



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดทำข้อมูลเพื่อส่งเสริมความสอดคล้อง
ระหว่างบุคคลกับงาน : กรณีศึกษาสำหรับ
ตำแหน่งระดับอำนวยการต้น

จัดทำโดย นางสาวลิณี ผลประไพ
รหัส 10019

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 10 ปี 2561
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดทำข้อมูลเพื่อส่งเสริมความสอดคล้อง
ระหว่างบุคคลกับงาน : กรณีศึกษาสำหรับ
ตำแหน่งระดับอำนวยการต้น

จัดทำโดย นางสาวลิณี ผลประไพ
รหัส 10019

หลักสูตรนักรับราชการทูต รุ่นที่ 10 ปี 2561
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักรับบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....
(เอกอัครราชทูต ดร. จิตริยา ปิ่นทอง)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครเดช ไชยเพิ่ม)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดในการจัดทำข้อมูลของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อเป็นทางเลือกหรือเป็นเครื่องมือที่จะสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการแต่งตั้งและมอบหมายงานให้แก่ข้าราชการ เพื่อส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit) การศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า competency-based person-job fit ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของงานและขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนั้น ๆ โดยจะใช้การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของกระทรวงการต่างประเทศเป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้ วิธีการดำเนินการศึกษาประกอบด้วย การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารอดีตผู้บริหาร และผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกระทรวงการต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของข้อมูลที่จะสนับสนุนให้มี competency-based person-job fit คือ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ (ซึ่งผู้ศึกษาเรียกว่า Knowledge-Experience-Skills Inventory หรือ K-E-S Inventory) ที่จัดทำขึ้นโดยใช้ประเภทของงานและคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานนั้น ๆ มาเป็นแนวทางหรือหัวข้อสำหรับการรวบรวมข้อมูลในกรณีของการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง K-E-S Inventory ควรรวบรวมขึ้นโดยใช้หัวข้อหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถด้านภาษา ซึ่งควรระบุภาษาเป้าหมายที่ต้องการ (2) ความสามารถในงานเชิงประเด็น (issue-based) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักของกระทรวงฯ (3) ความสามารถในงานเชิงพื้นที่ (area-based) ซึ่งกำหนดตามยุทธศาสตร์รายภูมิภาคหรือแบ่งตามโครงสร้างของกรมภูมิภาคของกระทรวงการต่างประเทศ (4) ความสามารถในงานด้านกรอบความร่วมมือพหุภาคี (multilateral frameworks) โดยสามารถแบ่งเป็นระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ และ (5) คุณสมบัติอื่น ๆ สำหรับตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการต้น ซึ่งนอกจากจะครอบคลุมความสามารถในด้านการบริหารงาน บริหารบุคคล บริหารเวลา ก็ยังรวมถึงทักษะที่ผู้บริหารกระทรวงฯ ให้ความสำคัญ คือ ทักษะในการเจรจาและการประสานงาน

อนึ่ง ข้อมูลในลักษณะ competency-based นี้ นอกจากจะสามารถเป็นทางเลือกประกอบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมแล้ว ยังสามารถสนับสนุนการเลือกบุคลากรไปปฏิบัติงานเฉพาะกิจหรือเร่งด่วนฉุกเฉิน ซึ่งกระทรวงฯ เผชิญอยู่เป็นระยะ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้เห็นภาพรวมเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ประกอบการวางแผนด้านบุคลากรในขั้นตอนอื่น ๆ เช่น การสรรหา การพัฒนา หรือกำหนดตัวตายตัวแทน เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำรายงานฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน คือ เอกอัครราชทูต ดร. จิตรिया ปิ่นทอง ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครเดช ไชยเพิ่ม ที่ชี้แนะ ให้คำปรึกษา และกระตุ้นให้ผู้ศึกษาขบคิดและหาคำตอบให้แก่คำถามต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ

ขณะเดียวกัน ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอดีตผู้บริหารและผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์ บอกเล่าประสบการณ์ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและจุดประกายความคิดให้แก่ผู้ศึกษา นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศ ที่สนับสนุนข้อมูลและร่วมให้ข้อคิดเห็นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานฉบับนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเอกอัครราชทูตบรรสาน บุนนาค อัครราชทูตเชิดชาย ใช้วิวิทย์ และเพื่อนข้าราชการที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ศึกษาได้เข้าร่วมในการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 10 และได้กรุณาดูแลงานของสถานเอกอัครราชทูตที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ศึกษาตลอดช่วงเวลาของการอบรม

ตลอดการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 10 และการจัดทำรายงานฉบับนี้ ผู้ศึกษามีความประทับใจและขอขอบคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการที่ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ ให้การดูแลและให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาการอบรม ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษารุ่นที่ 10 ทุกท่านที่ทำให้ตลอดช่วงเวลาการอบรมครั้งนี้มีคุณค่าอย่างมาก เพราะนอกจากจะเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้เนื้อหาสาระและพัฒนาทักษะต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นช่วงเวลาที่ได้สร้างมิตรภาพระหว่างกันได้อย่างดียิ่ง

ท้ายที่สุด ผู้ศึกษาได้รับคำแนะนำ ความช่วยเหลือและกำลังใจอย่างดียิ่งจากครอบครัว ทำให้สามารถผ่านช่วงเวลาที่มีความท้าทายมาได้ ผู้ศึกษาซาบซึ้งใจและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

สาลินี ผลประไพ

สิงหาคม 2561

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.4 คำถามการศึกษา	2
1.5 สมมติฐานการศึกษา	2
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	3
1.7 นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดทฤษฎี	4
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	8
บทที่ 3 ผลการศึกษา	9
3.1 กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง	9
3.2 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณา	9
3.3 ตัวอย่างแนวปฏิบัติของกระทรวงการต่างประเทศในประเทศอื่น ๆ ในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์และทักษะของข้าราชการ	12
3.4 แนวทางการพัฒนาการเก็บข้อมูล	13
3.5 การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	16
3.6 ความสอดคล้องกับแนวทางเก็บข้อมูลข้าราชการ ที่สำนักงาน ก.พ. อยู่ระหว่างการปรับปรุงใหม่	16
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	18
4.1 สรุปผลการศึกษา	18
4.2 ข้อเสนอแนะ	18
บรรณานุกรม	21
ภาคผนวก	
ก. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลประกอบการจัดทำรายงาน	24
ข. แบบสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ	25
ประวัติผู้เขียน	26

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ตัวอย่างองค์ประกอบของ K-E-S Inventory (สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการกอง)	17
------------	--	----

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานี้เกี่ยวเนื่องกับการเตรียมความพร้อมและการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการต่าง ๆ การประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และการจัดทำแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) รวมถึงข้อสั่งการของรัฐบาลเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูป เป็นแรงกระตุ้นให้กระทรวงการต่างประเทศต้องเดินหน้าอย่างเต็มที่ในการเป็นหน่วยงานหลักด้านการต่างประเทศ เพราะพัฒนาการและสถานการณ์ด้านการต่างประเทศที่มีความซับซ้อนและรวดเร็ว รวมถึงการที่มีหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาร่วมดำเนินการกิจด้านการต่างประเทศมากขึ้น ต่างก็เป็นความท้าทายต่อการทำงานด้านการต่างประเทศของไทย

การปรับปรุงการบริหารบุคลากร เป็นประเด็นหนึ่งในแผนงานที่กระทรวงการต่างประเทศจัดทำขึ้นเมื่อต้นปี 2561¹ เพื่อพัฒนาการทำงานของกระทรวงฯ ทั้งในด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (ระดับทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี) การกิจด้านพิธีการทูต กงสุล กฎหมายระหว่างประเทศ และการทูต Soft Power (ความร่วมมือเพื่อการพัฒนา การส่งเสริมความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ และทัศนคติที่ดีต่อไทย)

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต่าง ๆ คือความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (person–job fit) ที่สะท้อนถึงการมอบหมายคนให้เหมาะสมกับงาน การที่กระทรวงการต่างประเทศมีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ² มีส่วนช่วยให้การ mobilise ข้าราชการมาปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้ในหลายกรณี อย่างไรก็ตาม ด้วยแนวโน้มของงานด้านการต่างประเทศที่สลับซับซ้อนขึ้น และความรวดเร็วของสถานการณ์โลกที่ทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยต้องแสดงนโยบายและท่าทีที่รวดเร็วขึ้น รวมถึงอาจต้องดำเนินการในเวลาอันกระชั้นชิด

¹ แผนงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1. ด้านโครงสร้างของกระทรวงฯ 2. ด้านบุคลากร 3. ด้านกระบวนการและนวัตกรรม และ 4. ด้านกฎหมาย

² ณ เดือนกรกฎาคม 2561 กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการ 1,559 คน (ข้อมูลจากสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากสำนักงาน ก.พ. ระบุว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการ 1,610 คน ซึ่งมีขนาดเล็กเป็นอันดับที่ 4 จากส่วนราชการที่มีข้าราชการพลเรือนสามัญรวม 20 ส่วนราชการ โดย 3 อันดับแรก คือ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (689 คน) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (783 คน) และกระทรวงพลังงาน (1,347 คน) (อ้างอิงใน สำนักงานข้าราชการพลเรือน, กำลังคนภาครัฐ 2559 : ข้าราชการพลเรือนสามัญ [ออนไลน์], 14 กันยายน 2560. แหล่งที่มา <https://ocsc.go.th/download/2560/กำลังคนภาครัฐ-2559-ข้าราชการพลเรือนสามัญ>)

ทำให้ความจำเป็นในการมีเครื่องมือหรือข้อมูลที่จะช่วยในการจัดวางคนหรือมอบหมายคนไปปฏิบัติงานต่าง ๆ มีความสำคัญขึ้น

โดยที่การบริหารจัดการบุคลากรเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะมีองค์ประกอบและปัจจัยหลายประการที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และช่วงเวลาต่าง ๆ ผู้ศึกษาเห็นว่าทางเลือกหนึ่งที่น่าจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณามอบหมายงานให้ข้าราชการของกระทรวงฯ คือการมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ ที่จำแนกตามความต้องการของงาน ซึ่งข้อมูลในลักษณะนี้สามารถใช้ประกอบกับข้อพิจารณาอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านบุคลากรของกระทรวงฯ ในสถานการณ์ต่าง ๆ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อประมวล วิเคราะห์แนวคิด รวมถึงเสนอแนะแนวทางการรวบรวมข้อมูลของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ที่ส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน บนพื้นฐานของขีดความสามารถตามความต้องการของงาน (competency-based person-job fit)

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้จะพิจารณาแนวทางส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานโดยใช้ตำแหน่งระดับอำนาจการต้น ซึ่งในที่นี้ คือ ผู้อำนวยการกอง เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นตำแหน่งสำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนงานของกระทรวงฯ อย่างเป็นทางการ เพราะเป็นผู้เชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารระดับกรมและผู้ปฏิบัติงานระดับกอง

ในการนี้ ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทั้งเอกสารของทางราชการและบทความเชิงวิชาการ ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

1.4 คำถามการศึกษา

มีแนวคิดและแนวทางอย่างไรบ้างในการจัดทำข้อมูลเพื่อส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานในลักษณะ competency-based person-job fit ที่สามารถเป็นทางเลือกในการตัดสินใจด้านบุคลากร โดยในที่นี้ คือการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของกระทรวงการต่างประเทศ

1.5 สมมติฐานการศึกษา

ฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ ที่รวบรวมและจัดทำขึ้นโดยใช้ประเภทของงานหรือภารกิจหลักของกระทรวงฯ เป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูล ได้แก่ ด้านภาษา ด้านประเด็น (issue-based) ด้านพื้นที่ (area-based) ด้านกรอบความร่วมมือพหุภาคี (multilateral framework) และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่ง สามารถเป็นทางเลือกประกอบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปเป็นผู้อำนวยการกองและในการมอบหมายงานให้ข้าราชการ

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

ผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษาระดับนี้สามารถเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาแนวทางรวบรวมข้อมูลของข้าราชการ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านบุคลากรของกระทรวงฯ ทั้งนี้ การศึกษานี้เป็นการสนับสนุนนโยบายการปฏิรูปกระทรวงฯ (MFA Change Initiatives) ด้านบุคลากร ที่ได้มีการริเริ่มสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับ (หรือที่เรียกว่า Talent Inventory) ในช่วงต้นปี 2561

1.7 นิยามศัพท์

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของบุคคลในด้านความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ที่ตรงกับความต้องการของงาน แนวคิดดังกล่าวได้รับการกล่าวถึงในชื่อเรียกต่าง ๆ ในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น person-job fit demand-ability fit และ employee-job assignment ในการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จะเรียกว่า person-job fit

Competency-based person-job fit หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างคุณสมบัติของบุคคลในด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะ กับคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น ๆ หรืออาจเรียกว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน บนพื้นฐานของขีดความสามารถตามความต้องการของงาน

ความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความสันทัดชัดเจน ชำชอง มีความชำนาญมาก

Talent หมายถึง ความสามารถพิเศษ ผู้มีความสามารถพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นความสามารถที่มีอยู่เองตามธรรมชาติ (Cambridge Dictionary online)

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

J.D. Werbel and S.W. Gilliland และ T. Sekiguchi ได้กล่าวถึงความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ว่าเป็นความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ กับคุณสมบัติที่ต้องการและจำเป็นต่อการทำงานนั้น ๆ³ นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้อย่างละเอียด คือ Chorkaew Jaturanonda เรียกแนวคิดดังกล่าวว่า competency-based person-job fit ทั้งนี้ แนวคิดเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน นอกจากจะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในหน่วยงาน เพราะต้องการผู้สมัครที่มีความสามารถตรงกับที่งานต้องการ ก็ยังเป็นแนวคิดในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อจัดวางคนให้ถูกกับงาน รวมถึงการพัฒนาคน เพื่อให้มีทักษะที่ต้องการมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป⁴

ขณะเดียวกัน มีนักวิชาการที่ให้นิยามของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเป็นสองด้าน เช่น J.R. Edwards เห็นว่าความสอดคล้องดังกล่าวมีทั้ง (1) ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับ competency-based person-job fit และ (2) ความสอดคล้องระหว่างความชอบของบุคลากรกับงานที่ทำ หรือที่ Chorkaew Jaturanonda เรียกว่า preference-based person-job fit⁵

2.1.2 แนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency)

แนวคิดเรื่องนี้เริ่มจากข้อสงสัยของ David McClelland แห่ง Harvard University เมื่อปี พ.ศ. 2515 ที่ตั้งคำถามว่าเหตุใดบุคลากรในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้

³ Werbel and Gilliland, "Person-environment fit in the selection process," *Research in Personnel and Human Resources Management* 7 (1990): 209-243 และ Sekiguchi, *A Contingency perspective on the importance of P-J fit and P-O fit in employee selection*, In paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, Seattle, WA, August 2003 (อ้างถึงใน เหมือนดาว คุณณะ, *ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ และความผูกพันต่องาน* (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), หน้า 14).

⁴ Chorkaew Jarutanondar, *Analytic and Decision Support System Approaches to Employee-Job Assignment Problem based on Person-Job Fit* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, Industrial Engineering Program สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547).

⁵ Edwards, "Person-job fit : A conceptual integration, literature review, and methodological critique," *International review of Industrial and organizational psychology* 6 (1991): 283-357 (อ้างถึงใน เหมือนดาว คุณณะ, 2549: 14).

ทำการศึกษาจนมีข้อสรุปว่าเป็นผลมาจากขีดความสามารถของบุคคลที่ต่างกัน และได้อธิบายว่า คุณลักษณะของคนที่แบบที่สังเกตได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ที่ได้เรียนรู้มา และทักษะ (skills) ที่เป็นความเชี่ยวชาญและความชำนาญในด้านต่าง ๆ และแบบที่สังเกตได้ยากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของคนที่มีความโดดเด่น คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

นักวิชาการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักแบ่งองค์ประกอบของขีดความสามารถเป็น 3 ประการหลัก ๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมถึงได้มีการกำหนดรายละเอียดของขีดความสามารถ (หรือสมรรถนะ) เช่น สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการไว้ 4 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

2.1.3 แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์

ครอบคลุมวิธีการรวบรวมและจัดการข้อมูลด้านบุคลากร โดยนำระบบสารสนเทศมาช่วย เช่น การกำหนดประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการเก็บข้อมูล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ให้ได้มากที่สุด การปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ รวมถึงการมีระบบสืบค้นที่มีประสิทธิภาพ

2.1.4 แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรอย่างครบวงจร

เป็นพื้นฐานของการมองภาพใหญ่อย่างครบถ้วน โดยแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การสรรหา (Acquire) (2) การพิจารณาตำแหน่ง หรือการนำไปใช้งาน (Deploy) (3) การพัฒนา (Develop) และ (4) การคงไว้ (Retain)⁶

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยในยุทธศาสตร์แต่ละด้านได้มีการระบุรายละเอียดเป้าหมายและแนวทางดำเนินงานไว้ด้วย⁷

2.2.2 ร่างแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

เป็นแผนซึ่งกระทรวงการต่างประเทศจัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) โดยได้หารือกับหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพราะมีเป้าหมายว่าเมื่อจัดทำเสร็จสมบูรณ์และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว แผนแม่บทดังกล่าวจะเป็นแนวทางการทำงานด้านการต่างประเทศที่หน่วยงานต่าง ๆ

⁶ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, “นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management),” *FEI Academic Review* 4, 2 (ธันวาคม 2553–พฤษภาคม 2554).

⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, *ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)* [ออนไลน์], 2561, แหล่งที่มา <https://www.nesdb.go.th>.

ใช้ร่วมกัน⁸ ร่างแผนแม่บทด้านการต่างประเทศฯ ตั้งวิสัยทัศน์ว่า การต่างประเทศของไทยมีพลวัตและเอกภาพ ช่วยขับเคลื่อนให้ไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยร่างแผนแม่บทด้านการต่างประเทศฯ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เรียกว่า “5S” หรือ “5 มี” ได้แก่ (1) Security (มีความมั่นคง) (2) Sustainability (มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน) (3) Standard (มีมาตรฐานสากล) (4) Status (มีสถานะและเกียรติภูมิ) และ (5) Synergy (มีพลัง) โดยมีการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ของแต่ละประเด็น และแบ่งช่วงการดำเนินการออกเป็น 4 ช่วง ๆ ละ 5 ปี⁹

2.2.3 แบบสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการ (หรือที่เรียกว่า Talent Inventory)

เป็นแบบสำรวจที่สำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ได้จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2561 เพื่อให้ข้าราชการระบุด้วยตนเองว่า ตนมีความเชี่ยวชาญในด้านใด และในระดับใด โดยแบบสำรวจดังกล่าวประกอบด้วยหัวข้อหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1) ความเชี่ยวชาญด้านภาษา ข้าราชการสามารถระบุว่ายเชี่ยวชาญภาษาใดและเป็นที่ประจักษ์ในระดับใดจากทั้งหมด 3 ระดับ คือ ระดับกระทรวงฯ ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ

2) ความเชี่ยวชาญเชิงประเด็น (issue-based)

3) ความเชี่ยวชาญเชิงพื้นที่ (area-based)

4) ความเชี่ยวชาญด้านกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ การตอบแบบสำรวจดังกล่าวเป็นไปตามความสมัครใจของข้าราชการ

2.2.4 แผนปฏิรูปองค์การระดับกระทรวงของกระทรวงการต่างประเทศ

เป็นเอกสารที่กระทรวงการต่างประเทศจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนากระทรวงฯ ตามนโยบายการปฏิรูปองค์การของส่วนราชการต่าง ๆ ในช่วงปี พ.ศ. 2562–2564 ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี โดยแผนดังกล่าวครอบคลุมด้านโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการ/นวัตกรรม และกฎหมาย เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเดินหน้าไปถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และแผนปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ แผนปฏิรูปองค์การของกระทรวงการต่างประเทศ มีการระบุภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงฯ และการใช้แผนแม่บทด้านการต่างประเทศฯ เป็นแนวทางขับเคลื่อนการทำงาน

2.2.5 หนังสือและเอกสารทางวิชาการในด้านการบริหารบุคลากรและการทูต

1) หนังสือเรื่อง ชีตความสามารถ : Competency-based approach โดย ดร.กิริติยศยียง ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดระบบชีตความสามารถ (competency) ของบุคลากร

⁸ เมื่อเดือนธันวาคม 2560 กระทรวงการต่างประเทศได้ส่งร่างแผนแม่บทฯ ที่จัดทำเสร็จสมบูรณ์แล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) พิจารณา เนื่องจากรัฐบาลมอบหมายให้ สศช. เป็นหน่วยงานกลางในการพิจารณาแผนแม่บทในลักษณะนี้ ขณะนี้ (กรกฎาคม 2561) ร่างแผนแม่บทดังกล่าวยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของ สศช. ซึ่งหลังจากนั้น จะนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว แผนแม่บทฯ จะเป็นแนวทางการทำงานสำหรับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม กระทรวงการต่างประเทศ จะเริ่มใช้ร่างแผนแม่บทฯ เป็นแนวทางจัดสรรงบประมาณภายในกระทรวงฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562

⁹ สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ, ร่างแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580).

โดยได้รวบรวมและสรุปแนวทางแยกประเภทของขีดความสามารถต่าง ๆ เช่น การมองโดยจัดกลุ่มเป็นขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นอกจากนี้ ได้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการมอบหมายบุคคลให้เหมาะกับงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰

2) หนังสือเรื่อง ระบบงานสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดย รศ.ดร. บุญอนันต์ พิณภัทรชัย ให้แนวทางการออกแบบข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลด้านบุคลากร โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาฉบับนี้ เช่น การให้ความสำคัญกับการสร้างการฝึกอบรม และการสร้างความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางจัดเก็บข้อมูล และการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3) วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต เรื่อง Analytic and Decision Support System Approaches to Employee–Job Assignment Problem based on Person–Job Fit ของ Chorkaew Jarutanondar สาขา Industrial Engineering Program สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2547 ซึ่งศึกษาแนวทางมอบหมายงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและให้บุคลากรพึงพอใจ โดยชี้ให้เห็นว่าประเด็นการมอบหมายงานให้บุคคลสามารถมองได้ 2 แนวมุม คือ (1) มองจากด้านขีดความสามารถ (Competency-based person–job fit) และ (2) มองจากด้านความพึงพอใจหรือความต้องการของบุคลากร (Preference-based person–job fit) ผู้เขียนได้ทำการศึกษาโดยการสำรวจจากหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจมอบหมายงานโดยได้จัดทำโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ที่สามารถช่วยเสนอทางเลือกประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าจะ optimize ปัจจัยใดและมีทางเลือกใดบ้าง

4) สารนิพนธ์ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต เรื่อง ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรและความผูกพันต่องานของเหมือนดาว คุณณะ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2549 ซึ่งศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับงาน และระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและใช้การคำนวณทางคณิตศาสตร์ แสดงเป็นผลการศึกษาว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานและความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร จะส่งผลทางบวกต่อความผูกพันที่บุคคลมีต่องาน และสามารถเพิ่มประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของงานมากยิ่งขึ้นด้วย

5) รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและบริหารราชการ (กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ) ของนายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 82 จัดโดยวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2558 รายงานดังกล่าวศึกษาแนวทางที่กระทรวง

¹⁰ กิรติ ยศยิ่งยง, ขีดความสามารถ : Competency-based approach (กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก็อปปี (ประเทศไทย) จำกัด, 2549), หน้า 23.

การต่างประเทศควรดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะนักการทูตให้มีความเป็นเลิศทางการทูต เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจและยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศของไทย รายงานนี้ได้ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ควรได้รับการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับข้าราชการ

2.3 กรอบความคิด

การศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ใช้กรอบความคิดหลัก คือ เรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน โดยเฉพาะในลักษณะ competency-based person-job fit ที่เน้นเรื่องขีดความสามารถของบุคคลที่ตรงกับความต้องการของงาน การมีข้อมูลที่จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิดนี้ สามารถเป็นทางเลือกอย่างหนึ่งเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและมอบหมายข้าราชการไปปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งนี้ มีข้อสรุปจากงานวิชาการในแขนงนี้ด้วยว่า หากสามารถส่งเสริม competency-based person-job fit ได้ดี ก็จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่องาน และมีความผูกพันต่อสายอาชีพ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้ทำงานได้ดี¹¹

¹¹ Caldwell and O'Reilly, "Measuring person-job fit with a profile-comparison process." *Journal of Applied Psychology* 75 (1990): 648-657. และ Goulet and Singh, "Career Commitment: A Reexamination and Extension." *Journal of Vocational Behavior* 61 (2002): 73-91 (อ้างถึงใน เหมือนดาว คุณณะ, ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และความผูกพันต่องาน (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), 64-65)

บทที่ 3 ผลการศึกษา

รายงานฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรบนพื้นฐานของความต้องการของงาน เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศในการแต่งตั้งและมอบหมายงานให้ข้าราชการ โดยใช้เรื่องการศึกษาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองเป็นกรณีศึกษา

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเชิงนโยบายของกระทรวงการต่างประเทศ และได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและอดีตผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและประสบการณ์ในกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

ผู้ศึกษาขอแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเป็นส่วน ๆ ได้แก่

1. กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง
2. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณา
3. ตัวอย่างแนวปฏิบัติของกระทรวงการต่างประเทศในประเทศอื่น ๆ ในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์และทักษะของข้าราชการ
4. แนวทางการพัฒนาการเก็บข้อมูล
5. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
6. ความสอดคล้องกับแนวทางเก็บข้อมูลข้าราชการ ที่สำนักงาน ก.พ. อยู่ระหว่างการปรับปรุงใหม่

โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

3.1 กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง

ดำเนินการโดยคณะกรรมการระดับสูง ประกอบด้วยปลัดกระทรวงฯ และรองปลัดกระทรวงฯ ทุกท่าน โดยมีผู้อำนวยการสำนักบริหารบุคคลเข้าร่วมด้วย ข้อมูลหลักที่สำนักบริหารบุคคลเตรียมให้คณะกรรมการใช้ประกอบการพิจารณา คือ ข้อมูลบุคคล ประวัติการทำงานของข้าราชการ และลำดับอาวุโส

3.2 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณา

3.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล

ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการตามแบบฟอร์ม ก.พ. 7 และในระบบ Departmental Personnel Information System (DPIS) ซึ่งครอบคลุมประวัติส่วนตัว ประวัติ

การศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งและเงินเดือน รวมถึงประวัติ การได้รับโทษทางวินัย เป็นต้น

3.2.2 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา

ใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ. ที่ระบุว่า ผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้ง ต้องเคยดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับ ชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี¹²

3.2.3 ลำดับอาวุโสของข้าราชการ

3.2.4 คุณสมบัติอื่น ๆ

3.2.4.1 ในการสัมมนาระหว่างผู้บริหารกระทรวงฯ กับข้าราชการระดับ อำนวยการต้นและชำนาญการพิเศษ เมื่อเดือนพฤษภาคม 2559 ผู้บริหารกระทรวงฯ ได้ระบุ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้อำนวยการกองของกระทรวงฯ ดังนี้¹³

1) มีความสามารถในการบริหารงาน คือ เข้าใจเป้าหมายของนโยบาย มองเห็นภาพใหญ่ขององค์กร ชับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนงานและทำงาน เชิงรุก รู้เรื่องและแม่นยำในเนื้องาน

2) มีความสามารถในการบริหารคน คือ การมีคุณธรรม ความเมตตา ความยุติธรรม ทำงานเป็นทีม ได้รับความไว้วางใจ สนับสนุนและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3) มีความสามารถในการบริหารเวลา คือ รู้จักตัดสินใจ จัดลำดับ ความสำคัญได้ วางแผนล่วงหน้า และทำงานทันเวลา

อนึ่ง คุณสมบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องกับสมรรถนะต่าง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในสังกัด ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้¹⁴

1) สมรรถนะหลัก มี 5 ประการ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการ ที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ และ (5) การทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะทางการบริหาร มี 6 ประการ คือ (1) การมีสภาวะผู้นำ (2) วิสัยทัศน์ (3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (5) การควบคุมตนเอง และ (6) การสอนงานและการมอบหมายงาน

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มี 16 ประการ คือ (1) การคิด วิเคราะห์ (2) การมองภาพองค์รวม (3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (7) ความเข้าใจผู้อื่น (8) ความเข้าใจ องค์กรและระบบราชการ (9) การดำเนินการเชิงรุก (10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

¹² สำนักงาน ก.พ., เอกสารแนบท้ายหนังสือ ที่ นร 1008/ว10, 11 ธันวาคม 2551 (อ้างถึงใน เว็บไซต์ภายใน (intranet) ของกระทรวงการต่างประเทศ (<https://www.mfa.go.th/mofa>)).

¹³ สำนักนโยบายและแผน, “ผลการสัมมนาข้าราชการระดับอำนวยการต้นและชำนาญการพิเศษ (13-15 พฤษภาคม 2559),” บันทึกที่ 0206/442/2559, 15 มิถุนายน 2559.

¹⁴ สำนักงาน ก.พ., หนังสือ ที่ นร 1008/ว27, 29 กันยายน 2552.

(11) ความมั่นใจในตัวเอง (12) ความยืดหยุ่นอ่อนปรน (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (14) สุนทรียภาพทางศิลปะ (15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และ (16) การสร้างสัมพันธภาพ

ข้าราชการกระทรวงฯ ทุกระดับได้รับการประเมินสมรรถนะหลัก 5 ประการ ปีละ 2 ครั้ง เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนชั้น ในขณะที่สมรรถนะประเภทอื่น ๆ เป็นกรอบแนวคิดที่สะท้อนอยู่ในประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญตามที่กล่าวถึงในข้อ 3.2.4.1 ทั้งนี้ กระทรวงฯ มีแผนจะพิจารณาแนวทางกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะสำหรับข้าราชการกระทรวงฯ แต่ละระดับ โดยจะให้สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวงฯ ตามยุทธศาสตร์กระทรวงฯ แผนแม่บทด้านการต่างประเทศฯ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่พึงประสงค์ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักบริหารบุคคล สำนักนโยบายและแผน และสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ จะหารือร่วมกัน¹⁵

3.2.4.2 จากการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้บริหารกระทรวงฯ พบว่า คุณสมบัติที่พึงประสงค์บางประการของผู้อำนวยการกองมีความเฉพาะเจาะจงกับงานของกระทรวงฯ ซึ่งควรเน้นหรือเพิ่มเติมขึ้นจากคุณสมบัติของข้าราชการทั่วไป โดยอาจจำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่ (1) ความรู้ในเนื้อหาสาระของงาน (2) ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง และ (3) ทักษะที่จำเป็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความรู้ในเนื้อหาสาระของงาน

เนื้อหาสาระของงานของแต่ละกอง มีทั้งในลักษณะ issue-based และ area-based อาทิ ผู้อำนวยการกองของกรมภูมิภาค (ได้แก่ กรมเอเชียตะวันออก กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา กรมยุโรป และกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้) ควรีประสบการณ์ในการทำงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีที่เป็น area-based เช่น มีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาและนโยบายของประเทศที่อยู่ในความรับผิดชอบของกอง และการผลักดันผลประโยชน์ของไทยในความสัมพันธ์กับประเทศเหล่านั้น ในขณะที่ผู้อำนวยการกองของกรมองค์การระหว่างประเทศ ควรีความรู้เกี่ยวกับประเด็นด้านพหุภาคีที่เป็น global issues เช่น สิทธิมนุษยชน เป็นต้น (เป็นตัวอย่างของ issue-based) เนื่องจากข้าราชการกระทรวงฯ มีความหลากหลายสูง หากจะมีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ ก็ควรระบุหัวข้อหรือประเภทให้ชัดเจนว่ากระทรวงฯ ต้องการความเชี่ยวชาญด้านใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล¹⁶ โดยในระยะยาว ข้อมูลลักษณะนี้จะมีประโยชน์ในการส่งเสริมให้ข้าราชการสร้างความเชี่ยวชาญหรือเส้นทางอาชีพ รวมถึงพัฒนาการจัดทำ job requirement สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ¹⁷

¹⁵ สัมภาษณ์ กฤษณ์ ตันคนารัตน์, ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, 9 กรกฎาคม 2561; ณีฎฐิรา กระแสร์สาร, นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล, 23 กรกฎาคม 2561.

¹⁶ สัมภาษณ์ อนุสนธิ์ ชินวรรณ, รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 18 มิถุนายน 2561.

¹⁷ สัมภาษณ์ ดำรง ไคร์ครวญ, รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ, 25 มิถุนายน 2561; กาญจนา ภัทรโชค, อธิบดีกรมองค์การระหว่างประเทศ, 22 มิถุนายน 2561; วิลาวรรณ มังคละชนะกุล, อธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ, 25 มิถุนายน 2561; อาจารย์ ศรีรัตนบัลล์, เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ, 6 กรกฎาคม 2561.

2) ประสบการณ์

ครอบคลุมประสบการณ์ทำงานทั้งหมดจนถึงปัจจุบัน และประสบการณ์ที่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ เพราะในหลายกรณี ประสบการณ์เหล่านี้สะท้อนถึงเครือข่ายของข้าราชการคนนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน¹⁸

3) ทักษะที่จำเป็น

ได้แก่ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการเจรจา ทักษะด้านการประสานงาน¹⁹

3.3 ตัวอย่างแนวปฏิบัติของกระทรวงการต่างประเทศในประเทศอื่น ๆ ในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์และทักษะของข้าราชการ

3.3.1 กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่น

กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการจัดประเภทของข้าราชการตามความรู้ความสามารถ โดยมีการแยกกลุ่มในกระบวนการสรรหาข้าราชการตั้งแต่แรก กล่าวคือมีการรับข้าราชการเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) นักการทูตสายบริหารจัดการ (managerial) ที่มีความรอบรู้ในภาพกว้าง และเมื่อเข้ารับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ จะต้องเรียนภาษาเพิ่มเติมโดยเลือกจาก 7 ภาษา ที่กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่นกำหนด (2) นักการทูตสายเชี่ยวชาญ (professional) ที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เมื่อเข้ามารับราชการแล้ว จะต้องเรียนภาษาเพิ่มเติม โดยเลือกจาก 44 ภาษา ที่กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่นกำหนด (3) ข้าราชการทั่วไป ซึ่งจะปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น กงสุล คลัง และสารสนเทศ

การจำแนกประเภทการรับข้าราชการตั้งแต่แรก ทำให้กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่นมีข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรในภาพรวม โดยเฉพาะในด้านภาษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองและมอบหมายให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของงาน

ในการนี้ ผู้อำนวยการกองของกระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่น จึงมีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาสาระที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีความรอบรู้เกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง และมีความสามารถในการเจรจา ในขณะเดียวกัน ก็มีคุณสมบัติในด้านบริหารที่กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญ เช่น ขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีม และมุ่งถ่ายทอดงานจากรุ่นสู่รุ่น²⁰

¹⁸ สัมภาษณ์ ดำรง ไคร์ครวญ, รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ, 25 มิถุนายน 2561; อาจารย์ ศรีรัตนบัลล์, เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ, 6 กรกฎาคม 2561.

¹⁹ สัมภาษณ์ ดำรง ไคร์ครวญ, รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ, 25 มิถุนายน 2561; วิลาวรรณ มังคละชนะกุล, อธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ, 25 มิถุนายน 2561. (ทั้งนี้ ประเด็นในข้อนี้ คือประเด็นที่ถูกเน้นหรือเพิ่มเติมขึ้นจากในข้อ 3.2.4.1)

²⁰ ข้อมูลจากสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ ประกอบการสัมมนาระหว่างผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศกับข้าราชการระดับผู้อำนวยการต้นและชำนาญการพิเศษ (พฤษภาคม 2559) และข้อมูลจากสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว (มีนาคม 2561)

3.3.2 กระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลีย

มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และทักษะของข้าราชการ และมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าวร่วมกับข้อพิจารณาอื่น ๆ ในการแต่งตั้งและมอบหมายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งหรือไปปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลียมุ่งส่งเสริมให้ข้าราชการใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถและทักษะที่มีอย่างเต็มที่²¹

3.3.3 กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักร

ได้ปรับปรุงแบบการบริหารบุคลากรตั้งแต่ปี 2558 เพื่อให้พร้อมต่อการทำงานด้านการต่างประเทศยุคใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการมอบหมายคนให้ตรงกับงาน ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจัดการของแต่ละทีมมีหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหาผู้ร่วมทีมที่มีทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีมงานนั้น ๆ²²

แนวปฏิบัติของกระทรวงการต่างประเทศในประเทศอื่น ๆ ข้างต้น สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ ทั้งในการแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่ง และในการมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ

3.4 แนวทางพัฒนาการเก็บข้อมูล

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาพิจารณาร่วมกับแบบสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการที่กระทรวงฯ จัดทำ จะเห็นว่ามีส่วนข้อและรายละเอียดบางประการที่หากเพิ่มเติมเข้าไปในแบบสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการ ก็จะส่งเสริมให้การรวบรวมข้อมูลมีความครอบคลุมมากขึ้น และใช้ประโยชน์ได้กว้างขึ้น ทั้งนี้ ฐานข้อมูลที่ครอบคลุมความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ ซึ่งผู้ศึกษาขอเรียกว่า Knowledge-Experience-Skills Inventory หรือ K-E-S Inventory สามารถมีแนวทางจัดทำได้ ดังนี้

3.4.1 หัวข้อสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการประมวลผลข้อมูลข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าหัวข้อที่น่าจะกำหนดไว้เป็นตัวตั้งสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลของข้าราชการ มีดังนี้

3.4.1.1 ด้านภาษา

การมีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษา เป็นสิ่งที่กระทรวงการต่างประเทศทั้งของไทยและของประเทศอื่น ๆ ให้ความสำคัญอย่างมาก เช่น กระทรวงการต่างประเทศญี่ปุ่นกำหนดให้นักการทูตญี่ปุ่นต้องรู้ภาษาต่างประเทศ โดยต้องเป็นภาษาที่อยู่ในรายชื่อที่ถูกระบุไว้แต่แรก นอกจากนี้ ก่อนจะส่งข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ ก็จะทำให้ข้าราชการไปเรียนภาษาในต่างประเทศ 2 ปี ก่อนจะเริ่มการประจำการในประเทศนั้น ๆ ด้วย

²¹ ข้อมูลจาก Jean Dunn อดีตเอกอัครราชทูตออสเตรเลียประจำลิทัวเนียและยูเครน (2 กรกฎาคม 2561)

²² Whineray, D. Five ways the FCO is changing its HR Model [ออนไลน์], 1 มิถุนายน 2558, แหล่งที่มา: <http://hrmagazine.co.uk/article-details/five-ways-the-foreign-office-is-reinventing-its-hr-model>.

ผู้ศึกษาเห็นว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการสรรหาหรือสร้างผู้มีความเชี่ยวชาญด้านภาษา คือ ต้องกำหนดภาษาเป้าหมายให้ชัดเจน ในกรณีของกระทรวงการต่างประเทศของไทย ภาษาเป้าหมายน่าจะ ได้แก่ (1) ภาษาหลักที่ใช้ในสหประชาชาติ (2) ภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน (3) ภาษาของประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อไทย โดยควรอ้างอิงจากยุทธศาสตร์รายภูมิภาคที่กระทรวงฯ ได้จัดทำขึ้น และ (4) ภาษาอื่น ๆ

3.4.1.2 การรวบรวม K-E-S Inventory เกี่ยวกับงานเชิงประเด็น (issue-based)

ควรกำหนดประเด็นเป็นหมวดหมู่ ที่สะท้อนรูปแบบและแนวคิดที่ผู้บริหารและข้าราชการของกระทรวงฯ เข้าใจและเชื่อมโยงเข้ากับงานของตนเองได้ เช่น อาจแบ่งตามโครงสร้างของร่างแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ 20 ปี ที่แยกเป็น “5S” ซึ่งผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ควรต้องมีพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในด้านที่เกี่ยวข้องกับกองในความรับผิดชอบโดยตรง โดยหัวข้อของ 5S คือ

1) Security สามารถแบ่งเป็นประเด็นหลัก ๆ เช่น ประเด็นเรื่องภูมิรัฐศาสตร์ เขตแดน/กิจการชายแดน ความมั่นคงทางไซเบอร์ การก่อการร้าย

2) Sustainability

(1) ด้านเศรษฐกิจ โดยแยกย่อยเป็นเรื่องหลัก ๆ เช่น การเจรจา FTA และ Connectivity

(2) ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การส่งเสริมหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นทางเลือกในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SEP for SDGs) และความร่วมมือเพื่อการพัฒนา

3) Status สามารถแบ่งเป็นประเด็นหลัก ๆ เช่น งานสารนิเทศ งานแลกเปลี่ยนในเวทีระหว่างประเทศ

4) Standard สามารถแบ่งเป็นประเด็นหลัก ๆ เช่น ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ สิทธิมนุษยชน พิธีการทูต

5) Synergy ครอบคลุมประเด็นด้านบริหาร เช่น ด้านคลัง บุคลากร ทรัพย์สิน และงานกงสุล เป็นต้น

3.4.1.3 การรวบรวม K-E-S Inventory เกี่ยวกับงานเชิงพื้นที่ (area-based)

ในที่นี้หมายถึงความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการทำงานเกี่ยวกับประเทศหรือกลุ่มประเทศ และจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพิจารณาผู้ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของกรมภูมิภาค ดังนั้น การรวบรวมข้อมูลจึงควรมีหลักการจำแนกที่ชัดเจน เช่น จำแนกตามร่างยุทธศาสตร์รายภูมิภาคของกระทรวงฯ ที่แบ่งประเทศต่าง ๆ ออกเป็น 9 ภูมิภาค ได้แก่ (1) เอเชียตะวันออก (2) เอเชียใต้ (3) เอเชียกลาง (4) ตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ (5) แอฟริกาตอนใต้ทะเลทรายซาฮารา (6) ยุโรป (7) อเมริกาเหนือ (8) ลาตินอเมริกาและแคริบเบียน (9) แปซิฟิกใต้²³ หรืออีกทางหนึ่งคือ จำแนกตามโครงสร้างของกรมภูมิภาค 4 กรม ได้แก่ (1) กรมเอเชียตะวันออก (2) กรมเอเชียใต้

²³ กระทรวงการต่างประเทศ. ร่างแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค พ.ศ. 2561–2565 (ณ เดือนกรกฎาคม 2561 ร่างแผนยุทธศาสตร์นี้ อยู่ระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป)

ตะวันออกกลาง และแอฟริกา (3) กรมนยุโรป (4) กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ ปัจจุบัน กรมภูมิภาคได้มีการจัดทำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเทศต่าง ๆ ไว้บ้างแล้วเช่นกัน หากมีการผนวกรวมไว้กับ K-E-S Inventory ของข้าราชการกระทรวงฯ ก็จะทำให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อนึ่ง การเก็บข้อมูลของข้าราชการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จะเป็นทางเลือกหนึ่งให้กระทรวงฯ พิจารณาใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของข้าราชการที่แม้จะพ้นหน้าที่หรือเกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่ยังมี ความเชี่ยวชาญนั้นอยู่²⁴

3.4.1.4 การรวบรวม K-E-S Inventory เกี่ยวกับงานด้านกรอบความร่วมมือพหุภาคี (multilateral frameworks)

เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพิจารณาผู้ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของกรมด้านพหุภาคีและ functional เช่น กรมอาเซียน กรมองค์การระหว่างประเทศ และกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น โดยอาจจำแนกเป็น

1) ระดับภูมิภาค เช่น Ayeyawady–Chao Phraya–Mekong Economic Cooperation Strategy (ACMECS), Bay of Bengal Initiative for Multi-Sectoral Technical and Economic Cooperation (BIMSTEC), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) และ Asian Cooperation Dialogue (ACD)

2) ระดับนานาชาติ เช่น United Nations (UN), Human Rights Council (HRC) และ World Trade Organisation (WTO)

3.4.1.5 คุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้อำนวยการกอง

จากข้อมูลที่ผู้บริหารกระทรวงฯ ได้ให้แนวทางไว้ใน การสัมมนา กับข้าราชการระดับผู้อำนวยการกองเมื่อปี 2559 และจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารประกอบการจัดทำรายงานฉบับนี้ สรุปในขั้นนี้ได้ว่าคุณสมบัติที่ผู้อำนวยการกองของกระทรวงฯ ควรมีได้แก่

1) ความสามารถในการบริหารงาน คือ การเข้าใจเป้าหมายของนโยบาย มีการวางแผนงานและทำงานเชิงรุก รู้เรื่องและแม่นยำในเนื้องาน

2) ความสามารถในการบริหารคน คือ การมีคุณธรรม ความเมตตาและความยุติธรรม มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นทีม ได้รับความไว้วางใจ สนับสนุนและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความสามารถในการบริหารเวลา คือ รู้จักตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญวางแผนล่วงหน้า และทำงานทันเวลา

4) ความสามารถในการเจรจา

5) ความสามารถในการประสานงาน

²⁴ สัมภาษณ์ ดำรง ไคร์ครวญ, รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ, 25 มิถุนายน 2561.

3.5 การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลของข้าราชการ ควรศึกษาและพิจารณาข้อกำหนดเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยต้องติดตามพัฒนาการเรื่องนี้หลังจากคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบต่อร่างพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ... ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเสนอ สืบเนื่องจากที่สหภาพยุโรปได้บังคับใช้ General Data Protection Regulation หรือ GDPR เมื่อเดือนพฤษภาคม 2561²⁵ โดยควรต้องสร้างความเข้าใจกับเจ้าของข้อมูลและผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้มีความชัดเจน รวมถึงมีแนวทางรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

3.6 ความสอดคล้องกับแนวทางเก็บข้อมูลข้าราชการ ที่สำนักงาน ก.พ. อยู่ระหว่างการปรับปรุงใหม่

การใช้วิธีเก็บข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการในลักษณะ competency-based เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับโครงการ “Smart ก.พ.7” ซึ่งสำนักงาน ก.พ. อยู่ระหว่างดำเนินการ และจะเริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 โครงการดังกล่าวนอกจากจะใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่แล้ว ในด้านเนื้อหา ก็จะครอบคลุมรายละเอียดเพิ่มขึ้นในเรื่องประสบการณ์ทำงาน การผ่านการอบรม การเคยเป็นผู้แทนหน่วยงานไปทำงานระหว่างประเทศหรือทำงานร่วมกับหน่วยราชการอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐบาลใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการได้ในภารกิจต่าง ๆ ที่สำคัญ และจะช่วยให้การพิจารณาบุคคลไปดำรงตำแหน่งหรือทำงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับงานมากขึ้น²⁶

²⁵ หนังสือพิมพ์มติชน, DE เร่งเตรียมพร้อมหลัง EU ประกาศใช้ GDPR ดันกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ป้องกันการรั่วไหล [ออนไลน์], 18 พฤษภาคม 2561, แหล่งที่มา: <https://www.etda.or.th/content/gdpr-and-data-privacy-law-seminar.html>; กรมไฟเขียว ร่าง พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล [ออนไลน์], 25 พฤษภาคม 2561, แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_968462.

²⁶ กรมประชาสัมพันธ์, รายงานพิเศษ : “Smart ก.พ. 7” ระเบียบประวัติข้าราชการยุค 4.0” [ออนไลน์], 1 มีนาคม 2561, แหล่งที่มา: http://thainews.prd.go.th/website_th/news/print_news/TNRPT6103010010001; เมธินี เทพมณี, “ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนไทยในยุคดิจิทัล,” การบรรยายในหลักสูตรนักรับราชการทูต รุ่นที่ 10 ณ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ วันที่ 22 มิถุนายน 2561

ตารางที่ 1 ตัวอย่างองค์ประกอบของ K-E-S Inventory (สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการกอง)

แนวทางเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ อาจจำแนกได้เป็น 5 ประเภทหลัก โดยมีตัวอย่างองค์ประกอบของแต่ละประเภท ดังนี้

ภาษา ²⁷	Issue-based	Area-based	Multilateral Frameworks	คุณสมบัติอื่น ๆ
1. ใช้ใน UN – อังกฤษ – ฝรั่งเศส – จีน – รัสเซีย – สเปน – อาระบิก 2. ปท.เพื่อนบ้าน – กัมพูชา – ลาว – เมียนมา – เวียดนาม – มาเลเซีย 3. ปท.ยุทธศาสตร์ – เยอรมัน – อิตาลี – สเปน – โปรตุเกส – ญี่ปุ่น – เกาหลี – ฯลฯ 4. อื่น ๆ (ระบุ) – จีนกวางตุ้ง – ฯลฯ	1. Security – Geopolitics – เขตแดน/กิจการชายแดน – ความมั่นคงทางไซเบอร์ – การก่อการร้าย 2. Sustainability 2.1 เศรษฐกิจ – FTA – Connectivity 2.2 Sustainable development – SEP for SDG – Development Cooperation 3. Status – งานสารนิเทศ – งานแลกเปลี่ยน 4. Standard – กม.ระหว่างประเทศ – สิทธิมนุษยชน – พิธีการทูต 5. Synergy – คลัง – บุคลากร – ทรัพย์สิน – งานด้านการกงสุล	1. เอเชียตะวันออก – มาเลเซีย – กัมพูชา – ลาว – เมียนมา – เวียดนาม – จีน – ญี่ปุ่น 2. เอเชียใต้ – อินเดีย – ศรีลังกา 3. เอเชียกลาง – คาซัคสถาน 4. ตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ 5. แอฟริกา sub-sahara 6. ยุโรป 7. อเมริกาเหนือ 8. ลาตินอเมริกาและแคริบเบียน 9. แปซิฟิกใต้	1. regional – ACMECS – BIMSTEC – ASEAN – ACD 2. International – UN – HRC – WTO	1. บริหารงาน 2. บริหารคน 3. บริหารเวลา 4. ความสามารถในการเจรจา 5. ความสามารถในการประสานงาน

²⁷ อาจระบุระดับความเชี่ยวชาญตามแนวทางของสำนักบริหารบุคคล ตามที่ปรากฏในแบบสำรวจความเชี่ยวชาญข้าราชการ

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของข้าราชการ โดยใช้ความต้องการของงานเป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูล สามารถเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการมอบหมายคนได้ตรงกับความต้องการของงาน (competency-based person-job fit)

ผลการศึกษาชี้ว่า ในการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองทางเลือกหนึ่งที่กระทรวงฯ สามารถพิจารณาใช้ คือ ฐานข้อมูลในลักษณะ Knowledge-Experience-Skills Inventory (K-E-S Inventory) ที่รวบรวมขึ้นโดยใช้หัวข้อหลัก ได้แก่

- 1) ภาษา โดยต้องระบุภาษาเป้าหมายที่จำเป็นต้องมีผู้มีความรู้ความสามารถ
- 2) ประเด็น (issue-based) โดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักของกระทรวงฯ
- 3) พื้นที่ (area-based) โดยระบุให้ตรงกับยุทธศาสตร์รายภูมิภาคหรือแบ่งตามกรมภูมิภาค
- 4) กรอบความร่วมมือพหุภาคี (multilateral frameworks) โดยสามารถแบ่งเป็นระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ
- 5) คุณสมบัติอื่น ๆ สำหรับตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการต้น ที่อ้างอิงได้จากแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งนอกจากจะสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. แล้ว ยังมีคุณสมบัติที่กระทรวงฯ ให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพราะจำเป็นสำหรับงานของกระทรวงฯ ได้แก่ ความสามารถในการเจรจาและการประสานงาน

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

4.2.1.1 ผู้ศึกษาเห็นว่าแนวทางรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของราชการ โดยใช้ความต้องการของงานเป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูล จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานในลักษณะ competency-base person-job fit ซึ่งสามารถเป็นทางเลือก (option) สำหรับการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปดำรงตำแหน่งหรือมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตระหนักดีว่าในการบริหารจัดการบุคลากร ยังมีทางเลือกอื่น ๆ และข้อพิจารณาที่เกี่ยวข้องอีกหลายประการที่ต้องคำนึงถึง

อนึ่ง การรวบรวมข้อมูลในลักษณะ competency-based จะใช้ประโยชน์ได้ในกรณีอื่น ๆ ด้วย เช่น ในการพิจารณามอบหมายข้าราชการไปเป็นผู้แทนกระทรวงฯ

และผู้แทนประเทศในภารกิจต่าง ๆ การมอบหมายหรือคัดเลือกข้าราชการให้เข้าร่วมในคณะทำงานเฉพาะกิจเมื่อมีภารกิจสำคัญ เร่งด่วน หรือฉุกเฉิน ทั้งในระดับกระทรวงฯ และระดับประเทศ ซึ่งที่ผ่านมา มีสถานการณ์และงานในลักษณะนี้อยู่เป็นระยะ

นอกจากนี้ โดยที่ฐานข้อมูลในลักษณะ K-E-S Inventory เป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยให้เห็นว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ (ตามกรอบเวลาที่เก็บข้อมูล) กระทรวงฯ มีบุคลากรที่มีความสามารถในด้านใดบ้าง สามารถตอบสนองงานหลักของกระทรวงฯ ได้เพียงพอหรือไม่ และต้องการผู้ที่มีความสามารถด้านใดเพิ่มเติม ดังนั้น จึงสามารถใช้ประโยชน์ประกอบการวางแผนสำหรับการบริหารบุคลากรในขั้นตอนอื่น ๆ ได้ เช่น ในการสรรหาข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ยังขาดการเพิ่มการฝึกอบรมและให้ทุนการศึกษาในด้านที่ต้องการเสริม และการวางแผนการกำหนดตัวตายตัวแทน เป็นต้น นอกจากนี้ การริเริ่มพัฒนาวิธีเก็บข้อมูลของข้าราชการในลักษณะนี้ จะเป็นการสนับสนุนให้กระทรวงฯ มีความพร้อมที่จะใช้แนวทางเก็บข้อมูลข้าราชการพลเรือนแบบใหม่ หรือ Smart ก.พ. 7 ด้วย

4.2.1.2 ในการรวบรวมข้อมูลของข้าราชการ ควรศึกษาและพิจารณาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และมีแนวทางรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายและสร้างความมั่นใจให้เจ้าของข้อมูล

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

4.2.2.1 ด้วยข้อจำกัดด้านเวลา การศึกษาฉบับนี้จึงประมวลผลจากข้อมูลและข้อคิดเห็นของหน่วยงานหลัก ๆ และผู้บริหารจากบางหน่วยงานในกระทรวงฯ นอกจากนี้ รายละเอียดที่นำเสนอในองค์ประกอบของ K-E-S Inventory ในบทที่ 3 ก็เป็นตัวอย่างเป็นเบื้องต้นเท่านั้น ดังนั้น หากกระทรวงฯ เห็นว่าแนวคิดในเรื่อง competency-based person-job fit สามารถเป็นทางเลือกที่เป็นประโยชน์ ก็น่าจะพิจารณาจัดให้มีการหารือแลกเปลี่ยนความเห็นเพิ่มเติมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงฯ อย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยเฉพาะในการกำหนดประเภทและหัวข้อของความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ที่สามารถเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลของข้าราชการ

4.2.2.2 หากกระทรวงฯ เห็นว่าควรพัฒนาฐานข้อมูลของข้าราชการในลักษณะ K-E-S Inventory ก็อาจพิจารณา ดังนี้

1) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์และทักษะ บางประการของข้าราชการ นอกจากจะให้เจ้าตัวระบุข้อมูลด้วยตัวเอง ก็น่าจะให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความเห็นและประเมินระดับความสามารถด้วย เพื่อเสริมจากข้อมูลที่ข้าราชการบันทึกเอง ทั้งนี้ ต้องมีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับแนวทางการให้ความเห็น

2) ฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ต้องครอบคลุมข้าราชการให้ได้มากที่สุด

3) ฐานข้อมูลควรได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4) ฐานข้อมูลควรจัดทำบนระบบหรือเครือข่ายที่สามารถสืบค้นประมวลผลและนำเสนอข้อมูลได้ตามต้องการ โดยที่ในขณะนี้ กระทรวงฯ กำลังดำเนินโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ (MFA Data Connect) ซึ่งนอกจากจะเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ได้อย่างทั่วถึงแล้ว ที่สำคัญคือสามารถสืบค้น ประมวลผลและคัดกรองข้อมูลได้ นอกจากนี้ ยังสามารถกำหนดสิทธิและกำหนด

กลุ่มบุคคลที่จะเข้าถึงชั้นข้อมูล ดังนั้น กระทรวงฯ จึงอาจพิจารณาใช้ประโยชน์จาก platform ของระบบดังกล่าว

4.2.2.3 ในระหว่างนี้ ข้อมูลที่อาจเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำฐานข้อมูลแบบ competency-based คือ ความรู้ความสามารถด้านภาษา ซึ่งเป็นจุดแข็งประการหนึ่งของกระทรวงฯ และเป็นสิ่งที่กระทรวงการต่างประเทศของประเทศต่าง ๆ ให้ความสำคัญเช่นกัน

บรรณานุกรม

หนังสือ

กิริติ ยศยิ่งยง. ขีดความสามารถ : Competency-based approach. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549.

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย. ระบบงานสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รัตนไตร, 2559.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. ระบบการบริหารผลงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2553.

Feltham, R.G. Diplomatic Handbook. New York: Longman Inc. 1988.

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล/วิทยานิพนธ์

จักรกฤติ กระจายวงศ์. การปรับปรุงการบริหารราชการกระทรวงการต่างประเทศ : ข้อเสนอแนะจากการศึกษามุมมองจากบุคลากรระดับปฏิบัติ. หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2555.

จิรัชยา พิรานนท์. การพัฒนาบุคลากรด้านพหุภาคี : การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (career path). หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 9, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2560.

เชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์. แนวทางการพัฒนาห้องศักราชรัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและบริหารราชการ (กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ). หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 82, วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2558.

เชิดชาย ไข่ไววิทย์. การพัฒนาบุคลากรทางการทูต : กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs. หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2556.

เหมือนดาว คุณณะ. ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และความผูกพันต่องาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

Chorkaew Jarutanondar. Analytic and Decision Support System Approaches to Employee-Job Assignment Problem based on Person-Job Fit. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นบัณฑิต, Industrial Engineering Program สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. “นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management).” *FEI Academic Review* 4, 2 (ธันวาคม 2553–พฤษภาคม 2554). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://tci-thaijo.org/index/php/FEU/article/view/24922/21209>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580). [ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: <https://www.nesdb.go.th>.

Whineray, D. Five ways the FCO is changing its HR Model. [ออนไลน์]. 1 มิถุนายน 2558. แหล่งที่มา: <http://hrmagazine.co.uk/article-details/five-ways-the-foreign-office-is-reinventing-its-hr-model>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลประกอบการจัดทำรายงาน

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. นายอนุสนธิ์ ชินวรรณโณ | รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี |
| 2. นายดำรง ไคร์ครวญ | รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ |
| 3. นางกาญจนา ภัทรโชค | อธิบดีกรมองค์การระหว่างประเทศ |
| 4. นางวิลาวรรณ มังคละธนะกุล | อธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ |
| 5. นางสาวอาจารย์ ศรีรัตนบัลล์ | เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ |
| 6. นายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์ | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน |
| 7. นายกฤษณ์ ตันคนารัตน์ | ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ |
| 8. นางประเทืองทิพย์ ศิริวิเทศ | นักการทูตชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร |
| 9. นางจอมขวัญ ภิญโญวิทย์ | นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล |
| 10. นางณัฐริรา กระแสร์สาร | นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล |

ภาคผนวก ข.

แบบสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ²⁸

แบบสำรวจความเชี่ยวชาญของข้าราชการประเภทบริหาร ชั้นเอก และวิซดภาคทูระดับ

ชื่อ นาย..... นามสกุล.....
 ตำแหน่ง..... ระดับ..... สังกัด..... กรม.....

สาขาความเชี่ยวชาญ	ระดับความเชี่ยวชาญ		วุฒิการศึกษา				ประสบการณ์		ผลงาน (เชิงสั้น)	ข้อมูลสำคัญอื่นๆ	ผู้รับรองความเชี่ยวชาญ (ระบุชื่อ)	เอกสารแนบ (ระบุชื่อ)
	ระยะเวลา (ปี/เศษ)	ระดับ	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปี	ระดับ				
			สาขา	สาขา	สาขา	สาขา						
1. ด้วภาษา (ระบุ)												
1.1												
1.2												
1.3												
2. ด้วระดับ (ระบุ)												
2.1												
2.2												
2.3												
3. ด้วพื้นที่ (ระบุประเทศ)												
3.1												
3.2												
3.3												
4. ด้วครอบคลุมงานเชิงเฉพาะประเทศ (ระบุ)												
4.1												
4.2												
4.3												

หมายเหตุ

1. สดความเชี่ยวชาญ ไม่จำเป็นต้องระบุถึงระดับ
2. ผู้รับรองความเชี่ยวชาญ ต้องเป็นข้าราชการชั้นเอกหรือวิซดภาคทูระดับ
3. ผู้รับรองความเชี่ยวชาญ ต้องเป็นข้าราชการชั้นเอกหรือวิซดภาคทูระดับ
4. เอกสารแนบต้องเป็นเอกสารที่แสดงถึงความสามารถเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน
5. เอกสารแนบต้องเป็นเอกสารที่แสดงถึงความสามารถเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน

²⁸ ที่มา: สำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ (2561).

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาลินี ผลประไพ
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> – BSc International Relations, London School of Economics and Political Science สหราชอาณาจักร – MSc International Politics of Asia and Africa, School of Oriental and African Studies สหราชอาณาจักร – PhD International Relations, London School of Economics and Political Science สหราชอาณาจักร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2546	เจ้าหน้าที่การทูต 5 กรมเอเชียตะวันออก (โต๊ะมาเลเซีย)
พ.ศ. 2550	เจ้าหน้าที่การทูต 6 สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง
พ.ศ. 2554	นักการทูตชำนาญการ สำนักนโยบายและแผน
พ.ศ. 2560	อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว
รางวัลหรือทุนการศึกษาที่ได้รับ	
พ.ศ. 2535	ทุนการศึกษาของรัฐบาล ตามความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศ
พ.ศ. 2556	ข้าราชการพลเรือนดีเด่น
ตำแหน่งปัจจุบัน	อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว