไซต์
- 9) ของขวัญและของที่ระลึก
- 10) กำหนดการเยือนทวิภาคีในช่วงก่อนหรือหลังการประชุมของผู้นำ

เป็นต้น

อนึ่ง ผู้เขียนพิจารณาว่า เมื่อกล่าวถึงการว่าจ้างบุคลากรภายนอกที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะทางตรงตามท้องถื่นที่ต้องการนั้น ปัจจุบัน แนวทางการว่าจ้างบุคลากรภายนอกให้ดำเนินการในบางกิจกรรมให้แก่องค์กร จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ด้วยเหตุผล 2 ประการ²¹ คือ 1) องค์กรมีข้อจำกัดในการที่จะระดมบุคลากรและทรัพยากร ได้แก่ ข้อจำกัดด้านการสรรหาทรัพยากร ด้านการลงทุน ด้านความคุ้มค่า หรืออาจเกี่ยวข้องกับระยะเวลาที่อาจไม่ทันต่อเหตุการณ์ และ 2) องค์กรจะมีเวลาและเหลือทรัพยากรที่เพียงพอต่อการที่จะทุ่มเทให้การปฏิบัติงานหลักๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างแท้จริง แทนที่จะมาดำเนินการในทุกเรื่องด้วยตนเอง แล้วก็ยังจะได้เห็นนวัตกรรม คือ การสรรหาและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ หรือการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

กระทรวงการต่างประเทศเริ่มเรียนรู้การว่าจ้างบุคลากรภายนอกเมื่อประมาณไม่เกิน 5 ปีมานี้เอง เนื่องจากที่ผ่านมา วัฒนธรรมภายในองค์กรของกระทรวงฯ นั้น ยังยึดติดหรือมีความไม่แน่ใจ หรืออีกนัยหนึ่งคือยังไม่มีควมไว้วางใจว่า การว่าจ้างบุคลากรภายนอก จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร เพราะทั้งผู้บริหารและบุคลากรของกระทรวงฯ ยังคงมีความรู้สึกที่ว่า บุคลากรภายในกระทรวงฯ จะปฏิบัติงานด้านอำนวยการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านพิธีการ ซึ่งกระทรวงฯ เชี่ยวชาญอยู่แล้ว ได้ดีกว่าบุคลากรภายนอก และแม้ว่าบางครั้งกรม/กองได้ตัดสินใจว่าจ้างบุคลากรภายนอกให้เข้ามาช่วยงานแล้วก็ตาม ผู้บริหารหรือบุคลากรของกระทรวงฯ ก็มักเข้าไปคอยควบคุมอย่างละเอียดแทบทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานของบุคลากรภายนอก ซึ่งมักเรียกกันว่าเป็นบริษัท organizer ซึ่งรับจัดงานประชุม สัมมนา นิทรรศการ ดำรงบัตรโดยสารเครื่องบิน บริการรถเช่า ฯลฯ

บุคลากรกระทรวงฯ มักจะเคยชินกับการปฏิบัติงานในด้านอำนวยการต่างๆ เอง และมักจะนึกคิดเสมอว่า แม้จะได้ว่าจ้างบริษัทจัดการประชุมแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่า จะปฏิบัติงานได้ดีกว่า หรือเท่ากับบุคลากรของกระทรวงฯ ซึ่งในปัจจุบันนี้ แนวคิดดังกล่าวของกระทรวงฯ โดยภาพรวมเริ่มลดน้อยลง และเริ่มตระหนักกันมากขึ้นว่า บริษัทที่กระทรวงฯ ว่าจ้างให้มาจัดการประชุมนั้น ส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติงานได้ดี มีข้อบกพร่องน้อยมาก อาจเป็นเพราะกรม/กองที่เกี่ยวข้องดำเนินการคัดเลือกบริษัทมาเป็นอย่างดี หรืออาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่กระทรวงฯ ที่เกี่ยวข้องเข้าไปช่วยกำกับกับการดำเนินงานของบริษัทให้ตรงกับจุดประสงค์ของงานกระทรวงฯ และบ่อยครั้งที่เมื่องานการจัดประชุมหรือสัมมนาได้ผ่านพ้นไปเป็นที่เรียบร้อย เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เข้าร่วมการประชุมทั้งจากภายในและภายนอกกระทรวงฯ และจาก

²¹ ความสามารถหลักขององค์กร : นายสุวัฒน์ ศิริรินทร์ (พ.ศ.2552)

ต่างประเทศก็จะชื่นชมบริษัท organizer ที่ได้ดำเนินการจนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

2) นายจักริน ฉายะพงษ์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิเลีย ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งทั้ง เลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง และรองอธิบดีกรมอาเซียน จึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากในการจัดประชุมในกรอบอาเซียนทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เอกอัครราชทูตฯ ได้กล่าวจากมุมมองในด้านบวกว่า ในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยนั้น เป็นช่วงที่ไทยกำลังเผชิญกับปัญหาใหญ่เกี่ยวกับการเมืองภายในประเทศ แต่กรมอาเซียนก็ยังสามารถทำหน้าที่ในฐานะหน่วยงานหลักของไทยที่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานทั้งด้านสารัตถะ พิธีการ และอำนวยความสะดวกสำหรับการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงฯ และทั้งภาครัฐและเอกชน

เอกอัครราชทูตฯ ได้ให้ข้อพิจารณาว่า กรมอาเซียนได้ใช้จุดแข็งของกระทรวงการต่างประเทศ ในด้านการมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ข้าราชการทุกระดับทุกสายงานมีศักยภาพมาก มีประสบการณ์หลากหลายมิติ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ได้ตลอดเวลา ที่สำคัญคือมีภาวะผู้นำ สามารถประสานงานการจัดประชุมสุดยอดอาเซียนได้เป็นอย่างดี ทั้งๆ ที่กำลังปฏิบัติการก็อยู่ในท่ามกลางความขัดแย้ง ความเปลี่ยนแปลง และประสบกับอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดจากขึ้นจากสภาพการเมืองภายในประเทศไทยเอง แต่กรมอาเซียนก็ยังสามารถดำเนินการให้มีการจัดประชุมขึ้นได้ แม้ว่าจะมีเหตุการณ์ต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม (beyond control) เกิดขึ้นหลายครั้ง และกระทบต่อความราบรื่นในการจัดประชุมและภารกิจที่เกี่ยวข้องต่างๆ

เอกอัครราชทูตฯ ได้แสดงความคิดเห็นว่าจุดแข็งของกระทรวงการต่างประเทศ ที่มีสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ทำหน้าที่อย่างสม่เสมอในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการของกระทรวงฯ ในทุกระดับทั้งสายการทูต สายสนับสนุน และอื่นๆ ให้มีการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน ในการที่จะให้ภารกิจของกระทรวงฯ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เอกอัครราชทูตฯ ได้กล่าวย้ำว่า โดยแท้จริงแล้ว ข้าราชการไม่ควรคิดเห็นว่า เรามีอุปสรรคในการจัดประชุมสุดยอดอาเซียน แต่ให้คิดว่า เป็นงานที่ทำทนาย และหากปฏิบัติหน้าที่นี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ก็จะเป็นความภาคภูมิใจ

ท้ายที่สุด ผู้เขียนพิจารณาว่า งานด้านพิธีการและอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมและการไปเข้าร่วมการประชุมต่างๆ ของอาเซียน ซึ่งเป็นบทบาทหลักบทบาทหนึ่งของกรมอาเซียน โดยเฉพาะในฝ่ายบริหารภายในสำนักงานเลขานุการกรม นั้น โดยความจริงแล้ว ในระดับหนึ่ง กรมอาเซียนหรือแม้แต่ทุกองค์กรมีการวางระบบการบริหารที่ดี และมีบุคลากรที่มีสมรรถนะดีอยู่แล้ว มิฉะนั้น งานต่างๆ ส่วนใหญ่ก็คงไม่สำเร็จลุล่วงไปได้

อย่างไรก็ตาม ภายใต้อะการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน รัฐบาลและบุคคลทั่วไปต่างมีความคาดหวังต่อบทบาทหลักของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศมากขึ้น ในฐานะที่เป็นองค์กรหลักในการต่างประเทศ ในกรอบความร่วมมืออาเซียน ในการรักษาผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน ซึ่งภารกิจต่างๆ ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย หากไม่อาศัยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และการทำหน้าที่อย่างสมศักดิ์ศรีทั้งในฐานะประธานอาเซียน การเป็นเจ้าภาพจัดประชุม ตลอดจนการเข้าร่วมการประชุมต่างๆ ของอาเซียน

ทั้งนี้ ผู้เขียนพบว่าในการจัดประชุมและการไปเข้าร่วมประชุมนั้นปัญหาด้านต่างๆ ที่(อาจ)เกิดมีขึ้น เช่น ด้านบุคลากร งบประมาณ งานพิธีการและอำนวยความสะดวก รวมทั้งการประสานงาน ในทางปฏิบัติแล้วนับเป็นปัญหาที่มีรายละเอียดมากเท่ากับที่มีความอ่อนไหวมาก เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลากหลายและจำนวนมาก แต่ในทางหลักการแล้วนับเป็นปัญหาที่กรมอาเซียนสามารถแก้ไขและควบคุมได้เป็นอย่างดีจนสามารถปฏิบัติภารกิจให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยความสำเร็จ ยกเว้นปัญหาที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น สถานการณ์การเมืองภายในของไทย ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากและส่งผลกระทบต่อการจัดประชุมในประเทศ

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารองค์กรต้องยอมรับความจริงที่ว่า การประสานงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากเท่ากับการทำงานเป็นทีม ดังที่กล่าวแล้ว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของงานเพิ่มมากขึ้น การมีทัศนคติที่ดี มีมุมมองในทางบวกและสร้างสรรค์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา การเคารพในความสามารถที่หลากหลายและแตกต่างกันของบุคลากร และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน จะทำให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนภารกิจไปได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร โดยการพร้อมที่จะทุ่มเททำงานทั้งกำลังกายและกำลังใจให้มากและอย่างดีที่สุด และก่อให้เกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จในภารกิจต่างๆ ต่อไปในอนาคต

การสัมภาษณ์เอกอัครราชทูตที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการประชุมในอดีต

1) นายณพพล คุณวิบูลย์ เอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งทั้งรองอธิบดี และอธิบดีกรมอาเซียน จึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากในการจัดประชุมในกรอบอาเซียนทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เอกอัครราชทูตฯ ได้กล่าวว่า ตามหลักปฏิบัติของท่านนั้น หากทราบว่า ไทยจะต้องเข้ารับตำแหน่งเป็นประธานอาเซียน ลำดับแรกที่ท่านจะดำเนินการ คือ จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่จัดทำตารางการแบ่งงานของข้าราชการกรมอาเซียนที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ระบุว่า ข้าราชการแต่ละคนต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง โดยดูตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน มีการกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงานของแต่ละคน ว่าใครต้องทำอะไร และจะแล้วเสร็จเมื่อไหร่

เอกอัครราชทูตฯ กล่าวถึงการให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการจัดทำรายการขั้นตอนการปฏิบัติงาน (checklist) แต่ละงานอย่างละเอียด ควรทำเป็นตารางงาน แล้วทำเครื่องหมายเป็นข้อๆ ให้เห็นเด่นชัดว่า งานใดทำแล้วหรือยังไม่ได้ทำ อุปสรรคในงานที่ยังไม่ได้ทำคืออะไร ซึ่งภายในกรมอาเซียนต้องมีการแบ่งงานระหว่างอธิบดีซึ่งจะดูภาพรวมทั้งหมด ส่วนรองอธิบดีฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำกับการกิจและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ บังคับบัญชาการแบ่งทีมงาน การให้คำแนะนำปรึกษา หรือในรายละเอียดกับแต่ละทีมงานในฝ่ายพิธีการและอำนวยความสะดวก

เอกอัครราชทูตฯ ได้ยกตัวอย่างการจัดหาสถานที่จัดประชุมที่เหมาะสม หากเป็นโรงแรมต้องจองโรงแรมล่วงหน้ากี่วัน ต้องมีการวางแผนปฏิบัติงาน (Planning) แยกประเภทการปฏิบัติภารกิจระหว่างงานด้านพิธีการ (protocol) และด้านอำนวยความสะดวก (physical arrangement/logistics) กับงานด้าน ซึ่งงานด้านพิธีการ จะเป็นงานที่กรมพิธีการทูตรับผิดชอบส่วนใหญ่ ได้แก่ การจัดหาโรงแรม/ที่พัก การจัดเลี้ยงต่างๆ การตรวจสอบอาหารที่จะใช้จัดเลี้ยงอาหารสำหรับระดับ VVIP และ VIP การสำรวจพื้นที่สนามบิน การจัดรถรับ/ส่งในโอกาสเดินทางมาถึงและการเดินทางกลับ กำหนดการของกลุ่มสมรส การคัดเลือกพนักงานขับรถ เป็นต้น ส่วนงานด้านอำนวยความสะดวก ส่วนใหญ่เป็นความรับผิดชอบของกรมอาเซียนในฐานะเจ้าของเรื่อง ได้แก่ กำหนดการประชุม (ซึ่งจะต้องจัดทำ 2 ประเภท คือ 1. กำหนดการสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และ 2. กำหนดการสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม) การสำรวจเพื่อจัดสรรพื้นที่ในโรงแรมสำหรับภารกิจต่างๆ ของการประชุม การจัดอาหารว่างสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม การจัดอาหารสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

11.	พัคตร์ประไพ	24 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	3 ส.ค. (TG625 14.30 น.)	กำหนดการและประสานงานที่ เกี่ยวข้องกับภริยามว.กต. / สังเกตการณ์การจัดประชุม
12.	นาฏพร	20 ก.ค. (TG624 15.15 น.)	27 ก.ค.(TG621 14.30 น.)	HLTF / Liaison รองปลัดฯ ปรดาป
13.	กมลวรรณ	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	IAI / ช่วยงานคุณสุภาค ด้านเศรษฐกิจ / ประสานกับพาณิชย์ / Liaison อธิบดี
14.	วิศณี	28 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ประสาน จนท.กรมสารนิเทศและ สื่อมวลชน / สรุปประเด็นสำหรับ สื่อมวลชน / Liaison อธิบดี
15.	คณิตา	15 ก.ค. (TG624 15.15 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	HLTF / Human Rights / สรุปประเด็น สำหรับสื่อมวลชน / Liaison รองปลัด ฯ ปรดาป
16.	พฤกษภพ	29 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ช่วยงานคุณสรุจดี / สังเกตการณ์การ จัดประชุม
17.	ดลวีร์	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ช่วยผอ.สุนทรทำ TPs / แก้ไข / จด บันทึกสำหรับ ASEAN+3, EAS
18.	พรพรรณ	29 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	1 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ช่วยผอ.นพพรทำ TPs / แก้ไข / จด บันทึกสำหรับ PMC / Bilateral (เพิ่มข้อมูล)
19.	พุธิลา	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ช่วยงานคุณอุศนา
20.	วราลี	24 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	3 ส.ค. (TG621 14.30 น.)	ช่วยงานฝ่ายอำนวยการ / ประสานด้าน การเงิน การคลัง / พัสดุ / อาหาร / เบ็ดเตล็ด
21.	สมาน	24 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	3 ส.ค. (TG621 14.30 น.)	งาน ICT สื่อสาร / ช่วยงานฝ่าย อำนวยการ

ตัวอย่างตารางแบ่งงานของเจ้าหน้าที่กรมอาเซียนในการประชุม AMM ครั้งที่ 40 และการประชุม
อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

	ชื่อ	กำหนดเดินทาง		งานในรับผิดชอบ
		ไป	กลับ	
1.	ผอ.นพพร	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	1 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ASC / PMC+1 / สรุปประเด็นสำหรับ สื่อมวลชน
2.	ผอ.สุนทร	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ASC / ASEAN+3 / EAS / Overview ของPMC+10 / สรุปประเด็นสำหรับ สื่อมวลชน
3.	วไลกร	24 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	3 ส.ค. (TG621 14.30 น.)	หน.ฝ่ายอำนวยการ
4.	อุศณา	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ASC / SOM / AMM / SEANWFZ / ARF / งานด้านสารัตถะ / กลั่นกรอง ประเด็น / TPs / จดบันทึก / สรุปประเด็นสำหรับ สื่อมวลชน / ประสานงานเรื่องจัดทำ รายงานการประชุม
5.	สุภาภ	20 ก.ค. (TG624 15.15 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	HLTF / ช่วยดู TPs ด้านเศรษฐกิจ / ประเด็นด้านเศรษฐกิจของ PMC+10
6.	สรุทธิ	29 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	Order of the day / กำหนดการ Bilateral ด้านพิธีการ / งานพิธี โดยทั่วไป / สังเกตการณ์การจัด ประชุม
7.	อรรถสิทธิ์	24 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	3 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	Liaison ปลัดฯ และรองปลัดฯ นรชิต/ สังเกตการณ์การจัดประชุม
8.	จิตวิภา	25 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	2 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ARF / SEANWFZ / ประสานกับ กลาโหม
9.	วัลลภา	29 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	1 ส.ค. (TG625 20.30 น.)	ช่วยผอ.นพพรทำ TPs / แก้ไข / กำหนดการ Bilateral / จดบันทึกสำหรับ PMC / Bilateral (เพิ่มข้อมูล)
10.	สุนทริยา	24 ก.ค. (TG620 09.20 น.)	3 ส.ค. (TG621 14.30 น.)	ช่วยงานฝ่ายอำนวยการ/ ขอร่าง Order of the day

ตัวอย่างแบบรายละเอียดคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี 2551 งบรายจ่ายอื่น

กรมอาเซียน

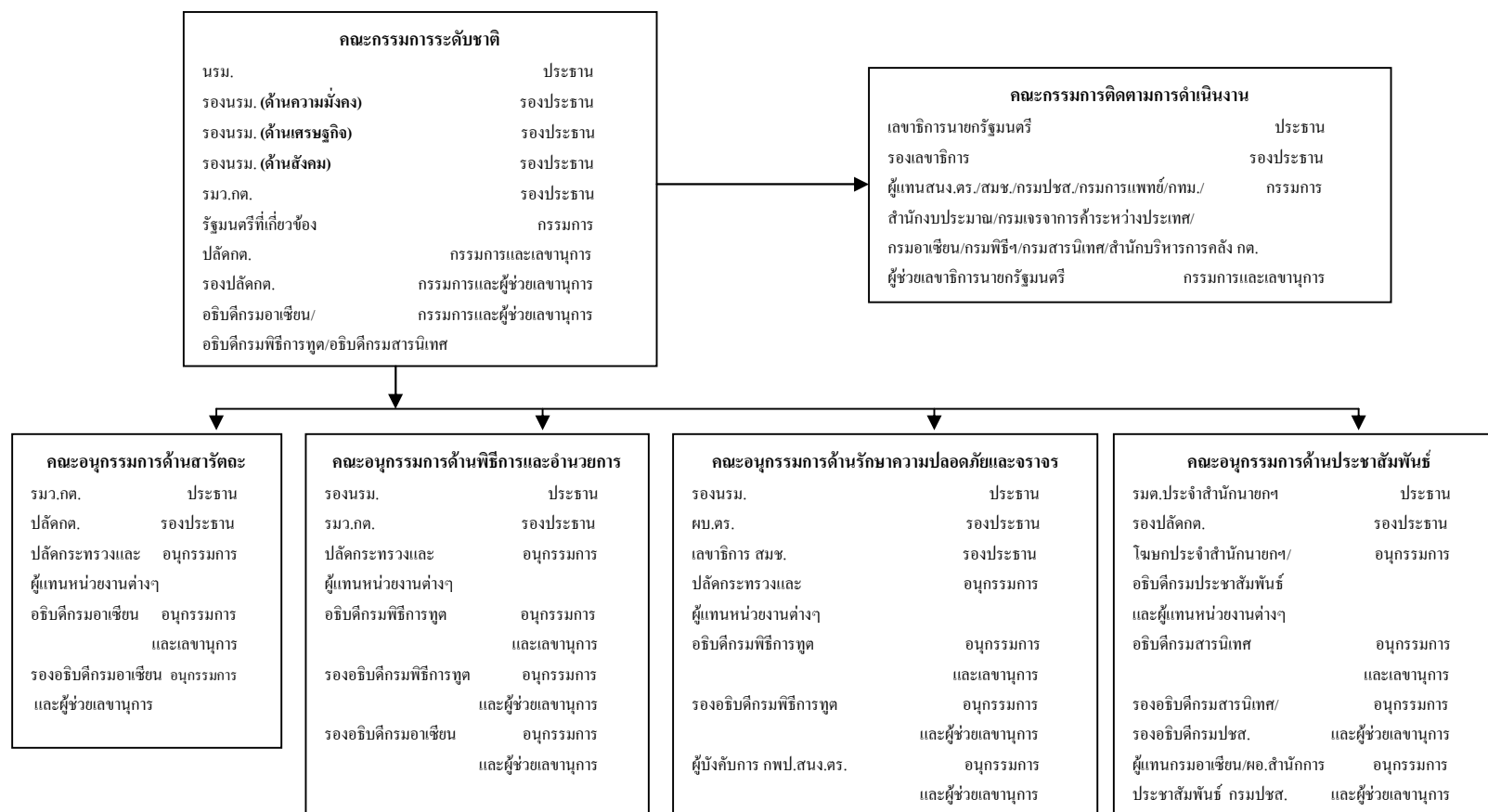
แผนงบประมาณ ส่งเสริมความสัมพันธ์กับนานาประเทศ

ลำดับ ที่	รายการ	งบประมาณ ปี 2550	คำของบประมาณ ปี 2551	คำชี้แจงและเหตุผลสรุป
	งบรายจ่ายอื่น			
	<u>ค่าใช้จ่ายในการดำเนิน กิจกรรมประจำปีอาเซียน</u>			
1	การประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13		3,236,250	<u>เหตุผล</u> : 1) เป็นการประชุมสุดยอด
	ที่ประเทศสิงคโปร์			อาเซียนประจำปีของผู้นำอาเซียน
	กำหนดเวลา : 10 วัน			และระหว่างผู้นำอาเซียนกับผู้นำ
	จำนวนองค์ประกอบคณะ ผู้แทนไทย 20 คน			ประเทศคู่เจรจา ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น
	ประกอบด้วย			สาธารณรัฐเกาหลี และอินเดีย เพื่อ
	นรม.			กำหนดนโยบายและทิศทางความ
	กริยา			ร่วมมือภายในอาเซียนและระหว่าง
	ระดับรมต. 1 คน			อาเซียนกับประเทศคู่เจรจาเหล่านั้น
	กริยา 1 คน			(ทั้งในรูปแบบ รวม 3 ประเทศ ใน
	ระดับ 9 – 11 5 คน			กรณีของจีน ญี่ปุ่น เกาหลี และราย
	ระดับ 8 ลงมา 13 คน			ประเทศ) นอกจากนี้ ยังมีการประชุม
				East Asia Summit และการประชุม
				ย่อยเพื่อเตรียมการก่อนการประชุมด้วย
				2) เพื่อเป็นการเตรียมการประชุมสุด
				ยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้อง
				ซึ่งประเทศไทยจะต้องเป็นเจ้าภาพ จัด
				ขึ้นในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธาน
				อาเซียน (ก.ค.2551 – ธ.ค.2552) จึงต้อง
				ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อ
				ศึกษาดูงานระหว่างการประชุม

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการระดับชาติฯ มีดังนี้

- 1) มอบนโยบายและแนวทางการจัดเตรียมการประชุมทั้งในด้านสาระัตถะ พิธีการ และ
อำนวยความสะดวกและจราจร และประชาสัมพันธ์ เพื่อตอบสนองการ
ปฏิบัติงานของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน
- 2) กำกับดูแลการทำงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง และสั่งการให้
ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3) ติดตามประเมินผลการทำงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ให้ความเห็นชอบการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) คณะกรรมการระดับชาติฯ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตั้งแต่วันที่
คณะรัฐมนตรี
- 6) มีมติให้ความเห็นชอบ และให้สิ้นสุดลงเมื่อหมดวาระการดำรงตำแหน่งประธาน
อาเซียน

แผนภูมิคณะกรรมการระดับชาติของไทย และคณะกรรมการระดับต่างๆ เพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน (ก.ค.2551-ธ.ค.2552)



แผนภูมิที่ 2 คณะกรรมการเตรียมจัดประชุมสุดยอดอาเซียน

5. กำหนดการคู่สมรส จัด lunch 1 มื้อ ภริยา นรม.เป็นเจ้าภาพเลี้ยงภริยาผู้นำ/รมต./เลขาธิการ อาเซียน/ออต.ตปท.ในไทย

6. จัดทำบัตรเชิญ

7. อาหารสำหรับผู้แทนอื่นๆ จัด lunch 4 มื้อ และ dinner 4 มื้อ สำหรับผู้เข้าร่วมประชุม ปท.ละ 25 คน โดยให้เป็นคูปอง (การประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 12 และ 13 ปท.เจ้าภาพให้ปท.ละ 10 - 25 คน แต่ครั้งที่ 12 ปท.เจ้าภาพเลี้ยงทุกวัน เพิ่มเติมอีก 10 คน เนื่องจากมีหลาย ปท.ร้องขอ ในขณะที่ครั้งที่ 13 ปท.เจ้าภาพเลี้ยงเพียง 2 วัน/4 มื้อ และไม่เพิ่มคูปองให้อีก)

8. จัดอาหารว่างสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมฯ ทุกวันๆ ละ 2 มื้อ ตลอดช่วงการประชุม

9. จัดอาหาร/เครื่องดื่มสำหรับหน่วยสนับสนุน อาทิ ฝ่ายยานพาหนะ รปภ. สื่อมวลชน จนท. ต่างๆ สิ่งที่ควรคำนึง

1. ระเบียบการเบิกจ่ายการจัดเลี้ยงอาหารสำหรับการประชุมระหว่างประเทศระบุว่า 1) จัดเลี้ยงทุก มื้อไม่เกินคนละ 1,200 บาท/วัน 2) จัดเลี้ยงบางมื้อไม่เกินคนละ 800 บาท/วัน 3) รมว.กต.เป็น เจ้าภาพ สามารถเบิกจ่ายได้ตามจ่ายจริง แต่ให้พิจารณาใช้ดุลยพินิจตามความเหมาะสม 4) จัดเลี้ยง อาหารว่างไม่เกินคนละ 120 บาท/ครั้ง

2. รายการอาหารและเครื่องดื่มที่ต้องห้ามสำหรับแขก

ร่างคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 14
(ด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก - ตัวอย่างคู่มือฯ ด้านอาหารและเครื่องดื่ม)

อาหารและเครื่องดื่ม

ขอบเขตหน้าที่

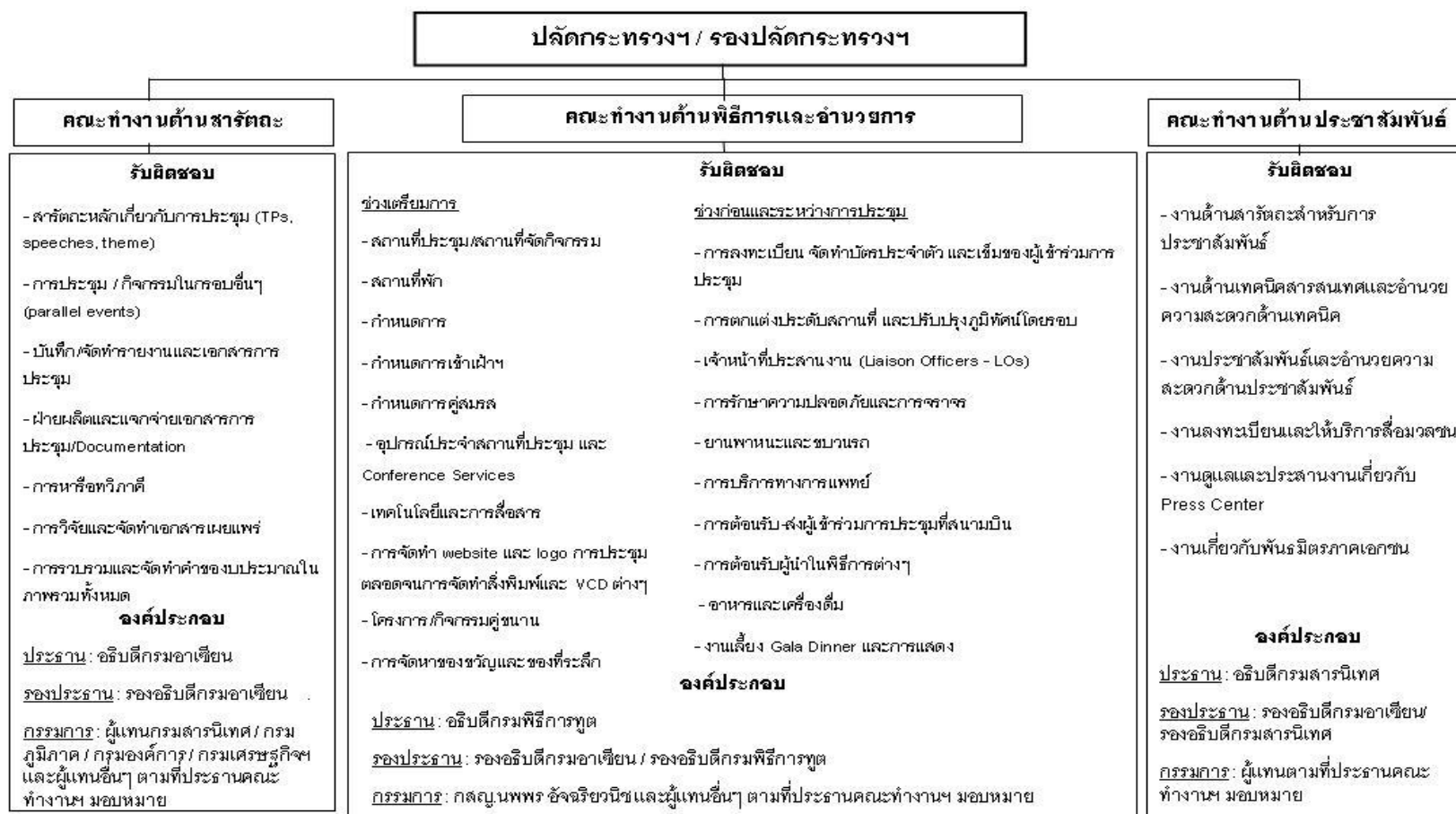
รับผิดชอบการจัดอาหารและเครื่องดื่มตลอดระยะเวลาในช่วงการประชุม

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. โรงแรมหรือภัตตาคารที่เกี่ยวข้อง
2. ทำเนียบรัฐบาล (กองพิธีการ)
3. ก.พาณิชย์ (กรณี รมว.พณ. เป็นเจ้าภาพ)
4. หน่วยงานราชการไทยที่เกี่ยวข้อง (ขอรายชื่อแขกรับเชิญ)
5. คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
6. LOs

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

1. เปรียบเทียบราคาและรายการอาหารจากโรงแรมต่างๆ
2. จัดทำ menu ถว้หน้า โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านอาหารของผู้แทนบางคน
3. ดูแลการตั้งโต๊ะอาหารของผู้แทนระดับ VVIP VIP และผู้แทนทั่วไป ได้แก่
 - 3.1 นรม.เป็นเจ้าภาพ working lunch 2 โอกาส ได้แก่ 1) ผู้นำ ปท.อาเซียน + เลขาธิการอาเซียน + ประธาน ABAC (+10 นักธุรกิจชั้นนำ) และ 2) ผู้นำ ปท. EAS (+1) + เลขาธิการอาเซียน (+1)
 - 3.2 รมว.กต. และ รมว.พณ.เป็นเจ้าภาพเลี้ยง working lunch รมต.ปท.EAS + เลขาธิการอาเซียน ในวันเดียวกับผู้นำ
 - 3.3 นรม.เป็นเจ้าภาพ informal working dinner เลี้ยงผู้นำ ปท.อาเซียน + เลขาธิการอาเซียน 1 ครั้ง
 - 3.4 รมว.กต./รมว.พณ. เป็นเจ้าภาพเลี้ยง working lunch รมต.ปท.อาเซียน + เลขาธิการอาเซียน ในวันเดียวกัน
4. จัด gala dinner 1 มื้อ นรม.และภริยา เป็นเจ้าภาพ มีผู้เข้าร่วมจาก ปท. EAS ประกอบด้วย ผู้นำ/รมต. ทุกคน/เลขาธิการอาเซียน/SOM leaders/SEOM leaders/DGs และภริยา และผู้แทนอื่นๆ อีก ปท.ละ 10 คน (ปท.เจ้าภาพอาจเชิญแขกเพิ่มจาก กรม./รัฐสภา/ภาคธุรกิจ



อำนาจหน้าที่

- ให้ประธานคณะทำงานพิจารณาเสนอองค์ประกอบคณะทำงานให้กระทรวงฯ พิจารณาแต่งตั้งภายใน 30 วันหลังจากคำสั่งฉบับนี้
- ให้ประธานคณะทำงานมีอำนาจแต่งตั้งกองงานเพื่อรับผิดชอบภารกิจในแต่ละด้านได้ตามที่เห็นเหมาะสม
- ให้ประธานคณะทำงานทั้ง 2 คณะจัดประชุมร่วมและรายงานความคืบหน้าในการเตรียมการต่อปลัดกระทรวงฯ / รองปลัดกระทรวงฯ อย่างสม่ำเสมอ

ภาคผนวก



คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการเตรียมการจัดการประชุม
สัปดาห์อาเซียน ครั้งที่ 14 (ด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก)

จัดทำโดย

กรมอาเซียน

(ณ วันที่ 31 มกราคม 2551)

คณะทำงานจัดทำคู่มือฯ : ผู้ยกร่าง : นางวไลกร ศิริรักษ์ นายเสก นพโชติ นายสุรเชษฐ์ บุญอินทร์

นายกริชชัย พิบูลนครินทร์ น.ส.สุนทรี กาญจนะ น.ส.พรพรรณ ภูเพียงใจ

ผู้ตรวจ : นายนรชิต สิงห์เสนี นายวิวัฒน์ ศรีวิหค นายอรรถยุทธ์ ศรีสมุทร

นายพนพร อัจฉริยวนิช

สถานที่ประชุม/สถานที่จัดกิจกรรม

ขอบเขตหน้าที่

รับผิดชอบและประสานงานการจัดสถานที่ประชุมและสถานที่จัดกิจกรรม

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. กรมอาเซียน 2. กรมพิธีการทูต 3. กรมสารนิเทศ 4. สำนักเลขาธิการอาเซียน 5. เจ้าของสถานที่ประชุม/สถานที่จัดกิจกรรม 6. สำนักนายกรัฐมนตรี 7. สนง.ตำรวจแห่งชาติ 8. บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) 9. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
ก่อนการประชุม 1. จัดประชุมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแจ้งให้ทราบรายละเอียดสถานที่จัดประชุม/จัดกิจกรรม การรักษาความปลอดภัย การจัดการจราจร 2. ตกแต่งและประดับป้าย ธงอาเซียนและธงประจำชาติ (จัดกิจกรรมวัฒนธรรม) ต้อนรับคณะผู้เข้าร่วมประชุม ณ สถานที่ประชุม/จัดกิจกรรม	ต.ค. – ธ.ค. 51 ธ.ค. 51	อาเซียน/พิธี/สสน./สอท.ตปท./ตร. อาเซียน/พิธี
ระหว่างการประชุม 3. จัดห้องเลขานุการการประชุม และศูนย์อำนวยความสะดวกของฝ่ายไทยพร้อมอุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ โทรศัพท์/โทรสาร และ internet access 4. จัดสถานที่สำหรับเป็นศูนย์ข่าว ห้องแถลงข่าว พร้อมอุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ โทรศัพท์/โทรสาร internet access และระบบเชื่อมโยงสัญญาณดาวเทียม 5. จัดห้อง country rooms พร้อมอุปกรณ์สำนักงาน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์/โทรสาร internet access เครื่องถ่ายเอกสาร 6. จัดห้องประชุมสำหรับการประชุมหลัก ได้แก่ SOM/ DG/ SEOM/ FM&Economic Ministers Meetings, Summit	5 วันก่อนการประชุม – สิ้นสุดการประชุม 5 วันก่อนการประชุม – สิ้นสุดการประชุม 2 วันก่อนการประชุม – สิ้นสุดการประชุม ตลอดการประชุม	อาเซียน/กสท./ทีโอที สารนิเทศ/กสท./ทีโอที อาเซียน/กสท./ทีโอที อาเซียน

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
7. ติดตั้งระบบเสียงและระบบการแปลในห้องประชุมหลัก	ตลอดการประชุม	อาเซียน
8. จัดที่นั่งของผู้เข้าร่วมประชุมตามระเบียบพิธีการทูตอาเซียน (ไทยเป็นประธาน) ประดับธงตั้งโต๊ะ ธงตั้งพื้น ป้ายชื่อประเทศ และชื่อการประชุม	ตลอดการประชุม	อาเซียน/พิธี
9. จัดห้อง holding rooms ก่อนและระหว่างพักการประชุม ห้อง coffee break ของผู้นำ/รมต.	ตลอดการประชุม	อาเซียน/พิธี
10. จัดห้อง listening rooms สำหรับ รมว.กต. รมว.พณ. SOM leaders SEOM leaders และ ASEAN DGs รวมทั้งห้องรวม (Delegate lounge)	ตลอดการประชุม	อาเซียน
11. จัดห้องลงนาม เวที โต๊ะลงนาม Backdrop ธงตั้งพื้นและตั้งโต๊ะ	ช่วงการประชุม	อาเซียน/พิธี
12. จัดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยก่อนเข้าสถานที่ประชุมและห้องประชุม อาทิ ติดตั้งเครื่องตรวจจับโลหะ/วัตถุระเบิด เครื่องตรวจสอบ ID	1 วันก่อนการประชุม – วันสุดท้ายของการประชุม	พิธี/ตร.
13. จัดห้องอาหารแยกสำหรับผู้นำ รมว.กต. รมว.พณ. SOM leaders SEOM leaders ASEAN DGs คณะผู้แทนประเทศต่างๆ ที่เข้าร่วมการประชุม Liaison Officers และজন. อื่นๆ	ตลอดการประชุม	พิธี/อาเซียน
14. จัดห้องหารือทวิภาคีอย่างน้อย 8 ห้อง	ตลอดการประชุม	อาเซียน
15. จัดห้องพยาบาล/ห้อง รพก.	ตลอดการประชุม	พิธี/ตร.
16. จัด Documentation center	ตลอดการประชุม	อาเซียน
17. จัดสถานที่จอดรถขบวน และที่จอดรถสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมอื่นๆ	ตลอดการประชุม	พิธี/ตร.

สิ่งที่ควรคำนึง

1. การบรรยายสรุปและพาคณะทูตไปดูสถานที่

สถานที่พัก

ขอบเขตหน้าที่

ดูแลเรื่องการจัดสถานที่พักให้แก่คณะผู้แทนและเจ้าหน้าที่ไทย ผู้แทนจากสำนักเลขาธิการอาเซียน และผู้แทนจากประเทศต่างๆ

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. กรมอาเซียน
2. โรงแรมระดับห้าดาวในกรุงเทพฯ อาทิ โรงแรม Oriental, Shangri-La, Royal Orchid Sheraton, Swissotel Nai Lert Park, InterContinental, Royal Meridien Plaza Athenee, Grand Hyatt Erawan, Conrad Bangkok, Four Seasons, J W Marriott, Millennium Hilton, Peninsula หรือโรงแรมอื่นๆ ที่เหมาะสม
3. Liaison officers และ จนท. กรมพิธีการทูต ที่ติดตามคณะ (คณะละ 3 ห้อง)
4. จนท. ตร. จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
 - 4.1 ตร. สันติบาล (อารักขาบุคคลและสถานที่) 5 ห้อง
 - 4.2 ตร. สื่อสาร (ตั้งกองอำนวยความสะดวกในโรงแรม) 1 ห้อง
 - 4.3 ตร. สรรพวุธ (ตรวจวัตถุระเบิด) 1 ห้อง
 - 4.4 ตร. กองปราบปราม (รถนำ) 2 ห้อง
 - 4.5 ตร. นครบาล (รถตำรวจและรถมอเตอร์ไซด์) 4 ห้อง
5. แพทย์ พยาบาล และพนักงานขับรถพยาบาล 2 ห้อง (โรงแรมอาจอำนวยความสะดวกให้โดยใช้โรงพยาบาลที่มี contact อยู่)
6. พนักงานขับรถยนต์ในขบวน 3 ห้อง

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
<u>ก่อนการประชุม</u> 1. ติดต่อขอ block จำนวนห้องพักโรงแรม และตกลงราคาค่าห้องพัก 2. สำรองห้องเพื่อจัดตั้งห้องปฏิบัติการในโรงแรม 3. สำรองที่สำหรับคณะรับประทานอาหาร 4. ประสานงานกับสถานเอกอัครราชทูตของประเทศที่จะเข้าร่วมการประชุมเพื่อขอทราบความต้องการด้านห้องพัก ทั้งประเภทและจำนวน ตลอดจนโรงแรมที่พัก 5. สำรองสถานที่จอดรถขนวนและรถเจ้าหน้าที่	พ.ค. – ก.ค. 51 พ.ค. – ธ.ค. 51 พ.ค. – ธ.ค. 51 ก.ค. – ส.ค. 51 ธ.ค. 51	พิธี/อาเซียน/โรงแรม พิธี/อาเซียน/โรงแรม พิธี/อาเซียน/โรงแรม พิธี/อาเซียน พิธี/อาเซียน/โรงแรม
<u>ระหว่างการประชุม</u> 6. จัดอาหารสำหรับเจ้าหน้าที่	ก่อนการประชุม 1 วัน และตลอดช่วง การประชุม	พิธี/อาเซียน/โรงแรม

สิ่งที่ควรคำนึง

1. ควรให้คณะผู้แทนประเทศเดียวกันได้พักในชั้นเดียวกัน
2. ห้องพักนายตำรวจติดต้ามต้องอยู่ใกล้ห้องผู้นำ
3. การต่อรองค่าห้องพักตามอัตราราชการสำหรับห้องของบุคคลที่ฝ่ายไทยรับเป็นแขก และห้อง จนท. ฝ่ายไทย และกำหนดอัตราค่าโรงแรมสำหรับผู้แทนจากประเทศต่างๆ
4. คำนึงถึงความนิยมในการใช้โรงแรมของประเทศต่างๆ

กำหนดการ

ขอบเขตหน้าที่

รับผิดชอบการจัดทำกำหนดการประชุม รวมถึงกำหนดการของกิจกรรมคู่ขนานด้วย

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. กรมอาเซียน 2. กรมพิธีการทูต 3. กรมสารนิเทศและหน่วยงานด้านสื่อ 4. สำนักนายกรัฐมนตรี 5. สำนักพระราชพิธี 6. หน่วยงานที่จัดกิจกรรม อาทิ พณ. BOI ททท. 7. บริษัทจัดทำ Delegates' handbook และเอกสารประกอบสำหรับการประชุม Advance Visit

สิ่งที่จะต้องดำเนินการ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. ประชุมหารือเพื่อวางแผนและร่างกำหนดการประชุมสุดยอดอาเซียน	ม.ค. – ก.ค. 51	อาเซียน/พิธี
2. กำหนดเวลาสำหรับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งรวมถึงหมายกำหนดการเข้าเฝ้าฯ และกำหนดการของผู้นำ/รมต.	เม.ย. – ก.ค. 51	อาเซียน/พิธี/หน่วยงานที่จัดกิจกรรมอื่นๆ
3. เวียนร่างกำหนดการ ฉบับภาษาอังกฤษ และ Admin Circular ให้ประเทศต่างๆ ทราบ	ก.ค. – ส.ค. 51	อาเซียน
4. upload ข้อมูลไว้ใน website	ก.ค. – ส.ค. 51	อาเซียน/ บริษัททำ website
5. จัดทำเอกสารประกอบสำหรับการประชุม Advance Visit	ต.ค. 51	อาเซียน/พิธี
6. ร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในการจัดทำ scenario ลำดับพิธีการในโอกาสต่างๆ seating/standing plan, guest list และพื้นที่เข้า-ออกในแต่ละบริเวณ	พ.ย. – ธ.ค. 51	อาเซียน/พิธี
7. จัดทำ Delegates' Handbook แจกคณะผู้แทน	พ.ย. – ธ.ค. 51	อาเซียน/พิธี/ บริษัททำ Handbook

สิ่งที่ควรคำนึง

- ร่างกำหนดการประชุมต้องระบุสถานที่ การแต่งกาย และจำนวนผู้เข้าร่วมในแต่ละ session ด้วย
- ให้มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

กำหนดการเข้าเฝ้าฯ

ขอบเขตหน้าที่

รับผิดชอบการประสานงานการจัดกำหนดการเข้าเฝ้าฯ

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. กรมอาเซียน 2. กรมพิธีการทูต 3. สำนักราชเลขาธิการ 4. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 5. กรมทางหลวง
6. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย 7. บริษัททางยกระดับ (โทลเวย์) 8. บริษัทรถเช่า

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
<u>ก่อนการประชุม</u>		
1. ติดต่อกับกรมพิธีฯ และสำนักราชเลขาธิการในการขอพระราชทานเข้าเฝ้าฯ (ในช่วงวันก่อนหรือหลังการประชุม) และการจัดทำพิธีการเข้าเฝ้าฯ	ส.ค. – พ.ย. 51	พิธี/สำนักราชฯ
2. ประสานงานกับการทางพิเศษแห่งประเทศไทย/บริษัททางยกระดับ ขอยกเว้นค่าผ่านทาง	พ.ย. – ธ.ค. 51	พิธี
3. ประสานงานกับกรมทางหลวงกรณีเดินทางไปเข้าเฝ้าฯ ในต่างจังหวัด	พ.ย. – ธ.ค. 51	พิธี
4. ประสานงานกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติในเรื่องการจัดมาตรการรักษาความปลอดภัยและการจราจรในเส้นทางที่ใช้ในการเดินทาง	ธ.ค. 51	ตร.
<u>ระหว่างการประชุม</u>		
5. แจ้งกำหนดการ รายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ ชื่อผู้ติดต่อประสานงาน รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นให้ Liaison Officers ทราบ	3 วันก่อนกำหนดการจริง	อาเซียน

สิ่งที่ควรคำนึง

- สถานที่ประทับของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในขณะนั้น
- จำนวนของผู้นำ/หัวหน้ารัฐบาลและคู่สมรส ที่จะเข้าเฝ้าฯ
- ข้อมูลด้านสุขภาพและข้อจำกัดด้านอาหาร

กำหนดการคู่สมรส

ขอบเขตหน้าที่

รับผิดชอบการจัดกำหนดการสำหรับคู่สมรสของผู้นำ/หัวหน้ารัฐบาล รมว.ต่างๆ และเลขาธิการอาเซียน

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. กรมอาเซียน
2. กรมพิธีการทูต
3. สำนักราชเลขาธิการ
4. สำนักพระราชวัง
5. กระทรวงวัฒนธรรม
6. กระทรวงมหาดไทย
7. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
8. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
9. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
10. บริษัท ทางยกระดับ (โทลเวย์)
11. สถานที่ต่างๆ ที่ คู่สมรสของ VIP จะเดินทางไป
12. บริษัทเช่ารถ

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. จัดของที่ระลึกให้คู่สมรส	ก.ค. – พ.ย. 51	อาเซียน
2. ประชุมร่วมกับสำนักราชเลขาธิการ สำนักพระราชวัง กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงมหาดไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในการจัดกำหนดการคู่สมรส	ต.ค. – พ.ย. 51	สำนักราชฯ/สำนักพระราชวัง/ก.วัฒนธรรม/ททท.
3. จัดมาตรการรักษาความปลอดภัยและกำหนดเส้นทางการเดินทาง และการอำนวยความสะดวกด้านการจราจร	พ.ย. – ธ.ค. 51	ตร.
4. ประสานรวบรวมข้อมูลข้อจำกัดในด้านอาหารและข้อมูลในด้านสุขภาพของคู่สมรสผู้นำ/รมต.	พ.ย. – ธ.ค. 51	พิธี
5. ขอยกเว้นค่าผ่านทาง	พ.ย. – ธ.ค. 51	การทางพิเศษฯ/บริษัททางยกระดับ
6. ประสานงานกับเจ้าของสถานที่ที่คู่สมรสจะเดินทางไปในเรื่องของจำนวนบุคคล การต้อนรับ อาหารว่าง และการจัดสถานที่	พ.ย. – ธ.ค. 51	พิธี
7. ติดต่อบริษัทรถเช่า จัดเช่ารถบัส หรือรถตู้ โดยพิจารณาความเหมาะสมของจำนวน และกำหนดการของคณะคู่สมรส	พ.ย. – ธ.ค. 51	พิธี
8. แจ้งกำหนดการและรายละเอียดที่เป็นให้ Liaison Officers (LOs) ทราบ	พ.ย. – ธ.ค. 51	พิธี

สิ่งที่ควรคำนึง

1. สำนักรวบรวมสถานที่ต่างๆที่จะแวะชมล่วงหน้า
2. จำนวนที่แน่นอนคู่สมรสของ VIP และจำนวนผู้ติดตาม
3. ข้อจำกัดเรื่องอาหาร

อุปกรณ์ประจำสถานที่ประชุม และ Conference Services

ขอบเขตหน้าที่

รับผิดชอบการจัดหาอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในโอกาสต่างๆ โดยการเช่า / ซื้อ / จัดจ้างบริษัทให้จัดหาและติดตั้ง หรือขอรับ การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ดังกล่าวจากพันธมิตรทางธุรกิจ และการดูแลการประชุม (conference services)

หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1. กรมอาเซียน 2. กรมพิธีการทูต 3. กรมสารนิเทศและหน่วยงานด้านสื่อ 4. กระทรวง ICT 5. บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) 6. บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 7. การไฟฟ้านครหลวง 8. หน่วยงาน ด้าน รปภ. 9. บริษัทจัดหา/ขาย/ให้เช่า หรือบริษัทพันธมิตรที่จะให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ 10. จนท.ของสถานที่ประชุม

สิ่งที่จะต้องดำเนินการ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. จัดหา/ขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์สำหรับฝ่ายต่างๆ ดังนี้ 1.1 การลงทะเบียน : คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายรูป เครื่องพิมพ์บัตร เครื่องเคลือบบัตร สายคล้องบัตร 1.2 การประสานงาน : เครื่องโทรศัพท์และโทรสารพร้อมสาย โทรศัพท์มือถือ walkie-talkie บัตรโทรศัพท์ สาย internet / สาย land / ระบบ wi-fi รวมทั้งสายไฟ และปลั๊กต่อ 1.3 การรักษาความปลอดภัย : อุปกรณ์ตรวจความปลอดภัย เช่น กล้อง CCTV เครื่อง x-ray เครื่อง scanner และเครื่องตรวจจับโลหะ 1.4 สำหรับสำนักงาน : คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ขาว-ดำ/สี เครื่อง scanner เครื่องทำลายเอกสาร และรวมถึงตู้หรือชั้นจัดเก็บเอกสารต่างๆ (หากจำเป็น) เครื่องถ่ายเอกสาร วัสดุ/เครื่องใช้สำนักงาน และเครื่องเขียนต่างๆ 1.5 สำหรับการประชุม : ระบบเครื่องเสียง ไมโครโฟน หูฟัง กล้องวิดีโอรอบทิศ จอฉายภาพ เครื่องฉายภาพ laptop เครื่องถอดเสียงเป็นคำพูด พร้อม software เครื่องอัดเทป/วิดีโอ Booth ลาม และอุปกรณ์ในการแปล อุปกรณ์ประดับ เช่น ธง	ก.พ. 51 – ก่อนวันประชุม	อาเซียน/พิธี/สารนิเทศ/บริษัทต่างๆ

การปฏิบัติ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
(แขวนหน้าสถานที่ประชุม ตั้งพื้น ตั้งโต๊ะ) ป้ายชื่อประเทศ backdrop 1.6 สำหรับศูนย์ข่าว : อุปกรณ์และวัสดุสำนักงาน คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ internet อุปกรณ์ในการถ่ายทอดหรือส่งสัญญาณดาวเทียม 1.7 อุปกรณ์ประจำสถานที่ประชุมอื่นๆ อาทิ การตกแต่งสถานที่ ครุภัณฑ์ประจำสำนักงาน จอพลาสมาสำหรับห้อง listening rooms, holding rooms ฯลฯ 2. จัดทำงบประมาณในเรื่องข้างต้น 3. จัดจ้างการตกแต่งสถานที่ รวมถึงป้ายและธง 4. รวบรวมจัดทำเอกสารการประชุม และอุปกรณ์การประชุม	ก.พ. 51 – มี.ค. 51 (หากงบประมาณไม่พอ ก็อาจต้องขอเพิ่มจากงบกลางอีกทีหนึ่ง) พ.ย. – ธ.ค. 51 ธ.ค. 51	อาเซียน (รวบรวมจากทุกฝ่าย) อาเซียน/บริษัทฯ อาเซียน

สิ่งที่ควรคำนึง

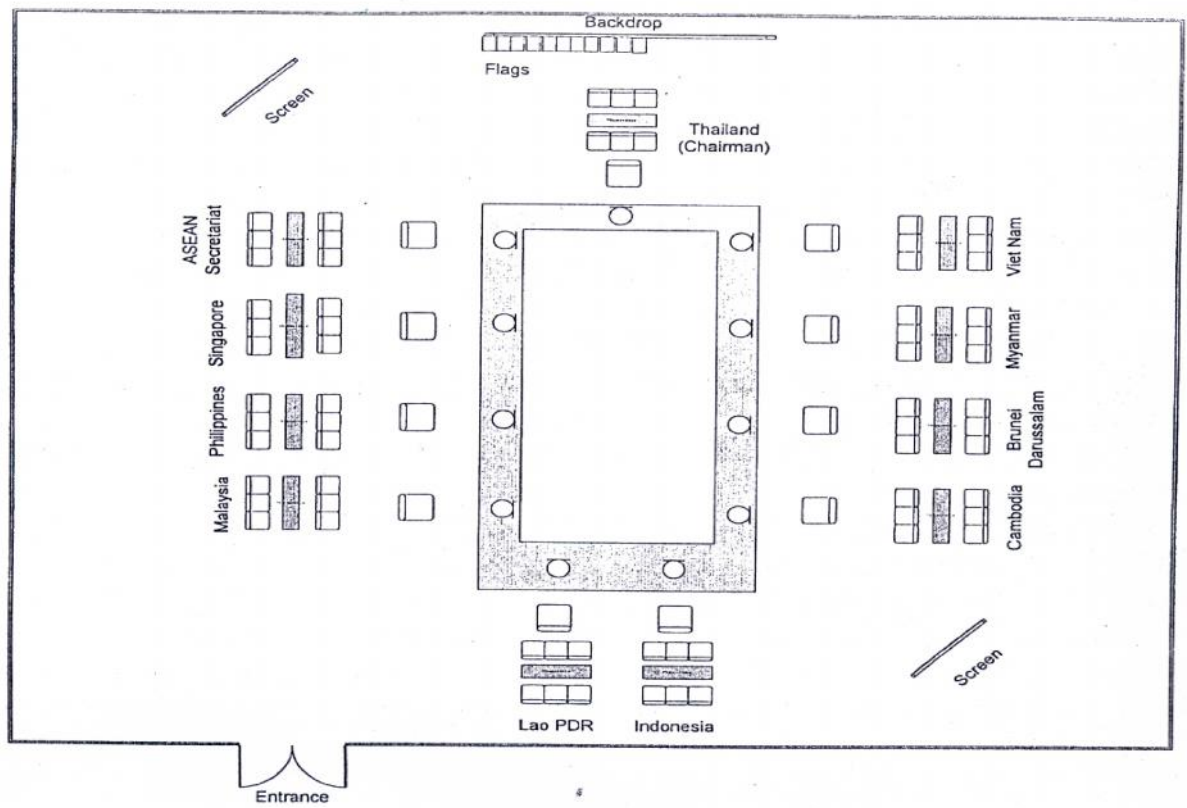
- ควรจัดหาอุปกรณ์สำรองหรือจัดจำนวนอุปกรณ์เผื่อไว้ อีกทั้งจัดให้มีช่าง stand by
- การพิจารณาจำนวนอุปกรณ์ :

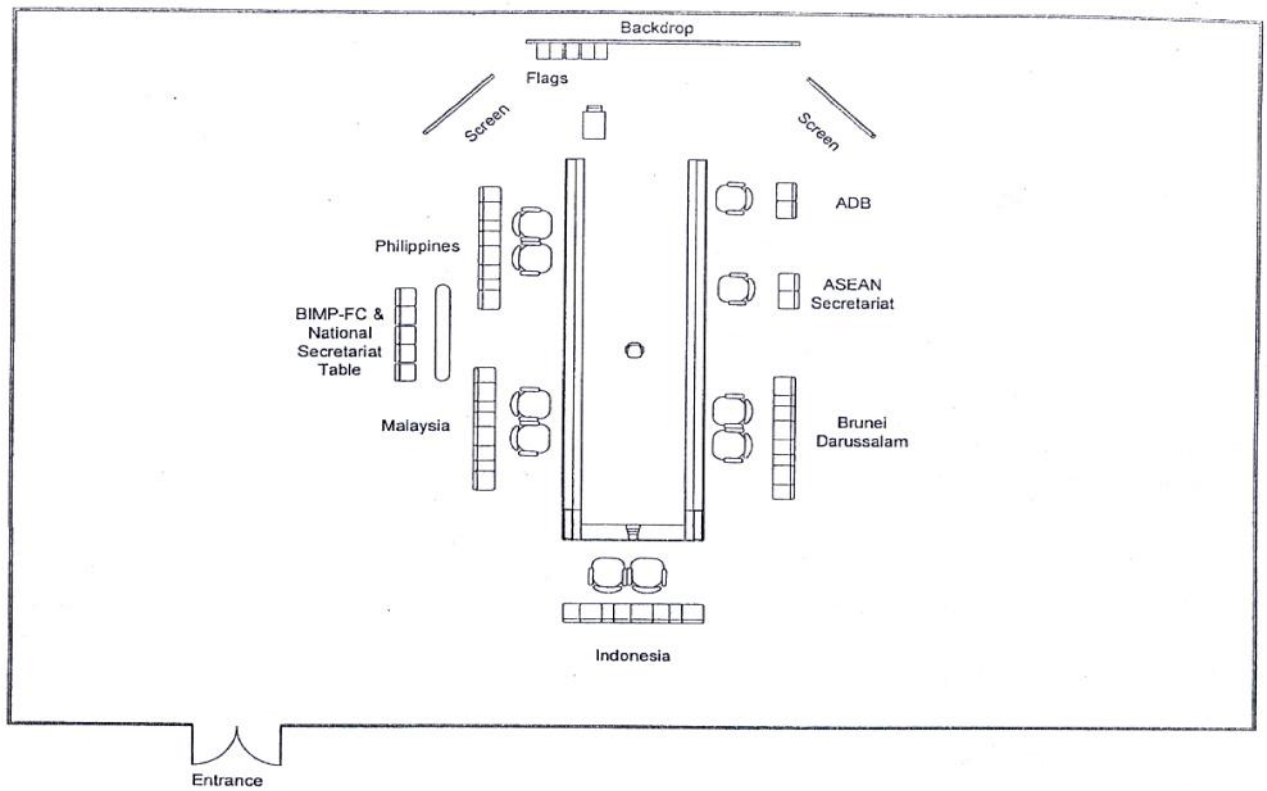
มาเลเซียจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมด 277 เครื่อง และ laptop 7 เครื่อง

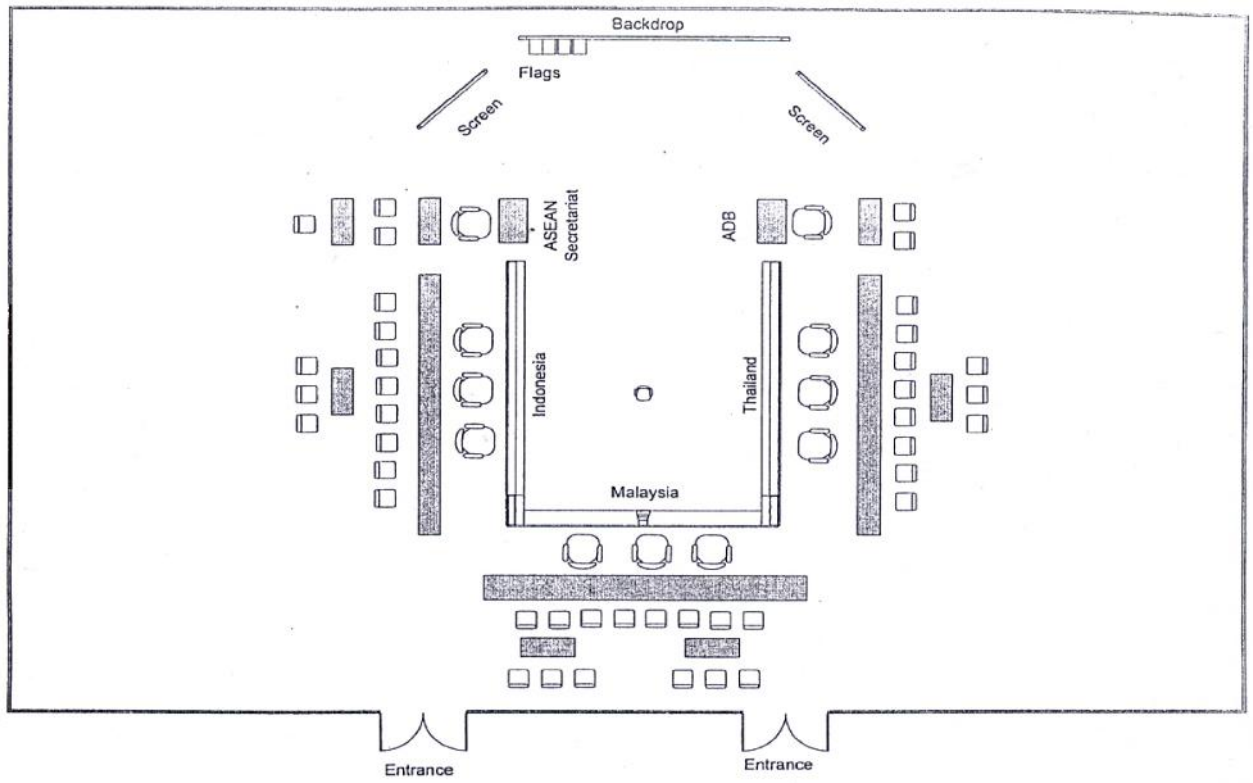
ฟิลิปปินส์จัดเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ และ internet broad band 1 ชุด พร้อมกับอุปกรณ์สำนักงานบางอย่าง และเครื่องโทรศัพท์พร้อมสาย IDD รวมทั้ง มี TV ฉายภาพ/ฉายกำหนดการของการประชุมฯ ใน country room

สิงคโปร์จัด laptop เครื่องพิมพ์และถ่ายเอกสาร 1 ชุด internet wi-fi และเครื่องโทรศัพท์/โทรสารพร้อมสาย IDD ใน country room
- ดูแลการลงทะเบียนในวันประชุม และจัดทำเอกสารและ document kit ตามจำนวนผู้สามารถเข้าห้องประชุมได้ (ไม่ใช่ทั้งหมด)

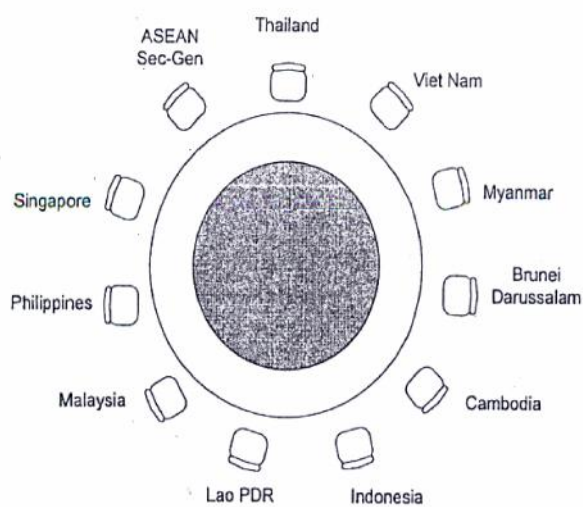
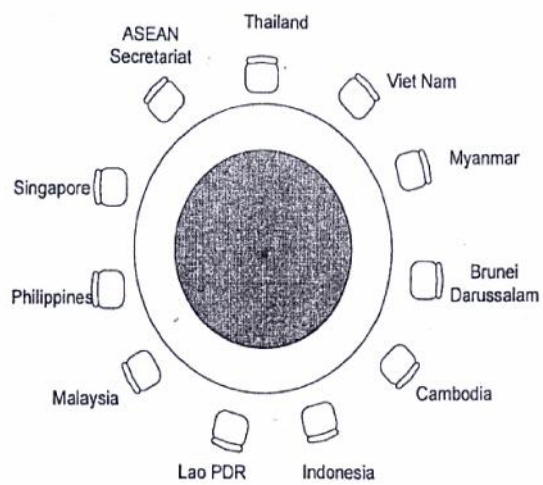
ASC MEETING



5th BIMP-EAGA SUMMIT

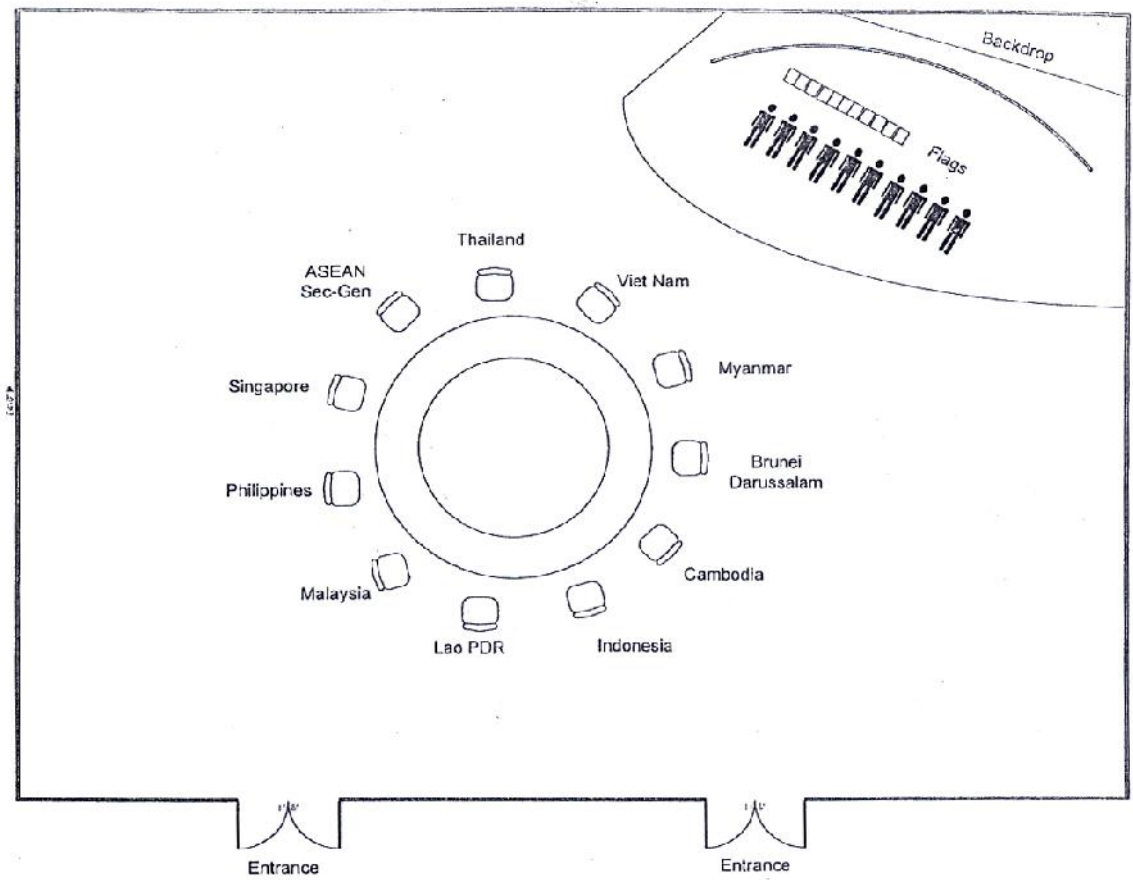
4th IMT-GT

WORKING DINNER

LeadersForeign Ministers

Entrance

ASEAN SUMMIT



บรรณานุกรม

- “กฎบัตรอาเซียน ข้อ 13”. 2551. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: www.asean.org หรือ www.14thaseansummit.org
- “กฎบัตรอาเซียน ข้อ 7”. 2551. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: www.asean.org หรือ www.14thaseansummit.org
- “ข้อมูลสำนักบริหารงานบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ”. 2552. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.mfa.go.th
- คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 14 (ด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก). คณะทำงานกรมอาเซียน. 2551.
- ความสามารถหลักขององค์กร. สุวัฒน์ สิรินิรันดร์. 2552. กรุงเทพมหานคร: บี คิว คอนซัลแตนท์.
- “นานาสาระเกี่ยวกับอาเซียน”. 2552. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : www.mfa.go.th หรือ www.14thaseansummit.org
- นายพนพร อัจฉริยวนิช. พ.ศ. 2551. การปฏิรูปกรมอาเซียน เอกสารหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (รุ่นที่ 59). สำนักงาน ก.พ. เล่ม 119 ตอนที่ 105 ก (14 ต.ค.): 47
- นายวุฒิ วุฒิสันต์. พ.ศ. 2551. การปรับปรุงการบริหารกองแปซิฟิกใต้ กรมนอเมริกาและแปซิฟิกใต้ เอกสารหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (รุ่นที่ 59). สำนักงาน ก.พ.
- “ประเทศไทยกับอาเซียน: สำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศกรมประชาสัมพันธ์”. 2552. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.prd.go.th
- “ถาม-ตอบ สาระสำคัญพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.”. 2552. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.ocsc.go.th หรือ www.cscnewact.com
- “2545. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน กระทรวงต่างประเทศ” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119 ตอนที่ 105 ก (14 ต.ค.): 47
- Kinichi, Angelo and Willians, Brian. องค์การและการจัดการ แปลโดย ดร.เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิลล์

ประวัติผู้เขียน

<u>ชื่อ</u>	นางวไลกร ศิวรักษ์
<u>วันเกิด</u>	15 ตุลาคม 2499
<u>สถานะสมรส</u>	สมรส
<u>การศึกษา</u>	- รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - MA in International Relations, Northeastern Illinois University, Chicago
<u>ตำแหน่งปัจจุบัน</u>	เจ้าหน้าที่การทูต 8 กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ
<u>ประวัติการทำงาน</u>	2524 เจ้าหน้าที่การทูต 3 สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ 2525 – 2527 เจ้าหน้าที่การทูต 3 สำนักงานเลขานุการกรม กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ 2528 – 2531 รองกงสุล สถานกงสุลใหญ่ ณ นครชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา (รับผิดชอบงานด้านกงสุล) 2532 – 2535 เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองเศรษฐกิจสัมพันธ์และความร่วมมือ กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ (รับผิดชอบงานด้านความร่วมมือกับประชาคมยุโรป และความช่วยเหลือทางวิชาการ) 2536 – 2538 เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโคลัมโบ ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา (รับผิดชอบงานด้านเศรษฐกิจ ความช่วยเหลือทาง วิชาการระหว่างไทยกับศรีลังกา) 2538 – 2543 เจ้าหน้าที่การทูต 6 ฝ่ายเกาหลี กองเอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ 2543 – 2547 เจ้าหน้าที่การทูต 7 ฝ่ายเกาหลี กองเอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ 2548 เจ้าหน้าที่การทูต 7 (เลขานุการกรม) กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ 2549 – 2550 เจ้าหน้าที่การทูต 7 (เลขานุการกรม)

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ
2550 – ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่การทูต 8
กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ