



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุน  
ภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ

จัดทำโดย นางสาวกฤษฎี มาศรีจันทร์  
รหัส 11001

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุน  
ภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ

จัดทำโดย นางสาวกฤษณี มาศรีจันทร์  
รหัส 11001

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักรับบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(เอกอัครราชทูต อู๋ม เมลานนท์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ในที่นี่คืองานแปลและงานล่ามของสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยศึกษาจากเอกสาร และการศึกษาเชิงสำรวจใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานและนักวิเทศสัมพันธ์ โดยนำแนวคิด SWOT Analysis ซึ่งประกอบด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในตามรูปแบบ 7S Framework of McKinsey และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกรอบ PESTEL ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้มาใช้วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มุ่งทำให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะแผนเชิงพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การบูรณาการงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ และกลยุทธ์การเสริมสร้างให้หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์เป็นศูนย์รวมความรู้ด้านการแปลและการล่ามนิติบัญญัติ

ข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าว ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรเสริมสร้างความร่วมมือกับสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อร่วมพัฒนาเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศภาคภาษาต่างประเทศให้มีภาษาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น และเห็นชอบการประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ฯ แก่องค์กรรัฐสภาระหว่างประเทศและสถานเอกอัครราชทูตในประเทศไทย ในด้านโครงสร้าง การจัดตั้งสำนักภาษาต่างประเทศที่รวมสำนักภาษาต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ ช่วยให้มีการจัดกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น ช่วยให้มีการกระจายงานและลดปัญหาจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานโดยไม่จำเป็นต้องขออัตราเพิ่ม ช่วยให้แต่ละกลุ่มงานมีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในเวลาอันรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ที่สำคัญเป็นการส่งเสริมให้งานต่าง ๆ มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ยกกระตักการนำเสนอข้อมูลและเผยแพร่ผลงานรัฐสภาในระดับสากล สนับสนุนการไปสู่รัฐสภาดิจิทัล ได้แก่ เว็บไซต์รัฐสภาได้มีภาษาที่มากขึ้นจากเดิม เป็นเว็บไซต์รัฐสภาในภาคภาษาอังกฤษ สเปน เยอรมัน ฝรั่งเศส รัสเซีย อิตาลี อาหรับ จีน ญี่ปุ่นและเกาหลี หรืออาจเพิ่มภาษาอาเซียนในกรณีที่ผู้บริหารมีดำริให้บรรณนักวิเทศสัมพันธ์ภาษาในประเทศสมาชิกอาเซียน อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่มีการพิจารณาการจัดตั้งสำนักภาษาต่างประเทศดังกล่าว ควรพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรของทั้งสองหน่วยงาน ด้านระบบการปฏิบัติงาน จัดหาผู้เชี่ยวชาญภาษาต่างประเทศมาสนับสนุนการตรวจแก้ไขงานแปลภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นเจ้าของภาษามาประจำที่สำนักเพื่อให้คำแนะนำแก่นักวิเทศสัมพันธ์ในงานแปลและงานล่ามเป็นครั้งคราว ด้านบุคลากร ในการคัดเลือก

นักวิเทศสัมพันธ์ ควรมีการปรับเปลี่ยนโดยเน้นวุฒิการศึกษาด้านภาษาต่างประเทศ หรือปรับให้การคัดสรรมีลักษณะเข้มข้นยิ่งขึ้นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ทั้งการแปลและการล่าม ส่งเสริมแนวทางต่าง ๆ ในการพัฒนาศักยภาพของนักวิเทศสัมพันธ์ โดยการให้ทุนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาษาอังกฤษ สเปน เยอรมัน และญี่ปุ่น การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งล่ามพูดพร้อมและล่ามพูดตาม หลักสูตรการพูดภาษาอังกฤษต่อสาธารณชน และการฝึกอบรมการแปลขั้นสูง ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้สอบวัดความรู้ภาษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถด้านภาษาอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของนักวิเทศสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ ด้านระบบการปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยีมาช่วยให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานแปลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบปฏิบัติการช่วยแปลของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (National Electronics and Computer Technology Center : NECTEC) ช่วยแก้ไขปัญหาระบบการจัดการในกรณีที่มีปริมาณงานมากกว่าปกติไม่มีประสิทธิภาพดีเพียงพอ ด้านการจัดการความรู้ นำการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอ เร่งจัดการองค์ความรู้เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแปลและงานล่ามที่สำคัญ คลังคำศัพท์ในการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ และคลังคำศัพท์ในวงงานรัฐสภาภาษาต่าง ๆ เผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักภาษาต่างประเทศ พัฒนาให้สำนักภาษาต่างประเทศเป็นศูนย์ความรู้ การแปลและการล่ามด้านนิติบัญญัติ นำแนวทางการฝึกอบรมในลักษณะ Non-training มาใช้ในการฝึกฝนการปฏิบัติงานล่ามอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการสร้างช่องทางสื่อสารข้อมูลของสำนักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำสื่อสังคม เช่น แอปพลิเคชันไลน์ มาใช้เพื่อเป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานล่ามสามารถรับทราบข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็วเพื่อการเตรียมพร้อมที่ดียิ่งขึ้น เกี่ยวกับการพัฒนาเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศ ควรพัฒนาเนื้อหาเพิ่มการแปลข่าวสารและความเคลื่อนไหวในรัฐสภาให้มากยิ่งขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านต่างประเทศเท่านั้น จัดทำสรุปรายงานกิจกรรมทวิภาคีและพหุภาคีภาคภาษาไทยให้เป็นภาษาต่างประเทศ และจัดแปลข้อมูลอย่างสม่ำเสมอให้เป็นข้อมูลที่ทันสมัย

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัตินี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562 ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาในการชี้แนะแนวทางในการจัดทำจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร. พลอย สีบวิเศษ รวมทั้งคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ เอกอัครราชทูต อู๋ม เมาลานนท์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พนัสพรประสิทธิ์ ที่กรุณาให้ข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งในการจัดทำรายงานในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่านดังกล่าวมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณนายสรศักดิ์ เพียรเวช เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ได้คัดเลือกให้ผู้ศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ ขอขอบพระคุณนางพรพิศ เพชรเจริญ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ให้การสนับสนุนผู้ศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชากลุ่มงานภาษาอังกฤษ และนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศ ที่ให้ความร่วมมือและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำรายงานฉบับนี้ ตลอดจนผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบริหารทั่วไป และข้าราชการสำนักภาษาต่างประเทศที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาในการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ด้วย

ขอขอบคุณเพื่อนผู้เข้าร่วมอบรมทุกท่านที่ได้ให้มิตรไมตรีแก่ผู้ศึกษา ทำให้การเข้าร่วมอบรมในครั้งนี้เป็นที่น่าประทับใจ

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้บริหาร ทีมงานจัดการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่จากสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการที่ได้อำนวยความสะดวกและความอนุเคราะห์แก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรม

กฤษณี มาศรีจันทร์

สิงหาคม 2562

## สารบัญ

|  |    |
|--|----|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร  | ง  |
| กิตติกรรมประกาศ  | ฉ  |
| สารบัญ   | ช  |
| สารบัญตาราง  | ซ  |
| สารบัญภาพ  | ฅ  |
| บทที่ 1 บทนำ   | 1  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา   | 1  |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา  | 2  |
| 1.3 ขอบเขตการศึกษาและวิธีการศึกษา  | 2  |
| 1.4 คำถามการศึกษา  | 3  |
| 1.5 สมมติฐานการศึกษา   | 3  |
| 1.6 ประโยชน์ของการศึกษา  | 3  |
| 1.7 นิยามศัพท์   | 3  |
| บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง   | 5  |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎี  | 5  |
| 2.2 สรุปกรอบแนวคิด   | 16 |
| บทที่ 3 ผลการศึกษา   | 17 |
| 3.1 สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์   | 17 |
| 3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์กรของหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์                                     | 26 |
| 3.3 ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์                                 | 28 |
| 3.4 การกำหนดกลยุทธ์จากการศึกษา   | 30 |
| บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ  | 32 |
| 4.1 สรุปผลการศึกษา   | 32 |
| 4.2 ข้อเสนอแนะ   | 34 |
| บรรณานุกรม   | 40 |
| ภาคผนวก  |    |
| ก. แผนผังการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร                           | 43 |
| ข. โครงสร้างกรอบอัตรากำลังในปัจจุบันของสำนักภาษาต่างประเทศ<br>สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา | 44 |
| ค. แบบสัมภาษณ์เพื่อประกอบการศึกษาส่วนบุคคล   | 45 |
| ประวัติผู้เขียน  | 46 |

## สารบัญตาราง

|            |   |    |
|------------|---|----|
| ตารางที่ 1 | ข้อมูลการศึกษาของนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ                    | 19 |
| ตารางที่ 2 | ข้อมูลการศึกษาของนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี          | 20 |
| ตารางที่ 3 | ข้อมูลการศึกษาของนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและ<br>อาหรับ | 20 |
| ตารางที่ 4 | การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน   | 26 |
| ตารางที่ 5 | การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก  | 27 |



## สารบัญภาพ

|          |   |    |
|----------|---|----|
| ภาพที่ 1 | โครงสร้างกรอบอัตรากำลัง (ปัจจุบัน) ของสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงาน<br>เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร | 18 |
| ภาพที่ 2 | เว็บไซต์รัฐสภาไทย   | 21 |
| ภาพที่ 3 | เว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศ   | 22 |
| ภาพที่ 4 | เว็บไซต์รัฐสภาภาษาสเปน  | 22 |
| ภาพที่ 5 | แผนผังโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังใหม่ของสำนักภาษาต่างประเทศ                                    | 36 |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันนิติบัญญัติหรือรัฐสภา และสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นอกจากจะมีภารกิจสำคัญด้านการตรากฎหมายแล้ว ยังมีภารกิจด้านต่างประเทศซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานในด้านความสัมพันธ์พหุภาคีในรูปแบบการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ และความสัมพันธ์ทวิภาคีในรูปแบบของการต้อนรับคณะผู้แทนรัฐสภาต่างประเทศและการเดินทางไปเยือนรัฐสภาต่างประเทศ ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนงานด้านต่างประเทศดังกล่าว

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบการปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 โดยพระราชบัญญัติระเบียบราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 ได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสภาผู้แทนราษฎร ปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้กำหนดวิสัยทัศน์ (2561–2564) มุ่งทำให้อำนาจสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็น “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ประการ กล่าวคือ

- 1) พัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament
- 2) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ
- 3) เสริมสร้างประชารัฐและความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 4) ยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุก ในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของภารกิจด้านต่างประเทศของสถาบันนิติบัญญัติ หน่วยงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่รับผิดชอบในด้านนี้ ได้แก่ (1) สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีหน้าที่หลักในการดำเนินการด้านความสัมพันธ์ทวิภาคี โดยปฏิบัติงานด้านพิธีการทูต ข้อมูลข่าวสารระหว่างประเทศ และกลุ่มมิตรภาพสมาชิกรัฐสภาระหว่างประเทศ (2) สำนักองค์การรัฐสภา ระหว่างประเทศ มีหน้าที่หลักในการดำเนินงานด้านความสัมพันธ์พหุภาคี โดยปฏิบัติงานสนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติในการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ และการส่งคณะผู้แทน ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกรัฐสภา เข้าร่วมการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ และ (3) สำนักภาษาต่างประเทศ มีหน้าที่หลักในการดำเนินการด้านการแปลและการล่าม โดยนอกจากจะสนับสนุนภารกิจด้านต่างประเทศของสถาบันนิติบัญญัติแล้ว สำนักภาษาต่างประเทศยังได้ให้การสนับสนุนภารกิจด้านอื่นของสถาบันนิติบัญญัติด้วย

ผ่านทางการแปลเอกสารกฎหมาย และเอกสารต่าง ๆ ตามคำร้องขอเพื่อนำเข้าสู่การพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการหรือเพื่อใช้ในการอ้างอิงในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และปฏิบัติงานล่ามเพื่อสนับสนุนงานของคณะกรรมการต่าง ๆ อีกด้วย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงมีความสำคัญในการศึกษาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

ผู้ศึกษาพบว่าแม้งานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการในระดับหนึ่ง โดยพิจารณาจากแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาในฐานะผู้กำกับดูแลงานของสำนักภาษาต่างประเทศ เล็งเห็นว่า เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ล่ามภาษาต่าง ๆ และงานแปลที่สำนักภาษาต่างประเทศรับผิดชอบอยู่ ควรได้มีการเพิ่มศักยภาพของนักวิเทศสัมพันธ์ให้สามารถมีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานในระดับที่ดีใกล้เคียงกันเพื่อรองรับงานได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรได้มีการศึกษาเพื่อหาว่ามีแนวทางใดที่ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะได้ศึกษาและวิเคราะห์สภาพหน่วยงานเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน และนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรสำนักภาษาต่างประเทศมาใช้ในการศึกษาเพื่อเสนอแนะให้งานวิเทศสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงความจำเป็นในการปรับกระบวนการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน และปัจจัยในด้านโครงสร้างของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศ เนื่องจากในปัจจุบันมีสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งนอกจากกลุ่มงานภาษาอังกฤษที่มีอยู่ในทั้งสองสำนักแล้ว สองสำนักมีการกำหนดกลุ่มงานอื่นที่ต่างกันออกไป เพื่อรองรับการสนับสนุนงานภาษาต่างประเทศที่แตกต่างกัน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 ศึกษาปัญหาและที่มาของปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ในสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 นำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ในสำนักภาษาต่างประเทศ อันจะส่งผลในการยกระดับการสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ

## 1.3 ขอบเขตการศึกษาและวิธีการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (กลุ่มงานภาษาอังกฤษ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ และกลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี) ปี 2560–มีนาคม 2562

### 1.3.2 วิธีการศึกษา

จะใช้การศึกษาจากเอกสาร และการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบการสัมภาษณ์ ประชากรที่จะศึกษา คือ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน และนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (จำนวน 25 คน)

### 1.4 คำถามการศึกษา

สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ มีปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์อย่างไรและมีแนวทางแก้ไขได้อย่างไร

### 1.5 สมมติฐานการศึกษา

โดยมีสมมติฐาน คือ การดำเนินงานของหน่วยงานมีปัญหาในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงานสามารถได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงปัญหาด้านบุคลากร การแก้ไขปัญหาในการพัฒนา สามารถทำได้โดยการจัดการความรู้ การปรับกระบวนการปฏิบัติงานและการปรับโครงสร้างหน่วยงาน และการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคลากร

### 1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 ได้รับทราบปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

1.6.2 ได้มาซึ่งข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ อันจะส่งผลต่อการยกระดับการสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ

### 1.7 นิยามศัพท์

งานวิเทศสัมพันธ์ หมายถึง การปฏิบัติงานของนักวิเทศสัมพันธ์ ตามภารกิจหลักของสำนักภาษาต่างประเทศด้านการแปลและการล่าม

นักวิเทศสัมพันธ์ หมายถึง นักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ หมายถึง สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สถาบันนิติบัญญัติ หมายถึง รัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และสภาร่างรัฐธรรมนูญ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน หมายถึง แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง เป็นสำนักงานที่ได้คุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นสำนักงานที่มีระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบ Digital Parliament และ Smart Parliament และเป็นสำนักงานที่ได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูง

**Smart Parliament** หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการของรัฐสภาที่มีขีดสมรรถนะสูงทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการ บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์ความรู้ นวัตกรรม และอาคารสถานที่ภายในบริเวณรัฐสภา

**Digital Parliament** หมายถึง รัฐสภาดิจิทัล เป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทูมมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

**ความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ** หมายถึง การแสวงหาวิธีการสร้างความเข้าใจหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันผ่านช่องทางต่าง ๆ ระหว่างบุคคลสำคัญระหว่างหน่วยงาน ระหว่างภาคีเครือข่าย ระหว่างองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี อันเป็นผลก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือหรือข้อตกลงไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันนิติบัญญัติและเพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติที่กำหนดไว้

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

##### 2.1.1 แนวคิด SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีอัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphry) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกาเป็นผู้ที่ริเริ่มแนวคิดนี้ เกี่ยวกับแนวคิดนี้ เอกวินิต พรหมรักษา ได้สรุปไว้ว่า

##### 2.1.1.1 องค์ประกอบของ SWOT Analysis

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสการที่สภาพแวดล้อมภายนอก เอื้อประโยชน์

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อม ภายนอก

##### 2.1.1.2 ประโยชน์ของ SWOT Analysis

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการซึ่ง ช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรค จาก สภาพแวดล้อมภายนอกสำหรับกำหนดแผนงานโครงการจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดกลยุทธ์

##### 2.1.1.3 ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

###### 1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผู้นำเสนอรูปแบบ หรือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในไว้ดังนี้ (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553: 78–90)

รูปแบบ 7S Framework of McKinsey รูปแบบนี้มาจากตัวของ 7 ปัจจัยด้วยกันคือ

(1) Strategy – กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือ คงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอย่างอื่น

- องค์กรมีการนำเอาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้หรือไม่
- ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เข้มแข็งแค่ไหน

- มากน้อยเท่าไร
- ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เป็นระบบที่บูรณาการ
- น้อยเพียงไร
- เราได้นำผลที่ได้จากการจัดทำกลยุทธ์มาใช้อย่างเต็มที่มาก
  - ความมุ่งมั่นของเราที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มีมากน้อยเพียงไร
  - วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดได้มีการนำมาใช้อย่างครบถ้วนหรือไม่
  - บุคลากรรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงไร
  - บุคลากรให้ความสนใจต่อวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงไร
  - องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดมากน้อย
- เพียงไร
- (2) Structure – โครงสร้าง หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรถูกจัด สร้างขึ้น เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นหัวหน้าใคร และใครที่จะต้องรายงานใคร คำถามที่มีได้คือ
- โครงสร้างองค์กรของเราเหลือน้อยขึ้นมากน้อยเพียงไร
  - โครงสร้างการทำงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร
  - โครงสร้างการทำงานเกื้อหนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และ
- การกระจายอำนาจมากน้อยแค่ไหน
- ความร่วมมือระหว่างกันในแต่ละแผนกงานมีมากน้อยเพียงไร
  - ทีมงานรวมตัวกัน และปรับตัวเข้าหากันได้ดีเพียงไร
  - สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน
  - สายการบังคับบัญชาทำให้บุคลากรต้องรับฟังคำสั่งจาก
- หัวหน้าหลายคนหรือไม่
- (3) System–ระบบ หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรในองค์กรต้องดำเนินการให้ลุล่วง คำถามที่มีได้คือ
- ระบบงานอะไรที่เป็นหลักขององค์กร เป็นระบบทำงานกัน
- ไปวัน ๆ ตามพื้นฐานการปฏิบัติงานประจำวัน หรือมีระบบที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน
- เรามีระบบงานที่เป็นสากลหรือไม่
  - ระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ทำให้เราสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากน้อยเพียงไร
  - ระบบการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ หรือการบริการมีประสิทธิภาพ
- มากน้อยเพียงไร งานยังคงผิดพลาดอยู่หรือไม่
- ระบบการเฝ้าติดตามกระบวนการเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพ
- มากน้อยเพียงไร
- ระบบงานที่จัดทำขึ้นและนำลงปฏิบัติมีประสิทธิภาพน้อย
- แค่ไหน
- องค์กรได้นำระบบ Competency มาใช้ครบถ้วนแค่ไหน

(4) Shared Value – ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันถูกนำมาวางไว้ตรงกลาง แสดงว่ามันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เท่ากับเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุถึง คำถามที่มีได้คือ

– องค์กรของเรามีอะไรที่เป็นค่านิยมร่วม เป็นไปในทางส่งเสริมองค์กรหรือเป็นอุปสรรค

(5) Style – รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของควมมีภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้ คำถามที่มีได้คือ

– รูปแบบการทำงานของผู้บริหารเป็นอย่างไร  
– รูปแบบการบริหารจัดการเอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

– ผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือไม่  
– ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีมากน้อยเพียงไร  
– ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่จะบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร

– มีรูปแบบการทำงานมีหัวหน้าหลายคนที่สร้างความสับสนในการบริหารจัดการหรือไม่

– ภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้บุคลากรทำงานเพื่อแข่งขันกันหรือ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

– การทำงานเป็นทีมขององค์กรมีความเป็นทีมอย่างแท้จริงหรือ เป็นเพียงกลุ่มคนที่รวมตัวเข้าด้วยกันตามหน้าที่

(6) Staff – บุคลากร หมายถึง พนักงานหรือลูกจ้างที่รวมถึงความสามารถ หรือสมรรถนะของพวกเขาด้วย คำถามที่มีได้คือ

- บุคลากรของเรามีความรู้ความชำนาญในงานมากน้อยเพียงไร
- บุคลากรของเรามีทัศนคติที่ดีต่อการบริการมากน้อยเพียงใด
- ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไร
- บุคลากรมีสมรรถนะตามหลัก Competency มากน้อยเพียงใด

(7) Skill – ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของพนักงานหรือลูกจ้าง ที่มีต่องานที่ต้องทำให้ลุล่วงตามเป้าหมาย คำถามที่มีได้คือ

– ทักษะอะไรที่มีความจำเป็นมากที่สุดขององค์กร องค์กรมีทักษะนี้อยู่มากน้อยเพียงใด

- ทักษะการทำงานประจำมีมากน้อยเพียงใด
- ทักษะในการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์มีมากน้อยเพียงใด
- บุคลากรระดับบริหารมีทักษะการบริหารจัดการหรือไม่
- มีช่องว่างระหว่างทักษะมากน้อยเพียงไร



- มีการวัด ฝ้าติดตาม และควบคุมทักษะที่จำเป็นมากขึ้น

เพียงไร

## 2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้กรอบ PESTEL เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

(1) การเมือง (politics) ที่มีผลต่อนโยบายของรัฐเกี่ยวกับองค์การและผู้ถือหุ้น ได้แก่ กฎหมายส่งเสริมกิจการบางประเภท (BOI) หรือกีดกันสินค้าบางประเภท (การตั้งกำแพงการค้า) แรงกดดันจากนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (การจำกัดปริมาณของเสียจากโรงงาน) การกำจัดกากสารพิษจากอุตสาหกรรม

(2) เศรษฐกิจ (economic) ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา สภาพเศรษฐกิจ สภาพการจ้างงาน ที่จะมีผลต่อความต้องการสินค้า และราคาขายของสินค้านั้น

(3) สังคมและวัฒนธรรม (social & culture) ได้แก่ อายุ การศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต บรรทัดฐาน ค่านิยม วัฒนธรรมของคนในสังคม ที่ส่งผลต่อความต้องการผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงาน

(4) เทคโนโลยี (technology) ได้แก่ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในโลก ได้แก่ การพัฒนาเทคนิคการผลิตหรือเทคนิคในการประมวลผลข้อมูลใหม่ ๆ (เช่น การใช้หุ่นยนต์หรือแขนกลในกระบวนการผลิต การประมวลผลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ แบบเครือข่ายความเร็วสูง) การลงทุนและการค้นคว้าเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่

(5) นิเวศวิทยา (ecology) ได้แก่ ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์การกับกลุ่มชุมชนองค์การทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (เช่น องค์การต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันในรูปสมาคม)

(6) กฎหมาย (Law) ได้แก่ ข้อกำหนด กฎหมายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

## 3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy)

เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

โดยสรุป การนำแนวคิด SWOT Analysis มาใช้ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจสถานการณ์ของหน่วยงาน และปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศ

## 2.1.2 การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

### 2.1.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้ายคือการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 42)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้เสนอเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยระบุถึงแนวคิดของ Harvey และ Bowin (อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 57-58) ที่ว่า องค์กรที่จะประสพผลความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะร่วมกัน (Shared Common Traits) ดังนี้

1) มุ่งที่การกระทำ (Action-oriented) สามารถสนองอย่างรวดเร็วต่อการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง (Innovation and change) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้นที่การแก้ปัญหาขององค์กรเพื่อเกื้อกูลให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน และปฏิบัติการได้ผลสูง (employee satisfaction and high performance)

2) มุ่งที่บุคคลแต่ละคน (Individual oriented) ความผูกพันทั้งหมดที่ปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนในฐานะบุคคล และบริการต่าง ๆ ที่ให้ ตลอดจนโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ก็เพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจแก่พนักงาน

3) มุ่งที่การเข้ามีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee-involvement oriented) เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อการสกัดเอาปัญญาที่แหลมคมในการปฏิบัติงานออกมาจากพนักงาน โดยปกติพนักงานต้องการมีส่วนได้ส่วนเสียในงานอยู่แล้ว

4) มุ่งที่โลกาภิวัตน์ (Globally-oriented) การสร้างองค์การให้สามารถบริหารอย่างเป็นวิชาชีพอยู่ได้ในโลกไร้พรมแดน โดยปฏิบัติกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกันและอย่างยุติธรรมด้วยการยอมรับนับถือและตระหนักถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

5) มุ่งที่คุณภาพ (Quality-oriented) คุณภาพช่วยผลักดันไปสู่การบรรลุความพึงพอใจของลูกค้าโดยอาศัยโปรแกรมเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นหลักประกันว่า ทุกงานได้กระทำอย่างถูกต้องสมบูรณ์

#### 2.1.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะคน งาน และองค์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ และทำการพัฒนาต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นอยู่ในองค์การ โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ และการประเมินการปฏิบัติงาน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 42)

ดีลาฮาเย (อั้งใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559: 47) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุมมองในทางกลับกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปในการทำนองเดียวกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ขององค์การ คือ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมระดับกว้างและแคบ เพื่อสำรวจเสาะหาโอกาสและตรวจสอบว่ามีภัยอุปสรรคหรือไม่ ดำเนินไปพร้อมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อสำรวจความพร้อมหรือจุดแข็งขององค์การและข้อด้อยหรือจุดอ่อน (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559: 44)

การฝึกอบรมและการพัฒนานับเป็นกิจกรรมที่ใหญ่ที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาการงานกับความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นมากกว่าการให้ความรู้ แต่ยังเสริมสร้างประสบการณ์จากความรู้ใหม่และทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นหลังผ่านการฝึกอบรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างไม่สิ้นสุด (พลอย สืบวิเศษ, 2561: 131)

นอกจากนี้ เรมอนด์ เอ. โนว์ (อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559: 198) ได้ศึกษาข้อเสนอของนักวิชาการหลายท่าน แล้วจึงสรุปแนวทางหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี (approaches) ได้แก่

- 1) การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (formal education)
- 2) การประเมิน (assessment)
- 3) การพัฒนาผ่านประสบการณ์ในงาน (job experiences)
- 4) การพัฒนาผ่านทักษะสัมพันธ์ (interpersonal relationship)

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิม มีการพัฒนาความสามารถและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อสรรหาคัดเลือกบุคลากร เพื่อใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรเป็นได้ทั้งการให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ การพัฒนาผ่านประสบการณ์ในงาน และการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์

### 2.1.3 การจัดการความรู้

#### 2.1.3.1 นิยามของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและมีโครงสร้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ มีการจัดเก็บและพัฒนา รวมถึงเผยแพร่ความรู้ที่ได้มาให้แก่พนักงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดผลิตภาพที่สูงขึ้นและได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (พลอย สืบวิเศษ, 2561: 185)

#### 2.1.3.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และ กระบวนการความรู้ โดย “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล (บุญดี บุญญาภิจ, 2547: 7-8)

#### 2.1.3.3 ประเภทของความรู้

แบ่งตามความสามารถในการถ่ายทอดได้ 2 ประเภทคือ

- 1) ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาได้ยาก (tacit knowledge) เป็นความรู้ประเภทที่ได้มาจากพรสวรรค์ ประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการรับรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง จึงเป็นความรู้ที่สื่อสารหรือถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดลายลักษณ์อักษรได้ยาก เช่น ทักษะในงานฝีมือ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา ทักษะในการโน้มน้าวจิตใจคน เป็นต้น
- 2) ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาได้ง่าย (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถสื่อสารและถ่ายทอดออกมาได้หลายรูปแบบ เช่น ถ่ายทอดเป็นรูปภาพ

ลายลักษณ์อักษรตัวเลขสูตร เป็นต้น ทำให้สามารถรวบรวมและจัดเก็บเพื่อเผยแพร่ได้ง่าย (พลอย สืบวิเศษ, 2561: 185)

#### 2.1.3.4 กระบวนการสร้างความรู้

Nonaka and Takeuchi (1995) อธิบายถึงหลักสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร คือ การสังเคราะห์หรือหลอมรวมความรู้ที่ฝังลึกและยกระดับขึ้นไปเป็นความรู้ที่สูงขึ้น ลึกซึ้งเพิ่ม แล้วพัฒนาเป็นองค์รวม โดยผ่านกระบวนการทั้งสี่ ที่เรียกว่า”เซกิ” (SECI) ได้แก่

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลกับผู้สนใจแบบตัวต่อตัว (tacit to tacit)

2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) หมายถึง การเปลี่ยนความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ (tacit to explicit) ซึ่งอาจทำได้โดยการสนทนากลุ่ม จับกลุ่มคุยกันเพื่อหาความคิดใหม่ ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนเป็นกลุ่ม

3) การควบรวมหรือผนวกความรู้ หมายถึง (Combination) การนำความรู้ที่ชัดเจนอันมากมายหลากหลายมารวบรวมบันทึก จัดกลุ่มแบ่งหมวดหมู่ได้เป็นความรู้ที่ชัดเจนที่ยกระดับเพิ่มมากขึ้น (explicit to explicit) ความรู้ในขั้นนี้จะอยู่ในรูปแบบที่เผยแพร่ได้กว้างขวาง

4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) หมายถึง การนำความรู้ที่ชัดเจนไปปฏิบัติ ประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการใหม่หรือปรับปรุงของเก่าให้มีคุณค่าและมูลค่า กระบวนการนี้จะเกิดการเรียนรู้เป็นความรู้ฝังลึกที่ยกระดับขึ้นไปอีกในตัวบุคคล (explicit to tacit) (พลอย สืบวิเศษ, 2561: 186–187)

#### 2.1.3.5 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ Nonaka and Takeuchi (1995) ร่วมกันเขียนหนังสือที่ชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company” ซึ่งเป็นคัมภีร์ที่นักจัดการความรู้ทั่วโลกยอมรับ โดยนักวิชาการทั้งสองได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ด้วยกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ คือ

1) สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้  
2) สร้างทีมจัดการความรู้  
3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

4) จัดความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาสินค้าและวิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน

5) เน้นการจัดการองค์การแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (middle-up-down management process for knowledge creation)

6) เปลี่ยนแปลงองค์การไปเป็นองค์การที่มีการดำเนินการสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศ และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (hypertext organization)

7) สร้างเครือข่ายที่สร้างสรรค์ความรู้กับองค์การอื่นในโลก (global organizational knowledge creation) (พลอย สืบวิเศษ, 2561: 188)

ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 กิจกรรม คือ

1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหา ความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เว็บไซต์ (Web board) และบอร์ด ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวที แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบ การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 5)

#### 2.1.3.6 เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือในการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญในทางปฏิบัติ โดยแบ่ง ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ (1) เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit และ (2) เครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งหน่วยงานสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (บุญดี บุญญากิจ, 2547: 151-155)

1) เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงข้อมูลประเภท Explicit ได้แก่

(1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรในรูปแบบของ เอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการ ค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ และผลงานประจำปี นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมี การจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้ จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ โดยอาจมีลักษณะการเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีระหว่างกันได้

(3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) เป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงผลงานส่วนบุคคลที่ผ่านมา และเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและเข้าถึงได้อย่างไร โดยการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารและระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้นแต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย

(4) ฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

## 2) เครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้

ใช้สำหรับจัดการความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ได้แก่

(1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น โดยมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้

(2) Innovation & Quality Circles (IQCs) เป็นกลุ่มคนที่มาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรก็ได้ รวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน

(3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) หรือชุมชนนักปฏิบัติ เป็นเทคนิคที่ใช้อย่างแพร่หลาย เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการรวมตัวของคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ เป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

(4) ระบบพี่เลี้ยง (Monitoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัว จากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือ

ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องกัน

(5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากร มาช่วยงาน (Secondment) เป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายใน สายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงาน ข้ามสายงานเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

(6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) เป็นการจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เช่น การสัมมนาและการประชุมวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

(7) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Reviews : AAR) และการถอดบทเรียน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการทำงาน หมายความว่า ช่วยให้สกัดบทเรียนออกมาได้ว่า เพราะอะไรหรือเพราะเราทำอะไรจึงทำงานสำเร็จ หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ผู้ที่จะนำไปปฏิบัติในแนวเดียวกัน สามารถหยิบเอา บทเรียนหรือความรู้นี้ไปใช้เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จเช่นกัน รวมทั้งอาจนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ ดีขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันหากเกิดความผิดพลาดหรือไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การถอด บทเรียนจะช่วยให้ทราบว่ามีสาเหตุตรงจุดใดผิดพลาดเพราะอะไรและควรปรับปรุงอย่างไร การถอดบทเรียนช่วยให้ไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำซากและต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ให้ลึกซึ้งหรือกว้างขวาง ยิ่งขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 163) สรุปและสังเคราะห์เป็นชุดความรู้หรือคู่มือหรือสื่อในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ต่อไป

ทั้งนี้ การเลือกใช้เครื่องมือจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังต่อไปนี้ คือ ชนิด ของความรู้ (ความรู้ประเภท Explicit หรือ Tacit) วัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ลักษณะการทำงานของบุคลากร สถานที่ทำงาน (Location) ขนาดขององค์กร และขั้นตอนของ กระบวนการความรู้ซึ่งหมายถึงเครื่องมือเพื่อค้นหา รวบรวมจัดเก็บ เข้าถึง และเปลี่ยนหรือนำความรู้ ไปใช้ (บุญดี บุญญาภิจ, 2547: 134)

โดยสรุป การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หมายถึง การรวบรวม กำหนด จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในหน่วยงาน โดยเป็น การพัฒนาทั้งคนและระบบการทำงานจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้ตลอดจนแนวทาง การพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และยิ่งส่งผลให้ทุกคนใน หน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานด้วย



## 2.2 สรุปกรอบแนวคิด

ในการศึกษาจะได้นำแนวคิด SWOT Analysis มาใช้ประยุกต์ประกอบการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหาของการดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศ โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งมีผลต่อการพัฒนางานของหน่วยงาน โดยใช้หลัก 7S และกรอบ PESTEL เป็นมาเป็นแนวทางวิเคราะห์

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่างานวิเทศสัมพันธ์จะได้รับการพัฒนาโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของนักวิเทศสัมพันธ์ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ

## บทที่ 3 ผลการศึกษา

### 3.1 สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์

3.1.1 ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2546 มีโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ (คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา, 2545: 124–125)

1) จัดแปล สรุปรหรือเรียบเรียงเอกสารราชการภาษาต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เอกสารรัฐสภา เอกสารด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือนโยบายต่างประเทศ เอกสารที่ได้รับการร้องขอให้แปลจากประธานรัฐสภา รองประธานรัฐสภา ประธานสภาผู้แทนราษฎร ประธานวุฒิสภา รองประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานวุฒิสภา ผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร ประธานคณะกรรมการสมาชิกรัฐสภา เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเลขาธิการวุฒิสภา

2) จัดการแปล สรุปรหรือเรียบเรียงเอกสารเพื่อเผยแพร่กิจกรรมและเรื่องน่ารู้ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นส่วนรวม โดยเอกสารที่จัดแปลปลอดจากภาระด้านลิขสิทธิ์

3) จัดการแปลเอกสารส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และเอกสารเผยแพร่ทางราชการ โดยความเห็นชอบของเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือเลขาธิการวุฒิสภา และเป็นผู้รักษาลิขสิทธิ์ของการแปลนั้น

4) จัดการแปลเอกสารประวัติและรายชื่อของสมาชิกรัฐสภา คณะกรรมการและอื่น ๆ เป็นภาษาต่างประเทศ

5) ปฏิบัติหน้าที่ล่าม หรือจัดหาล่ามอาชีพในกรณีจำเป็นในการรับรองบุคคลสำคัญชาวต่างประเทศหรือการประชุมให้กับประธานรัฐสภา รองประธานรัฐสภา ประธานสภาผู้แทนราษฎร ประธานวุฒิสภา รองประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานวุฒิสภา ผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร ประธานคณะกรรมการสมาชิกรัฐสภา เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและเลขาธิการวุฒิสภา ตลอดจนผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

6) ปฏิบัติหน้าที่ล่ามในการเยือนหรือศึกษาดูงานต่างประเทศของสมาชิกรัฐสภา รวมทั้ง ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

7) ศึกษา วิเคราะห์ ติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ จารีตประเพณีและอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ในวงงานรัฐสภา

8) ส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรม พร้อมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์ด้านภาษาต่างประเทศให้แก่บุคลากรในวงงานรัฐสภา

9) ให้คำปรึกษา เสนอแนะคุณสมบัติและค่าตอบแทนของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักภาษาต่างประเทศโดยเน้นความรู้ ความเชี่ยวชาญภาษาต่างประเทศเป็นหลัก นอกจากนี้ควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา

10) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สำนักภาษาต่างประเทศ มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป
- 2) กลุ่มงานภาษาอังกฤษ
- 3) กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี
- 4) กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ

โครงสร้างกรอบอัตรากำลัง (ปัจจุบัน) ของสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (แผนผังการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในภาคผนวก)



ภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างกรอบอัตรากำลัง (ปัจจุบัน) ของสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

## ข้อมูลเกี่ยวกับนักวิเทศสัมพันธ์มีดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลการศึกษาของนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ

| ตำแหน่ง   | วุฒิการศึกษา  |
|---|---|
| <b>กลุ่มงานภาษาอังกฤษ</b>   |   |
| ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานภาษาอังกฤษ<br>(นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ) | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ฝรั่งเศส)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ศาสตราจารย์บัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)<br>- ปริญญาโท (ภาษาศาสตร University of Poona อินเดีย)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - บริหารธุรกิจบัณฑิต<br>- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ)   |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)   |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษธุรกิจ)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ)   |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2)   |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - บัญชีบัณฑิต (การบัญชี เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>- ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาและการสื่อสาร)                              |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ศิลปะศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)<br>- เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ   | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (สื่อสารมวลชน)<br>- รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศและการทูต)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ  | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาไทย)<br>- อักษรศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาไทย)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ  | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ปรัชญาและศาสนา)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาและการสื่อสาร)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ  | - รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ปฏิบัติการ  | - ครุศาสตรบัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย)<br>- ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>- Master of Arts (Central Missouri State University, U.S.A.) |
| นักวิเทศสัมพันธ์ปฏิบัติการ  | - นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>- Master of Laws (LL.M), University of California, Berkeley (USA)  |

ตารางที่ 2 ข้อมูลการศึกษาของนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี

| ตำแหน่ง                             | วุฒิการศึกษา   |
|-------------------------------------|--|
| <b>กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี</b> |  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ            | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ญี่ปุ่นศึกษา)  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ            | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาเกาหลี)<br>- Master of Politics (International Politics), Dongguk University, Seoul, Republic of Korea  |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ            | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาเกาหลี เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>- M.A. in Political Science & International Relations, Ewha Womans University (Seoul, South Korea)                           |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ            | - อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาเกาหลี เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>- Master of Arts in Korean Studies, Socio-cultural Studies Major, Hankuk University of Foreign Studies (Seoul, South Korea) |
| นักวิเทศสัมพันธ์ปฏิบัติการ          | - รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ)  |

ตารางที่ 3 ข้อมูลการศึกษาของนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับ

| ตำแหน่ง                                   | วุฒิการศึกษา  |
|---|---|
| <b>กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับ</b> |   |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ             | - Bachelor's Degree (Arabic Language Islamic University of Madinah ซาอุดีอาระเบีย)<br>- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทูตและการต่างประเทศ) |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ                  | - รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ)<br>- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ภาคภาษาอังกฤษ)                                |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ                  | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาสเปน เกียรตินิยมอันดับ 1)<br>- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ)                                 |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ                  | - รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ มธ.)   |
| นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ                  | - ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาเยอรมัน)   |

ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานแปล ประกอบด้วย

- 1) งานแปลตามคำร้องขอ
- 2) งานแปลข่าวรอบโลก
- 3) งานแปลริเริ่ม
- 4) งานแปลเพื่อประกอบการจัดทำบทความเพื่อสนับสนุนงานนิติบัญญัติและด้าน

ต่างประเทศ

- 5) งานแปลเพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศ

สำนักภาษาต่างประเทศเป็นฝ่ายอำนวยการจัดทำเว็บไซต์รัฐสภาไทยในภาคภาษาต่างประเทศ 6 ภาษา ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ภาษาสเปน ภาษาเยอรมัน ภาษาอาหรับ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาเกาหลี ในปัจจุบันมีเนื้อหาเกี่ยวกับข่าวกิจกรรมของสถาบันนิติบัญญัติ กฎหมายไทย รัฐสภาแห่งใหม่ และการปฏิรูปประเทศ



ภาพที่ 2 เว็บไซต์รัฐสภาไทย

ที่มา: [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/main.php?filename=Thai\\_National\\_Assembly](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/main.php?filename=Thai_National_Assembly)



ภาพที่ 3 เว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศ

ที่มา: [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/main.php?filename=interparliament2\\_\\_EN](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/main.php?filename=interparliament2__EN)



ภาพที่ 4 เว็บไซต์รัฐสภาภาษาสเปน

ที่มา: [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/main.php?filename=interparliament2\\_\\_SP](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/main.php?filename=interparliament2__SP)

ในการปฏิบัติงานล่าม ประกอบด้วยงานในลักษณะต่าง ๆ กล่าวคือ

- 1) ล่ามเยี่ยมคารวะ
- 2) ล่ามการประชุม แบ่งเป็นล่ามพูดพร้อม (ปฏิบัติหน้าที่ในตู้ล่าม) และล่ามกระซิบ
- 3) ล่ามงานเลี้ยงรับรอง
- 4) ล่ามติดตามคณะผู้แทนไทย
- 5) ล่ามบรรยายสรุป/ศึกษาดูงาน
- 6) ล่ามนำชมรัฐสภา

### 3.1.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ และแนวทางในการพัฒนางาน

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน 1 คน และนักวิเทศสัมพันธ์ ตัวแทนจากแต่ละกลุ่มงานในสำนักภาษาต่างประเทศ โดยแบ่งเป็น กลุ่มงานภาษาอังกฤษ 4 คน กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ 3 คน จากแต่ละภาษา และกลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี 2 คน จากแต่ละภาษา สรุปข้อมูลได้ดังนี้

3.1.2.1 นางสาวรัชณี เอี่ยมประภาส ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานภาษาอังกฤษ ได้แสดงความคิดเห็นว่า การปฏิบัติงานแปลและงานล่ามมีปัญหาจากจำนวนนักวิเทศสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานดังกล่าวได้ดีมีจำนวนไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม เห็นว่ามีนักวิเทศสัมพันธ์ที่มีประสบการณ์สามารถปฏิบัติงานได้ดีในทุกวาระงาน และในสำนักภาษาต่างประเทศมีนักวิเทศสัมพันธ์ที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานหลายภาษา โดยมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานแปลและล่ามสำหรับนักวิเทศสัมพันธ์ที่ยังมีทักษะไม่เพียงพอ จัดให้มีการฝึกซ้อมงานล่าม ควบหาเทคนิคใหม่ ๆ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานแปล และคัดเลือกนักวิเทศสัมพันธ์ที่มีความรู้ดีทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย มาปฏิบัติงาน สำหรับการรวมสำนักภาษาต่างประเทศน่าจะมีข้อดีที่รวมงานในลักษณะเดียวกัน เข้าด้วยกันและมีบุคลากรเพิ่ม อย่างไรก็ตาม อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่คุ้นเคยกัน และยังไม่แน่ใจว่าบุคลากรที่เพิ่มเพียงพอต่อภารกิจหรือไม่ และมีศักยภาพรองรับภารกิจได้หรือไม่

3.1.2.2 นายวรเทพ เชื้อเจ็ดองค์ นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ แสดงทัศนะว่าในด้านการแปลมีปัญหาในเรื่องการใช้คำศัพท์ และอุปสรรคในการปฏิบัติงานล่ามคือสำเนียงของชาวต่างชาติ โดยสำนักภาษาต่างประเทศมีจุดแข็งที่เป็นแหล่งรวมคำศัพท์ในวงงานรัฐสภา จึงควรเน้นการพัฒนาคลังคำศัพท์ ในงานล่ามนักวิเทศสัมพันธ์มีความคุ้นชินในงานรวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ล่ามพูดพร้อมในการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ สามารถเพิ่มศักยภาพของนักวิเทศสัมพันธ์โดยการให้ทุนการศึกษาในต่างประเทศ และเชิญวิทยากรเจ้าของภาษา มาบรรยายให้ความรู้ นอกจากนี้ เห็นว่างานของสำนักภาษาต่างประเทศของแต่ละสำนักงานแตกต่างกัน จึงไม่จำเป็นต้องควบรวม

3.1.2.3 นางสาวศิริสา ชลายนานนท์ นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าทีมงานแปล ทำหน้าที่เรียบเรียงงานแปลที่มีจำนวนหน้ามากและ



มีผู้ปฏิบัติหลายคน ระบุว่าทั้งงานแปลและงานล่ามมีนักวิเทศสัมพันธ์ที่มีทักษะที่ดีจำนวนมากไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม เห็นว่าสำนักภาษาต่างประเทศมีจุดแข็งในด้านการปฏิบัติงานแปลที่ผ่านการกลั่นกรองตามสายการบังคับบัญชาแล้วมีคุณภาพ ไม่มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญให้ตรวจสอบรับรองงานแปล และมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติงานล่าม มีนักวิเทศสัมพันธ์ที่ได้สั่งสมประสบการณ์สามารถปฏิบัติงานล่ามได้ดี ทั้งล่ามพูดตามและล่ามพูดพร้อม ช่วยให้ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการจ้างล่ามมืออาชีพ ในการพัฒนานั้น ควรพิจารณาพัฒนาทักษะของนักวิเทศสัมพันธ์เป็นรายบุคคลตามความจำเป็น นอกจากนี้ มีทัศนะว่าในปัจจุบันสำนักภาษาต่างประเทศของแต่ละสำนักงานมีภารกิจที่ชัดเจนแยกแยะระหว่างการปฏิบัติงานให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภาอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องควรวรรณ

3.1.2.4 นางอุมาพร เพ็ชรเลิศจำรัส นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ แสดงความเห็นว่าการปฏิบัติงานแปลมีปัญหาด้านคลังคำศัพท์ และทักษะด้านภาษา การปฏิบัติงานล่ามมีปัญหาจากการขาดการฝึกฝนเนื่องจากไม่มีสภาผู้แทนราษฎรเป็นเวลานาน และนักวิเทศสัมพันธ์มีระดับความสามารถทางภาษาที่แตกต่างกัน จุดแข็งอยู่ที่นักวิเทศสัมพันธ์มีความรู้ งานแปลด้านนิติบัญญัติมากกว่านักแปลทั่วไป การปฏิบัติงานล่ามมีความสามารถในระดับหนึ่ง จุดอ่อน ในการปฏิบัติงานแปลและล่าม นักวิเทศสัมพันธ์มีทักษะทางภาษาที่ไม่เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ เห็นว่าสามารถเพิ่มศักยภาพโดยการฝึกฝน และการศึกษาเชิงลึก รวมถึงการทำงานเป็นทีมที่ดี นอกจากนี้ เห็นด้วยกับการรวมสำนักภาษาต่างประเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานภาษาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น และจัดกลุ่มงานโดยอาจกำหนดเป็นกลุ่มงานแปล และกลุ่มงานล่าม หรือกลุ่มงานภาษาอาเซียน กลุ่มงานภาษายุโรป และกลุ่มงานภาษาเอเชีย

3.1.2.5 นายชูชาติ พุฒเพ็ง นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ ปฏิบัติหน้าที่แปลและล่ามภาษาอาหรับ มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานแปลมีปัญหาที่สำคัญในการวิเคราะห์วรรณกรรมและแนวคิดของภาษาต้นฉบับ ผู้แปลต้องอาศัยองค์ความรู้หลากหลายเป็นข้อมูลสนับสนุน ในการปฏิบัติงานล่าม มีความจำเป็นต้องเตรียมตัวในด้านข้อมูล ให้พร้อมการแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานจะส่งผลที่ดีให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นใน นักวิเทศสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศมีจุดแข็งที่การให้บริการงานแปลหลายภาษา มีบริการงานล่ามเฉพาะด้านและความรู้ระบบงานนิติบัญญัติ ในการพัฒนา ควรเปิดโอกาสให้นักวิเทศสัมพันธ์ได้ปฏิบัติงานในวาระต่าง ๆ รวมถึงการปฏิบัติงานล่ามในการประชุมระหว่างประเทศ โดยไม่เห็นด้วยกับแนวคิดการรวมสำนักภาษาต่างประเทศเนื่องจากกระทบโครงสร้างหลายระดับ และเป็นการเพิ่มภาระในระดับบริหารที่ต้องตรวจงานแปลและล่ามที่หลากหลาย รวมถึงเป็นการขยายตำแหน่ง

3.1.2.6 นายวิทวัส สมภิมรัมย์ นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ ซึ่งในปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่ล่ามภาษาอังกฤษสำหรับประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้แสดงความเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานแปลประกอบด้วยเวลาที่ใช้ในการแปลมีน้อย คำศัพท์เฉพาะทาง และภาษาที่ซับซ้อนมีผลให้ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น สำหรับงานล่าม มีปัญหาในด้านการเตรียมตัวในกรณีงานเร่งด่วน สำเนียงของชาวต่างชาติ และทักษะทางภาษาของล่าม จึงเห็นควรให้มีแนวทางในการพัฒนานักวิเทศสัมพันธ์ในด้านทักษะทางภาษา และเพิ่มทักษะอื่น ๆ ในภายหลัง ในด้านงานล่ามมีความจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนนักวิเทศสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานได้ดี และพัฒนาศักยภาพ

ของนักวิเทศสัมพันธ์แต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น ด้านงานแปลควรมีการแบ่งงานอย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ มีความเห็นว่าแนวทางในการรวมสำนักภาษาต่างประเทศ จะทำให้การจัดสรรคนและงานเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.1.2.7 ว่าที่ร้อยตรี สมใจ ทองกุล นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี หัวหน้าทีมงานนักวิเทศสัมพันธ์ภาษาเกาหลี แสดงความคิดเห็นว่าในการปฏิบัติงานแปลมีปัญหาด้านเนื้อหาและคำศัพท์เฉพาะทาง ในการปฏิบัติงานล่ามมีปัญหาด้านคำศัพท์เฉพาะและสำเนียงของชาวต่างชาติ โดยสำนักภาษาต่างประเทศมีจุดแข็งที่มือนักวิเทศสัมพันธ์ที่รับผิดชอบภาษาต่างประเทศหลายภาษาทั้งงานแปลและงานล่าม อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานแปลควรส่งเสริมความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเจ้าของภาษาเพื่อการทำงานร่วมกันในการตรวจงานแปลให้เกิดความถูกต้องและมีมาตรฐาน ควรมีการเสริมสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ความรู้และข้อมูลแก่นักวิเทศสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานแปลและงานล่าม ทั้งนี้ เห็นด้วยกับการรวมสำนักภาษาต่างประเทศ โดยไม่ควรเป็นการเพิ่มโครงสร้างใหม่เพราะอาจเป็นการเพิ่มงบประมาณและทรัพยากรของทางราชการ

3.1.2.8 สำหรับนายตรรกวิทย์ มิ่งขวัญ นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี หัวหน้าทีมงานนักวิเทศสัมพันธ์ภาษาญี่ปุ่น การปฏิบัติงานแปลมีปัญหา โดยเฉพาะการแปลไทย-ญี่ปุ่น ในแง่ที่ต้องใช้เวลาในการค้นคว้าคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องที่ไม่มีในภาษาญี่ปุ่นหรือคำที่ตรงกันกับภาษาไทย อย่างไรก็ตามเห็นว่า นักวิเทศสัมพันธ์มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และมีทักษะภาษาที่ดี การปฏิบัติงานล่ามในบางช่วงมีไม่มากทำให้ขาดการฝึกฝนและตื่นตัวในเวลาปฏิบัติงาน เห็นว่าควรมีการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานล่าม

3.1.2.9 นางสาวปฐมพร รัชพลเมือง นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ ปฏิบัติหน้าที่แปลและล่ามภาษาสเปนและภาษาอังกฤษ มีความเห็นว่าปัญหาในการปฏิบัติงานแปลเกิดจากคำศัพท์เฉพาะทาง รูปประโยคที่ยาวและซับซ้อน และคำศัพท์สำนวนหรือบริบทเฉพาะประเทศหรือเฉพาะพื้นที่ ในการปฏิบัติงานล่ามมีปัญหาเช่นเดียวกัน โดยเพิ่มเติมปัญหาจากสำเนียงของชาวต่างชาติ ข้อมูลเชิงลึกของประเทศแขกผู้มาเยือน ความเป็นมาของกิจกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐสภา ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศซึ่งนักวิเทศสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานล่ามไม่ได้รับทราบข้อมูลล่วงหน้า ตลอดจนความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ล่ามเป็นกลุ่มจุดแข็งในการปฏิบัติงานแปลอยู่ที่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยจะมีปัญหาในกรณีที่นักวิเทศสัมพันธ์บางคนปฏิบัติงานไม่ได้ดี กลายเป็นภาระของผู้เรียบเรียงเอกสารฉบับรวม ในด้านงานล่ามมีนักวิเทศสัมพันธ์ที่พร้อมรับงานล่ามเร่งด่วนได้ สำหรับแนวทางการพัฒนา ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรม และมีการประเมิน การสอบวัดระดับภาษาของนักวิเทศสัมพันธ์ และให้โอกาสนักวิเทศสัมพันธ์ทุกคนได้ฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรคำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวของบุคลากร ในกรณีที่รวมสำนักภาษาต่างประเทศแล้ว ควรมีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.1.2.10 นางสาวศวดี ทาลีราช นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ ปฏิบัติหน้าที่แปลและล่ามภาษาเยอรมันและภาษาอังกฤษ แสดงทัศนคติว่างานแปลหลายหน้าที่มีผู้ปฏิบัติหลายคนใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากเป็นปัญหาสำคัญ การปฏิบัติงานล่ามมีปัญหาในกรณีที่เป็งานเร่งด่วน มีเวลาเตรียมตัวน้อยอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับการปฏิบัติงานแปล การปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดจะทำให้มีผลงานที่ดี จุดแข็งของงานล่าม กล่าวคือมีนักวิเทศสัมพันธ์ที่สามารถปฏิบัติงานได้ในทุกภารกิจ อย่างไรก็ตามความสามารถของนักวิเทศสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ล่ามมีระดับที่ต่างกัน ควรฝึกปฏิบัติด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น ยูทูป

### 3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์กรของหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์

โดยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและนำข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์ด้วยแนวคิดและทฤษฎี มีผลการศึกษา ดังนี้

#### 3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยผลการวิเคราะห์ 7S Framework of McKinsey

##### ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

| 7s model                    | จุดแข็ง  | จุดอ่อน  |
|-----------------------------|--|--|
| กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) | แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดได้มากกว่าเป้าประสงค์  |  |
| โครงสร้างองค์กร (Structure) | มีโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามหน้าที่รับผิดชอบตามภาษาต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันนิติบัญญัติโครงสร้างขององค์กรมีลำดับชั้นในลักษณะที่เหมาะสมและชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสม เกื้อหนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจในระดับที่ดี กล่าวคือ มีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกลั่นกรองงานจากกลุ่มงานก่อนนำเสนอให้ผู้อำนวยการสำนักพิจารณาเห็นชอบ มีความร่วมมือระหว่างกันในแต่ละกลุ่มงานในระดับดี โดยสามารถร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ | - การจัดกลุ่มของภาษา ยังไม่เป็นระเบียบ ซึ่งเป็นผลมาจากการตั้งกลุ่มงานแต่แรกเริ่มตั้งสำนัก<br>- กลุ่มงานสองกลุ่มงานขาดผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน เนื่องจากยังไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะเข้ารับการเลือกสรรได้ทำให้ภาระตกหนักที่ผู้บริหาร |
| ระบบการปฏิบัติงาน (System)  | มีการจัดระบบงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในการรองรับการทำหน้าที่แปลและล่ามและหน้าที่อื่น ๆ ระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้   | ระบบการจัดการในกรณีที่มีปริมาณงานมากกว่าปกติไม่มีประสิทธิภาพดีเพียงพอ  |
| บุคลากร (Staff)             | บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายภาษา ส่วนหนึ่งมีความรู้ความชำนาญปฏิบัติงานได้ดี ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน   | บางกลุ่มงานมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้รอบด้านไม่เพียงพอ  |

| 7s model                            | จุดแข็ง  | จุดอ่อน   |
|-------------------------------------|--|---|
| ทักษะ ความรู้<br>ความสามารถ (Skill) | บุคลากรมีทักษะในการทำงานได้ดีสามารถ<br>บรรลุเป้าหมาย มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์<br>ในระดับหนึ่ง | บุคลากรบางส่วนขาดทักษะ<br>ที่ดี ในการปฏิบัติหน้าที่ล่าม<br>และแปล |

### 3.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้กรอบ PESTEL เป็นกรอบในการวิเคราะห์

#### ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

| PESTELE          | โอกาส  | อุปสรรค  |
|------------------|--|--|
| การเมือง         |  | - สถานการณ์ทางการเมืองส่งผลต่อ<br>การขาดความต่อเนื่องในการ<br>ปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อทักษะในการ<br>ปฏิบัติงานล่ามที่จำเป็นต้องฝึกฝน<br>เป็นประจำ<br>- คำร้องขอให้ปฏิบัติงานแปลมีมาก  |
| เศรษฐกิจ         | ได้รับงบประมาณในการฝึกอบรมล่าม<br>พูดพร้อมภาษาอังกฤษในโอกาสที่<br>รัฐสภาเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม<br>รัฐสภาระหว่างประเทศ   | ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอในส่วน<br>อุปกรณ์การทำงาน เช่น หูฟังสำหรับ<br>ปฏิบัติงานล่าม/ซ่อมล่าม และ<br>คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กสำหรับใช้งาน<br>ในวาระต่าง ๆ เนื่องจากมีการตัด<br>งบประมาณของสำนักงานเลขาธิการ<br>สภาผู้แทนราษฎร |
| สังคมและวัฒนธรรม | ผู้รับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อการ<br>ปฏิบัติงานแปลและล่าม โดยมีความ<br>พึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดี  | หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสำนักงาน<br>เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีทัศนคติ<br>คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน<br>ล่ามโดยไม่เห็นความสำคัญของการ<br>สนับสนุนข้อมูลวาระงานให้กับ<br>ผู้ปฏิบัติงานล่าม                            |
| เทคโนโลยี        | - มีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้าน<br>เครื่องมือช่วยแปล<br>- มีการพัฒนาเทคโนโลยีการใช้ข้อมูล<br>ทาง Smart device<br>- การพัฒนาด้านเทคโนโลยีส่งเสริม<br>การเป็นรัฐสภาดิจิทัล |  |

| PESTELE    | โอกาส   | อุปสรรค   |
|------------|---|---|
| นิเวศวิทยา | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในด้านความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการประสานงานที่ดีกับสำนักต่าง ๆ เพิ่มโอกาสในการฝึกฝน คือ มีการขอความร่วมมือจากสำนักภาษาต่างประเทศในการจัดสรรล่ามประจำคณะผู้แทนเดินทางไปราชการต่างประเทศ</li> <li>- มีการประสานงานที่ดีกับสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</li> </ul> |   |
| กฎหมาย     |   | ระเบียบการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานที่ระบุให้นักวิเทศสัมพันธ์ระดับเชี่ยวชาญจึงมีคุณสมบัติเข้ารับการเลือกสรรเป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน |

### 3.3 ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

สรุปผลการศึกษาจากเอกสาร ความคิดเห็นของผู้ศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.3.1 ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง การจัดกลุ่มงานบางส่วนไม่เป็นระเบียบ กล่าวคือ บางกลุ่มงานเป็นการรวมนักวิเทศสัมพันธ์แต่ละภาษาเข้าไว้ด้วยกัน เช่น กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ ซึ่งกำหนดมาตั้งแต่ก่อตั้งสำนักตามความต้องการใช้งานผู้ปฏิบัติงานภาษาต่างประเทศนั้น ๆ แม้จะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานก็ตาม นอกจากนี้ กลุ่มงานสองกลุ่มงานยังขาดผู้บังคับบัญชา เนื่องจากยังไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเข้ารับการเลือกสรร คือ ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ระดับเชี่ยวชาญ โดยในกลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ นักวิเทศสัมพันธ์ระดับสูงสุดอยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ และในกลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลีอยู่ในระดับชำนาญการ

#### 3.3.2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ระบบการปฏิบัติงานในกรณีงานแปลจำนวนหลายหน้า ใช้แนวทางปฏิบัติกล่าวคือ กรณีเร่งด่วนจะมีการจัดสรรนักวิเทศสัมพันธ์มากกว่า 1 คน ดำเนินการ ปัญหาที่มี คือ การเลือกใช้คำศัพท์ที่แปลเป็นภาษาไทยแตกต่างกันแม้ว่าคำศัพท์ภาษาอังกฤษจะเป็นคำเดียวกัน และผู้แปลไม่มีโอกาสปรึกษาหารือเกี่ยวกับการใช้คำศัพท์ เนื่องจากคำร้องขอเร่งด่วน จึงดำเนินการในลักษณะต่างคนต่างแปลส่งผลให้ผลงานแปลไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องสำนวนแปลและการใช้คำศัพท์ เป็นภาระ

แก่ผู้ตรวจแก้ไขที่ต้องแก้ไขคำศัพท์และสำนวนแปลของผู้แปลแต่ละคนก่อนรวมเล่ม ก่อนนำส่งตามสายบังคับบัญชาและนำส่งต่อไปยังผู้ขอรับบริการ ซึ่งมีผลให้ไม่สามารถส่งงานแปลได้รวดเร็วเท่าที่ควร

### 3.3.3 ด้านบุคลากร

กลุ่มงานภาษาอังกฤษมีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แปลและล่ามในระดับดี ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน โดยที่ผ่านมามีการแก้ไขโดยให้นักวิเทศสัมพันธ์กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับที่สามารถปฏิบัติหน้าที่แปลและล่ามภาษาอังกฤษในระดับดีมาสนับสนุน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าปัญหาบุคลากรบางส่วนมีศักยภาพไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่แปลและล่ามเนื่องจาก

3.3.3.1 การคัดสรรนักวิเทศสัมพันธ์ ในปัจจุบันคุณสมบัติที่ประกาศรับสมัครของผู้สมัครตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ จะต้องได้รับปริญญาตรีในสาขาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือรัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ หรือกฎหมายระหว่างประเทศ หรือเศรษฐศาสตร์หรืออักษรศาสตร์ หรือภาษาศาสตร์ และเป็นผู้สอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ของสำนักงาน ก.พ. ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยมีการดำเนินการสอบข้อเขียนเกี่ยวกับภาษาที่เกี่ยวข้องในตำแหน่ง สำหรับนักวิเทศสัมพันธ์ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ จะต้องทำข้อสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษและภาษาที่เกี่ยวข้องในตำแหน่ง สำหรับกลุ่มงานภาษาอังกฤษ จะทำข้อสอบภาษาอังกฤษเท่านั้น จากแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดสรรนักวิเทศสัมพันธ์ดังกล่าว เห็นได้ว่า แม้งานของสำนักภาษาต่างประเทศจะต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงด้านภาษาต่างประเทศเป็นพิเศษเนื่องจากต้องปฏิบัติงานล่ามและงานแปลเอกสารราชการต่าง ๆ แต่ไม่ได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศที่แตกต่างจากนักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักอื่น ๆ

โดยในกลุ่มงานภาษาอังกฤษ นักวิเทศสัมพันธ์มี 4 คนในจำนวน 15 คน ที่จบการศึกษาด้านภาษาอังกฤษ สำหรับกลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี นักวิเทศสัมพันธ์ภาษาญี่ปุ่น 1 คน จบปริญญาโทด้านภาษาญี่ปุ่น และอีก 1 คน จบปริญญาตรีรัฐศาสตร์การระหว่างประเทศ นักวิเทศสัมพันธ์ภาษาเกาหลี ทั้ง 3 คน จบการศึกษาปริญญาตรีภาษาเกาหลี และปริญญาโท ภาคราชการเกาหลี สำหรับกลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับ นักวิเทศสัมพันธ์ภาษาอาหรับ จบปริญญาตรีจากชาติอาระเบีย นักวิเทศสัมพันธ์ภาษาสเปน 1 คน จบปริญญาตรีภาษาสเปน อีก 1 คน จบปริญญาตรีรัฐศาสตร์การระหว่างประเทศ นักวิเทศสัมพันธ์ภาษาเยอรมัน 1 คน จบปริญญาตรีภาษาเยอรมัน และอีก 1 คน จบปริญญาตรีและโท รัฐศาสตร์การระหว่างประเทศ ทั้งนี้ แม้ในปัจจุบันนักวิเทศสัมพันธ์จะสามารถปฏิบัติงานแปลและงานล่ามได้เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ แต่เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในภาษาต่างประเทศมากยิ่งขึ้น นักวิเทศสัมพันธ์จึงควรได้รับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในต่างประเทศ

3.3.3.2 การขาดการฝึกฝนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอจากสถิติการปฏิบัติงานล่ามตั้งแต่ปี 2560 ถึงมีนาคม 2562 แสดงให้เห็นว่าในขณะที่งานล่ามภาษาอังกฤษ ภาษาอาหรับ และภาษาเกาหลีมีอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีล่ามภาษาสเปน ภาษาเยอรมัน และภาษาญี่ปุ่นกลับมีไม่มากนักซึ่งส่งผลต่อทักษะในการปฏิบัติงานล่าม

### 3.3.4 ด้านงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่าหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ยังมีอุปกรณ์การทำงานที่ไม่เพียงพอประกอบด้วย หูฟังสำหรับปฏิบัติงานล่าม/ซ้อมล่าม และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กสำหรับใช้งานในวาระ

ต่าง ๆ เนื่องจากมีการตัดงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อย่างไรก็ตาม ในกรณีห้องปฏิบัติการทางภาษานั้นได้มีการจัดเตรียมไว้ในอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างก่อสร้าง

### 3.3.5 ด้านการจัดการความรู้

สำนักภาษาต่างประเทศยังมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจำกัด ทั้งความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคล จากการสืบค้นพบว่า แม้จะมีการจัดการความรู้ แต่สำนักภาษายังไม่มีการจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในรูปแบบความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคลอย่างเป็นระบบ

### 3.3.6 ด้านการประสานงาน

นักวิเทศสัมพันธ์หลายคนยกประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดข้อมูลเกี่ยวกับวาระงานล่ามซึ่งรวมถึงข้อมูลเบื้องต้นของประเทศของผู้แทนต่างชาติ ความเป็นมาของกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างรัฐสภาและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นปัญหาในด้านการประสานงานระหว่างสำนักที่เกี่ยวข้องเนื่องจากสำนักด้านต่างประเทศที่จัดทำเอกสารข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้สังเกตเห็นความสำคัญของความจำเป็นด้านข้อมูลเหล่านี้ในการเตรียมพร้อมปฏิบัติหน้าที่ล่ามของนักวิเทศสัมพันธ์ จึงมิได้มีระบบที่จะนำเสนอเอกสารให้นักวิเทศสัมพันธ์เพื่อการเตรียมพร้อมทำให้เป็นภาระของนักวิเทศสัมพันธ์ที่จำเป็นต้องใช้เวลาสืบค้นข้อมูลด้วยตัวเองมากขึ้น

## 3.4 การกำหนดกลยุทธ์จากการศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์จากการศึกษาประกอบกับการวิเคราะห์ 7S Framework of McKinsey และกรอบ PESTEL กล่าวคือ

3.4.1 แผนเชิงรุก (จุดแข็ง-โอกาส) คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างให้หน่วยงานต้นแบบของงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ

3.4.2 แผนเชิงป้องกัน (จุดอ่อน-อุปสรรค) คือ กลยุทธ์การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์โดยการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานของนักวิเทศสัมพันธ์

3.4.3 แผนเชิงพัฒนา (จุดอ่อน-โอกาส) คือ กลยุทธ์การบูรณาการงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ และกลยุทธ์การเสริมสร้างให้หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์เป็นศูนย์รวมความรู้ด้านการแปลและล่ามนิติบัญญัติ

3.4.4 แผนเชิงรับ (จุดแข็ง-อุปสรรค) คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างทีมงานวิเทศสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้ศึกษาเห็นว่าแม้สำนักภาษาต่างประเทศจะมีจุดแข็งหลายประการทั้งในด้านกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างลำดับชั้นและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและชัดเจน ระบบการปฏิบัติงานที่ดี บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายภาษา ส่วนใหญ่มีทักษะในการทำงานที่ดี ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน นำพาองค์กรไปในแนวทางเชิงรุก และมีค่านิยมร่วมในการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่าเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนในระยะยาวร่วมไปกับการพัฒนางานให้สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หน่วยงานควรได้ปรับแก้จุดอ่อนที่มีอยู่เสียก่อน กล่าวคือ การขาดผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในสองกลุ่มงาน ระบบ

การจัดการในกรณีที่มีปริมาณงานมากกว่าปกติไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และบุคลากรบางส่วนขาดทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานแปลและล่าม โดยการใช้โอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติที่ดีของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานแปลและล่าม โอกาสในการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานในโอกาสที่รัฐสภาเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีในด้านเครื่องมือช่วยแปล การพัฒนาเทคโนโลยีการใช้ข้อมูลทาง Smart device การพัฒนาด้านเทคโนโลยีส่งเสริมการเป็นรัฐสภาดิจิทัล และมีการประสานงานที่ดีกับสำนักต่าง ๆ มีการขอความร่วมมือจากสำนักภาษาต่างประเทศในการจัดสรรล่ามประจำคณะผู้แทนเดินทางไปราชการต่างประเทศ และมีความร่วมมือที่ดีกับสำนักภาษาต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศจึงควรนำกลยุทธ์ในเชิงพัฒนามาใช้



## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ พบว่าจากการวิเคราะห์สภาพองค์กรโดยพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ศึกษา เห็นว่าควรกำหนดกลยุทธ์งานวิเทศสัมพันธ์ในลักษณะกลยุทธ์ในเชิงพัฒนา โดยพิจารณาถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่มีอยู่ซึ่งสามารถที่จะแก้ไขเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ซึ่งในที่นี้คือการปฏิบัติงานแปลและงานล่ามของนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ

##### 4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้ ปัจจัยภายใน ในด้านกลยุทธ์ขององค์กร สำนักภาษาต่างประเทศดำเนินการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่างประเทศในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ ด้านโครงสร้างองค์กร มีโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามหน้าที่รับผิดชอบตามภาษาต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันนิติบัญญัติโครงสร้างขององค์กรมีลำดับชั้นในลักษณะที่เหมาะสมและชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสม เกื้อหนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจในระดับที่ดี มีความร่วมมือระหว่างกันในแต่ละกลุ่มงานในระดับดี อย่างไรก็ตาม การแบ่งกลุ่มงานมีบางส่วนยังไม่เป็นระเบียบ แม้จะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานก็ตาม นอกจากนี้ กลุ่มงานสองกลุ่มงานยังขาดผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน เนื่องจากยังไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะเข้ารับการเลือกสรรได้ สำหรับระบบการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าการจัดระบบงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในการรองรับการทำหน้าที่แปลและล่ามและหน้าที่อื่น ๆ อย่างไรก็ตามในกรณีงานแปลที่มีจำนวนหน้ามากทำให้ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก ในด้านบุคลากร มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายภาษา ได้แก่ อังกฤษ สเปน เยอรมัน อาหรับ ญี่ปุ่นและเกาหลี ส่วนใหญ่มีความรู้ความชำนาญและทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม บางกลุ่มงานมีบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานแปลและล่ามได้ดี

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก พบว่าแม้จะมีอุปสรรคที่มาจากสถานการณ์ทางด้านการเมือง กล่าวคือ สถานการณ์ทางการเมืองส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อทักษะในการปฏิบัติงานล่ามที่จำเป็นต้องฝึกฝนเป็นประจำและมีคำร้องขอการแปลงานในปริมาณมากได้รับงบประมาณไม่เพียงพอในส่วนอุปกรณ์การทำงานเนื่องจากมีการตัดงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เห็นความสำคัญของการสนับสนุนข้อมูลวารสารงานให้กับผู้ปฏิบัติงานล่าม อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมากกว่า กล่าวคือ การที่

รัฐสภาเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ ทำให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมล่ามพูดพร้อมภาษาอังกฤษ ผู้รับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานแปลและงานล่าม โดยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดี ในด้านความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการประสานงานที่ดีกับสำนักต่าง ๆ มีการขอความร่วมมือจากสำนักภาษาต่างประเทศในการจัดสรรล่ามประจำคณะผู้แทนเดินทางไปราชการต่างประเทศเป็นประจำ นอกจากนี้ มีความร่วมมือที่ดีกับสำนักภาษาต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีส่วนให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีด้านเครื่องมือช่วยแปล การใช้ข้อมูลทาง Smart device มาสนับสนุนงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการเป็นรัฐสภาดิจิทัล

#### 4.1.2 ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

ที่ผ่านมาแม้งานวิเทศสัมพันธ์จะได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการอยู่ในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ปัญหาและสาเหตุของปัญหา กล่าวคือ

##### 4.1.2.1 ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง การจัดกลุ่มงานบางส่วนไม่เป็นระเบียบ กล่าวคือ บางกลุ่มงานเป็นการรวมนักวิเทศสัมพันธ์แต่ละภาษาเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับซึ่งกำหนดมาตั้งแต่ก่อตั้งสำนักตามความต้องการใช้งานผู้ปฏิบัติงานภาษาต่างประเทศนั้น ๆ แม้ในการปฏิบัติงานจะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานก็ตาม นอกจากนี้ กลุ่มงานสองกลุ่มงานยังขาดผู้บังคับบัญชาเนื่องจากยังไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเข้ารับการเลือกสรร คือ ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ระดับเชี่ยวชาญ โดยในกลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ นักวิเทศสัมพันธ์ระดับสูงสุดอยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ และในกลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลีอยู่ในระดับชำนาญการ

##### 4.1.2.2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีงานแปลจำนวนหลายหน้าใช้เวลาในการปฏิบัติงานนานเนื่องจากผู้แปลหลายคนทำให้ผู้ตรวจต้องแก้ไขคำศัพท์และสำนวนแปลของผู้แปลแต่ละคนอย่างละเอียดให้สอดคล้องกันทั้งฉบับก่อนนำเสนอส่งตามสายบังคับบัญชา และนำเสนอต่อไปยังผู้ขอรับบริการส่งผลให้ไม่สามารถส่งงานแปลได้รวดเร็วเท่าที่ควร

##### 4.1.2.3 ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรกลุ่มงานภาษาอังกฤษไม่เพียงพอกับปริมาณงาน และบุคลากรบางส่วนขาดทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานแปลและงานล่าม ทั้งนี้สาเหตุเนื่องมาจากระบบการคัดสรรนักวิเทศสัมพันธ์ โดยสำนักภาษาต่างประเทศต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงด้านภาษาต่างประเทศเป็นพิเศษเนื่องจากต้องปฏิบัติงานล่ามและงานแปลเอกสารราชการต่าง ๆ แต่ไม่ได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศที่แตกต่างจากนักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักอื่น ๆ นอกจากนี้ การขาดการฝึกฝนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอยังเป็นสาเหตุของปัญหาการขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบกับสำนักภาษาต่างประเทศยังมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจำกัด ทั้งความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคล แม้จะมีการจัดการความรู้ แต่สำนักภาษายังไม่มีการจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้

ที่จำเป็นในการปฏิบัติในรูปแบบความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคล  
 อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรทุกคนไม่ได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของตน

#### 4.1.2.4 ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่าหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ยังมีอุปกรณ์การทำงานที่ไม่เพียงพอ ประกอบด้วย หูฟังสำหรับปฏิบัติงานล่าม/ซ่อมล่าม คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กสำหรับใช้งาน  
 ในวาระต่าง ๆ ทั้งนี้ ในกรณีห้องปฏิบัติการทางภาษาได้มีการจัดเตรียมไว้ที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่ซึ่ง  
 กำลังอยู่ในระหว่างก่อสร้าง

#### 4.1.2.5 ด้านการจัดการความรู้

สำนักภาษาต่างประเทศยังมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน  
 อย่างจำกัด ทั้งความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคล จากการสืบค้นพบว่า แม้จะมี  
 การจัดการความรู้ แต่สำนักภาษายังไม่มีการจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติใน  
 รูปแบบความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคลอย่างเป็นระบบ

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจ  
 ของสถาบันนิติบัญญัติ เพื่อรองรับแผนเชิงพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การบูรณาการงานวิเทศสัมพันธ์  
 โดยส่งเสริมความร่วมมือของสำนักภาษาต่างประเทศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและ  
 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อพัฒนางานแปลโดยการยกระดับเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศภาค  
 ภาษาต่างประเทศให้ครอบคลุมภาษาหลักที่ใช้สื่อสารทั่วโลก ในการบูรณาการงานวิเทศสัมพันธ์  
 สัมพันธ์ยังรวมถึงการส่งเสริมการรวมสำนักภาษาต่างประเทศเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการที่  
 สมบูรณ์ และ (2) กลยุทธ์การเสริมสร้างให้หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์เป็นศูนย์รวมความรู้ด้านการแปล  
 และล่ามนิติบัญญัติโดยการจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาบุคลากร ข้อเสนอแนะมีดังนี้

### 4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 4.2.1.1 ด้านโครงสร้าง

ในกรณีที่มีการพิจารณาการควรรวมสำนักภาษาต่างประเทศของ  
 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเข้าด้วยกัน ควรพิจารณา  
 ในเรื่องนี้อย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้มีการสูญเสียสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่และความก้าวหน้าในอาชีพของ  
 บุคลากรของทั้งสองหน่วยงาน ซึ่งการควรรวมจะมีผลดีในด้านการเพิ่มศักยภาพในภาพรวมของสำนัก  
 เพื่อรองรับปริมาณงานซึ่งในปัจจุบันมีปริมาณงานมาก บุคลากรไม่เพียงพอ และการจัดโครงสร้างกลุ่มงาน  
 ต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น ตลอดจนจะเป็นการพัฒนาเว็บไซต์รัฐสภาในภาคภาษาต่างประเทศ  
 ให้มีภาษาที่หลากหลายเข้าถึงได้จากผู้สนใจทั่วโลก เป็นการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและผลงานของ  
 สถาบันนิติบัญญัติของไทยในระดับสากลเพราะนอกจากภาษาอังกฤษแล้ว ทั้งสองสำนักรับผิดชอบ  
 เกี่ยวกับภาษาอื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไป จึงมีแนวความคิดที่จะควรรวมทั้งสองสำนักเข้าด้วยกัน โดย  
 แนวคิดจากรายงานผลการพิจารณาการปฏิรูปโครงสร้างของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาของ อ.ก.ร.  
 เฉพาะกิจปฏิรูปโครงสร้างของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเสนอการจัดให้ภารกิจต่างประเทศเป็น

หน่วยบริหารกลางของรัฐสภา อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาในเรื่องนี้อย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรของทั้งสองหน่วยงาน

ทั้งนี้ โดยผู้ศึกษามีความเห็นว่า การจัดตั้งสำนักภาษาต่างประเทศที่รวมทั้งสองหน่วยงานจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติ กล่าวคือ

1) เป็นการจัดกลุ่มงานภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ให้เป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น

2) เป็นการเพิ่มจำนวนนักวิเทศสัมพันธ์กลุ่มงานภาษาอังกฤษ ซึ่งคาดว่าจะสามารถช่วยลดปัญหาจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานทั้งงานแปลและงานล่าม โดยไม่จำเป็นต้องขออัตราเพิ่ม

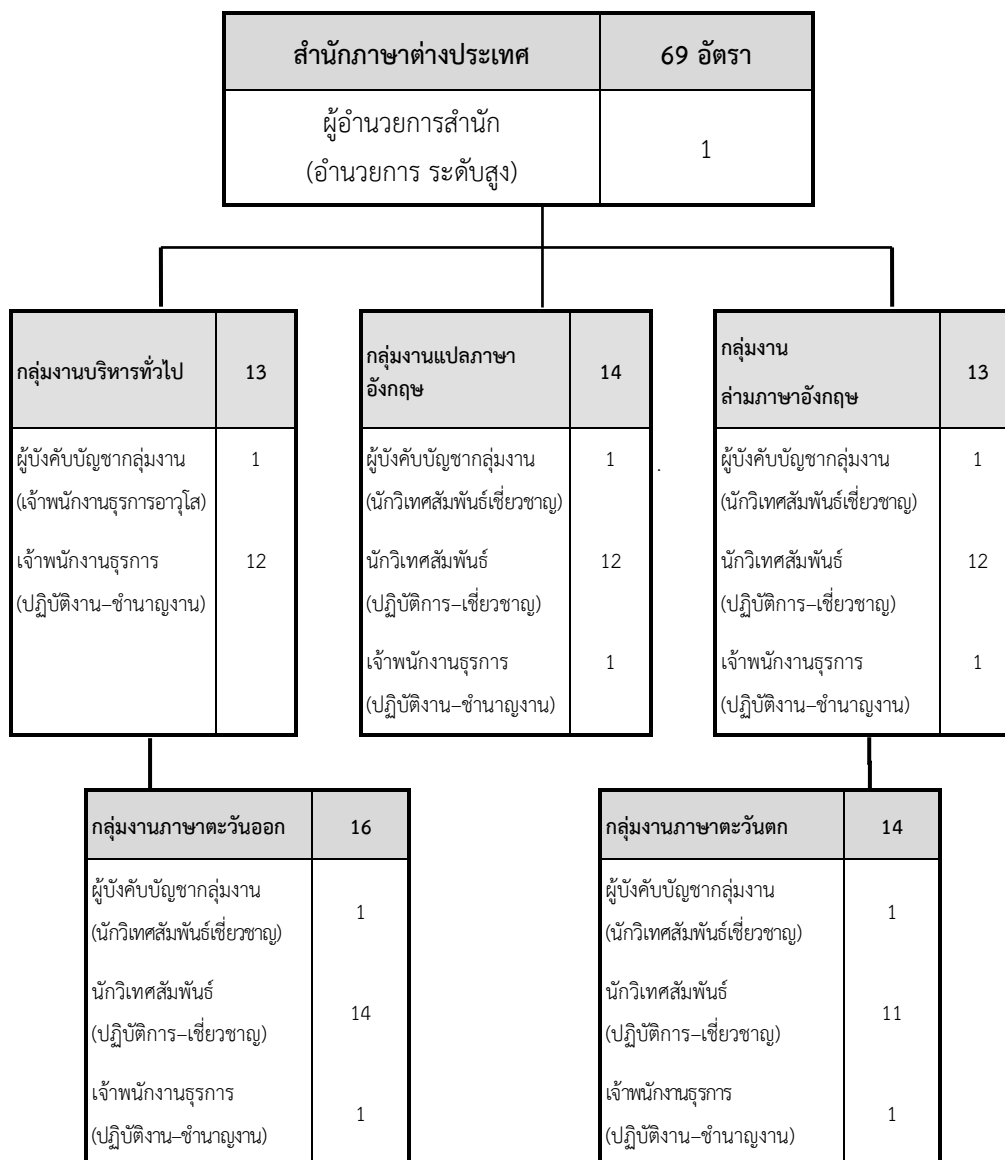
3) ช่วยให้แต่ละกลุ่มงานมีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในเวลาอันรวดเร็วยิ่งขึ้น

4) ส่งเสริมให้งานต่าง ๆ มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ยกกระดับการนำเสนอข้อมูลและเผยแพร่ผลงานรัฐสภาในระดับสากล สนับสนุนการไปสู่รัฐสภาไทยดิจิทัล ได้แก่ เว็บไซต์รัฐสภาได้มีภาษาที่มากขึ้นจากเดิม เป็นเว็บไซต์รัฐสภาที่จะนำเสนอภาษาอังกฤษ สเปน เยอรมัน ฝรั่งเศส รัสเซีย อิตาลี อาหรับ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี หรืออาจเพิ่มเติมภาษาอาเซียนในกรณีที่ผู้บริหารมีดำริให้บรรจุนักวิเทศสัมพันธ์ภาษาในประเทศสมาชิกอาเซียน

ผู้ศึกษาขอเสนอทางเลือกหนึ่งของโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังใหม่ กล่าวคือ สำนักภาษาต่างประเทศ มีการแบ่งส่วนราชการภายนอกเป็น 5 กลุ่มงาน ได้แก่

1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป  
 2) กลุ่มงานแปลภาษาอังกฤษ  
 3) กลุ่มงานล่ามภาษาอังกฤษ  
 4) กลุ่มงานภาษาตะวันออก มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับภาษา อาหรับ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี และอื่น ๆ

5) กลุ่มงานภาษาตะวันตก มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับภาษา ฝรั่งเศส สเปน เยอรมัน รัสเซีย และอิตาลี



ภาพที่ 5 แผนผังโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังใหม่ของสำนักภาษาต่างประเทศ

#### 4.2.1.2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน

จัดหาผู้เชี่ยวชาญภาษาต่างประเทศมาสนับสนุนการตรวจแก้ไขงานแปลภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นเจ้าของภาษา (Native Speaker) เพื่อทำหน้าที่ Editor-in-chief สำหรับงานแปลและล่าม โดยประจำที่สำนักเพื่อให้คำแนะนำแก่นักวิเทศสัมพันธ์เป็นครั้งคราว

#### 4.2.1.3 ด้านบุคลากร

##### 1) การคัดเลือกนักวิเทศสัมพันธ์

การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักภาษาต่างประเทศควรมีการปรับเปลี่ยนโดยเน้นวุฒิการศึกษาด้านภาษาต่างประเทศ หรือปรับให้

การคัดสรรมีลักษณะเข้มข้นยิ่งขึ้นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ทั้งการแปลและการล่ามเพื่อให้ได้นักวิเทศสัมพันธ์ที่พร้อมปฏิบัติงาน

## 2) การพัฒนาศักยภาพของนักวิเทศสัมพันธ์

การศึกษาและการฝึกอบรมนักวิเทศสัมพันธ์เป็นกระบวนการพัฒนาการงานกับความรู้และความเชี่ยวชาญที่สำคัญ ควรมีการส่งเสริมนักวิเทศสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

(1) การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งล่ามพูดพร้อมและล่ามพูดตาม หลักสูตรการพูดภาษาอังกฤษต่อสาธารณะ และการฝึกอบรมการแปลขั้นสูง

(2) การให้ทุนการศึกษา การศึกษาระดับปริญญา ด้านการแปลและการล่าม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาษาอังกฤษ สเปน เยอรมัน และญี่ปุ่น

(3) การสนับสนุนให้บุคลากรได้สอบวัดความรู้ภาษาต่างประเทศ เช่น TOEFL IELTS TOEIC เพื่อพัฒนาความสามารถด้านภาษาอย่างต่อเนื่อง

### 4.2.1.4 ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ควรมีการจัดสรรอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานของนักวิเทศสัมพันธ์อย่างเพียงพอทั้งในการปฏิบัติงานและการฝึกฝน ประกอบด้วย หูฟังสำหรับปฏิบัติงานล่าม/ซ้อมล่าม และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กสำหรับใช้งานในวาระต่าง ๆ

### 4.2.1.5 ด้านอื่น ๆ

1) ประชาสัมพันธ์เว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศภาคภาษาต่างประเทศแก่องค์กรรัฐสภาระหว่างประเทศและสถานเอกอัครราชทูตในประเทศไทย

2) การสร้างความร่วมมือกับสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อร่วมพัฒนาเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศภาคภาษาต่างประเทศให้มีภาษาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเพิ่มเติมภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ที่สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารับผิดชอบอยู่

## 4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

### 4.2.2.1 ด้านระบบการปฏิบัติงาน

การนำเทคโนโลยีมาใช้จะสามารถทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานแปลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสำหรับงานแปลเอกสารที่มีจำนวนหน้ามาก และมีคำศัพท์ในสาขาเฉพาะทาง และจัดให้นักวิเทศสัมพันธ์มากกว่า 1 คน ร่วมกันแปล ซึ่งจะเกิดปัญหาการใช้เวลาในการตรวจแก้หน้า เนื่องจากผู้แปลแต่ละคนอาจแปลคำศัพท์ และสำนวนการแปลที่แตกต่างกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้กล่าวคือ ระบบปฏิบัติการช่วยแปลจะทำให้สามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานแปลเอกสารจำนวนหลายหน้าได้และส่งงานแปลให้แก่ผู้รับบริการได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้เอกสารได้นำไปใช้งานที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกวุฒิสภาและสำนักงานได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ระบบปฏิบัติการช่วยแปลของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (National Electronics and Computer Technology Center : NECTEC) เป็นต้น

4.2.2.2 ด้านการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ นำการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอ เร่งจัดการองค์ความรู้เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแปลและ

งานล่ามที่สำคัญ คลังคำศัพท์ในการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ และคลังคำศัพท์ในวงงานรัฐสภาภาษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้สำนักภาษาต่างประเทศเป็นแหล่งความรู้การแปลและการล่ามด้านนิติบัญญัติ นำแนวทางการฝึกอบรมในลักษณะ Non-training มาใช้ในการฝึกฝนการปฏิบัติงานล่ามอย่างสม่ำเสมอ

สำนักภาษาต่างประเทศยังมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจำกัด ทั้งความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังอยู่กับตัวบุคคล โดยนำการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) หรือชุมชนนักปฏิบัติ ใช้ในกรณีของภาษาอังกฤษ ระบบพี่เลี้ยง (Monitoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัว ใช้ในกรณีของภาษาญี่ปุ่นและภาษาเกาหลี เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) เป็นการจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เช่น การสัมมนาและการประชุมวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ โดยมีความจำเป็นที่ต้องจัดทำเอกสารแนวทางหรือคู่มือในการปฏิบัติงานแปลและงานล่าม ที่สำคัญ คือ

- 1) คู่มือการปฏิบัติงานแปลกฎหมายภาษาอังกฤษ
- 2) คู่มือการปฏิบัติงานล่ามเยี่ยมคารวะ (ล่ามพูดตาม) คู่มือการปฏิบัติงานล่ามการประชุม (ล่ามพูดพร้อม) คู่มือการปฏิบัติงานล่ามนำชมรัฐสภาภาษาต่างประเทศ และการจัดทำคำแปลข้อมูลเกี่ยวกับรัฐสภาแห่งใหม่เป็นภาษาอังกฤษ ภาษาสเปน ภาษาเยอรมัน ภาษาอาหรับ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาเกาหลีเพื่อนำไปใช้ประกอบการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อใช้ในการนำชมและให้ความรู้เกี่ยวกับรัฐสภาใหม่ได้ คู่มือการปฏิบัติงานล่ามศึกษาดูงานสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยจัดทำสรุปงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นภาษาต่างประเทศ

- 3) คู่มือการแปลเอกสารประวัติและรายชื่อของสมาชิกรัฐสภา คณะกรรมาธิการ และอื่น ๆ เป็นภาษาอังกฤษ คลังคำศัพท์ในการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ เพื่อรองรับการปฏิบัติหน้าที่ล่ามติดตามคณะผู้แทนไทยซึ่งควรจัดทำสำหรับการเป็นล่ามในการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศแต่ละรายการที่สำคัญ ได้แก่ การประชุมสมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Assembly–AIPA) การประชุมสหภาพรัฐสภา (Inter-Parliamentary Union–IPU) และการประชุมสมาคมเลขาธิการรัฐสภา (Association of Secretaries General of Parliaments–ASGP)

- 4) จัดทำรวมศัพท์ในวงงานรัฐสภาภาษาต่าง ๆ จัดให้มีการฝึกปฏิบัติล่ามพูดพร้อม โดยขอวิดีโอและเทปเสียงการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศครั้งที่ผ่าน ๆ มา มาฝึกปฏิบัติ การจัดทำสรุปผลงานด้านต่างประเทศของรัฐสภาประจำปีภาคภาษาอังกฤษ สเปน เยอรมัน อาหรับ ญี่ปุ่น และเกาหลี จากต้นฉบับภาษาไทยซึ่งจัดทำโดยสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ และสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ สามารถพัฒนาเว็บไซต์สำนักภาษาต่างประเทศให้เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พัฒนาเป็นฐานข้อมูลที่สามารถเปิดใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา

#### 4.2.2.3 ด้านอื่น ๆ

1) การประสานงาน สร้างช่องทางการสื่อสารข้อมูลของสำนักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำสื่อสังคม เช่น แอปพลิเคชันไลน์ มาใช้เพื่อเป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวาระการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานล่ามสามารถรับทราบข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็วเพื่อการเตรียมพร้อมที่ดียิ่งขึ้น

2) การพัฒนางานแปลบนเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศ สามารถพัฒนาเว็บไซต์ให้ใช้ข้อมูลทาง Smart device ได้เพื่อเข้าถึงได้ง่ายและเป็นมิตรต่อผู้ใช้งานที่เปิดใช้งานจากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ ทั้งนี้ เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลบนเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศ เห็นควรให้มีการปรับปรุงเพื่อพัฒนางานแปลและยกระดับเว็บไซต์รัฐสภาระหว่างประเทศภาคภาษาต่างประเทศให้มีเนื้อหาทันสมัยใกล้เคียงกับเว็บไซต์รัฐสภาภาษาไทย ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการเป็นรัฐสภาดิจิทัลอีกทางหนึ่งด้วยในมิติของข้อมูลด้านนิติบัญญัติในภาคภาษาต่างประเทศ ซึ่งสำนักภาษาต่างประเทศสามารถให้บริการระบบคลังข้อมูลคำศัพท์ด้านนิติบัญญัติในภาคภาษาต่างประเทศ และสนับสนุนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของรัฐสภา พ.ศ. 2557–2563 ที่ระบุว่าบุคลากรในวงงานรัฐสภาประชาชนผู้ใช้บริการ และสมาชิกประชาคมอาเซียนมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านนิติบัญญัติของรัฐสภา (คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี, 2560: 16) ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการพัฒนาการแปลบนเว็บไซต์ ดังนี้คือ

(1) ควรมีการแปลข่าวสารและความเคลื่อนไหวในรัฐสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มากยิ่งขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านต่างประเทศเท่านั้น

(2) ควรจัดทำสรุปรายงานกิจกรรมทวิภาคีและพหุภาคีภาคภาษาไทยให้เป็นภาษาต่างประเทศ

(3) ควรจัดแปลข้อมูลอย่างสม่ำเสมอให้เป็นข้อมูลที่ทันสมัย



## บรรณานุกรม

### หนังสือ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

บุญดี บุญญากิจและคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.

พลอย สืบวิเศษ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : บทเรียนแบบองค์รวมและการประยุกต์ใช้กับแนวคิดที่หลากหลาย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทรรัตน์, 2561.

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2548.

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร, 2548.

เอกชัย บุญยาภิธาน. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2553.

### การสัมภาษณ์

ชูชาติ พุฒเพ็ง. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2562.

ตรรกวิทย์ มิ่งขวัญ. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2562.

ปฐมพร รัชชพลเมือง. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2562.

ยศวดี ทาลีราช. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมันและอาหรับ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2562.

รัชณี เอี่ยมประภาส. ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานภาษาอังกฤษ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2562.

วรเทพ เชื้อเจ็ดองค์. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562.

วิทวัส อนุมัติรมย์. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562.

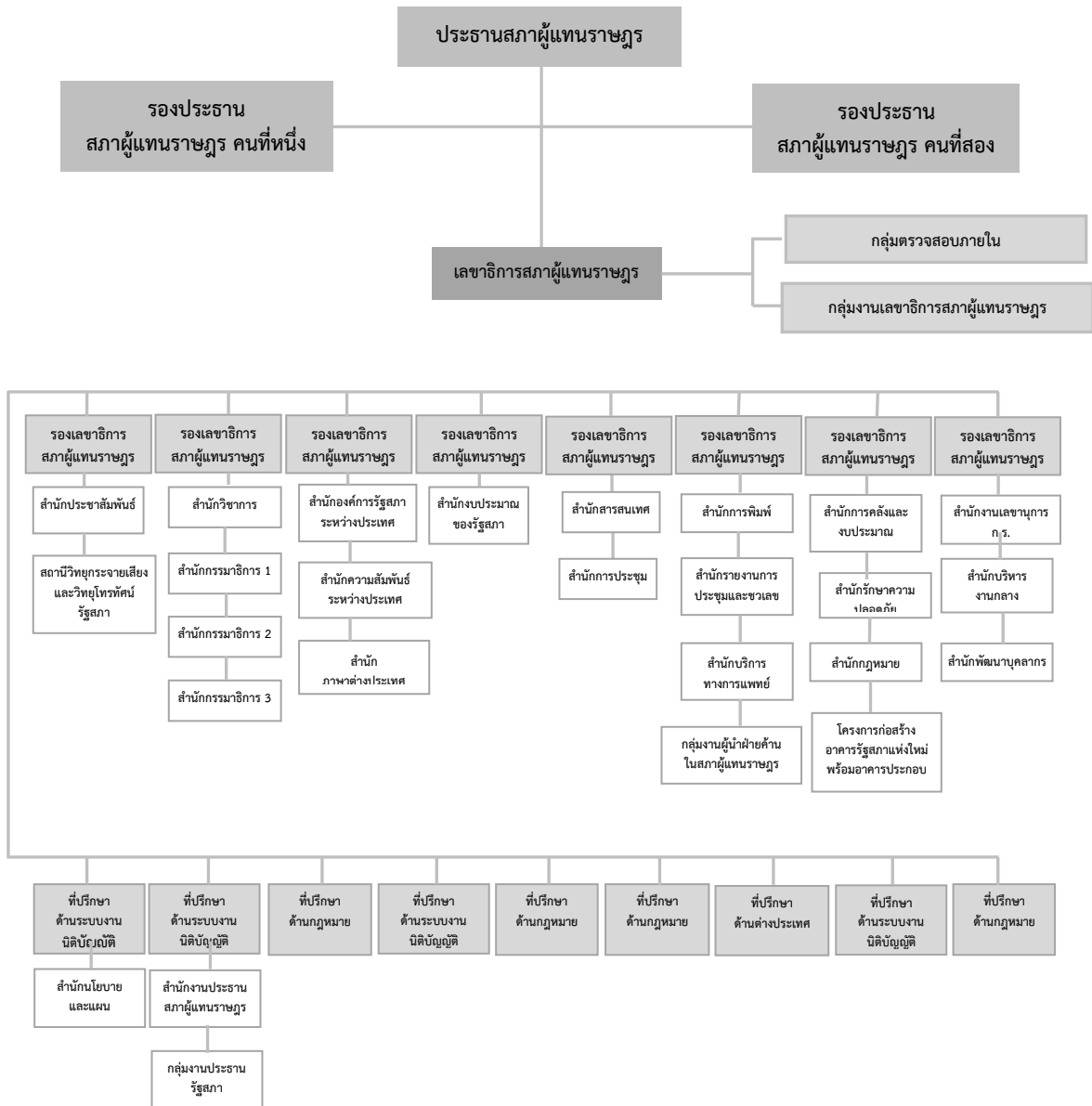
- ศิริสา ชลาชนานนท์. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2562.
- สมใจ ทองกุล. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2562.
- อุมาพร เพ็ชรเลิศจำรัส. นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานภาษาอังกฤษ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565). แผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565). [ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=44403](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=44403). [20 กรกฎาคม 2562].
- เอกวิจิต พรหมรักษา. SWOT Analysis ด้าน Planning. [ออนไลน์]. 4 ตุลาคม 2555. แหล่งที่มา: <http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swot-swot-humphrey-swot-2.html?m=1>. [1 พฤษภาคม 2562]
- คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา. ประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. [ออนไลน์] 2545. แหล่งที่มา: [https://cdc.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=3291&filename=index](https://cdc.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=3291&filename=index). [1 พฤษภาคม 2562].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
 แผนผังการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร  
 แบ่งเป็น 22 สำนัก 4 กลุ่มงาน 1 กลุ่ม



## ภาคผนวก ข.

โครงสร้างกรอบอัตรากำลังในปัจจุบันของสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

|  |          |   |          |   |          |   |          |
|--|----------|---|----------|---|----------|---|----------|
| สำนักภาษาต่างประเทศ                                      |          | 31 อัตรา  |          |   |          |   |          |
| ผู้อำนวยการสำนัก<br>(ผู้อำนวยการระดับสูง)<br>ตำแหน่งว่าง |          | 1   |          |   |          |   |          |
| ├───┬───┬───┬───┘  |          |   |          |   |          |   |          |
| <b>กลุ่มงานบริหารทั่วไป</b>                              | <b>8</b> | <b>กลุ่มงานภาษาอังกฤษ<br/>ตำแหน่งว่าง</b>                 | <b>8</b> | <b>กลุ่มงานภาษาจีน และ<br/>ภาษาอื่น</b>               | <b>7</b> | <b>กลุ่มงานภาษาฝรั่งเศส<br/>รัสเซีย และอิตาลี</b>         | <b>7</b> |
| ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน<br>(เจ้าพนักงานธุรการ<br>อาวุโส)  | 1        | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน<br>(นักวิเทศสัมพันธ์<br>เชี่ยวชาญ) | 1        | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน<br>(นักวิเทศสัมพันธ์เชี่ยวชาญ) | 1        | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน<br>(นักวิเทศสัมพันธ์<br>เชี่ยวชาญ) | 1        |
| เจ้าพนักงานธุรการ<br>(ปฏิบัติงาน-ชำนาญงาน)               | 7        | นักวิเทศสัมพันธ์<br>(ปฏิบัติการ-เชี่ยวชาญ)                | 1        | นักวิเทศสัมพันธ์<br>(ปฏิบัติการ-เชี่ยวชาญ)            | 6        | นักวิเทศสัมพันธ์<br>(ปฏิบัติการ-เชี่ยวชาญ)                | 6        |

ข้อมูล ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2562

ภาคผนวก ค.

แบบสัมภาษณ์

เพื่อประกอบการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11  
เรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ  
จัดทำโดย นางสาวกฤษณี มาศรีจันทร์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานแปลมีปัญหา อุปสรรคหรือไม่ อย่างไร  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานล่ามมีปัญหา อุปสรรคหรือไม่ อย่างไร  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  3. ท่านคิดว่างานของสำนักภาษาต่างประเทศมีจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาอย่างไร  
งานแปล \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - งานล่าม \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  4. ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของนักวิเทศสัมพันธ์ของสำนัก  
ภาษาต่างประเทศอย่างไร  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  5. ท่านมีความเห็นหรือไม่ อย่างไรเกี่ยวกับแนวทางในการรวมสำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเข้าด้วยกัน  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ขอขอบคุณที่ท่านมีส่วนร่วมในการศึกษาเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

## ประวัติผู้เขียน

|                 |  |
|-----------------|--|
| ชื่อ-สกุล       | นางสาวกฤษณี มาศรีจันทร์  |
| ประวัติการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อักษรศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การระหว่างประเทศและการทูต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) สหรัฐอเมริกา</li> </ul> |
| ประวัติการทำงาน |  |
| พ.ศ. 2547       | ผู้อำนวยการกลุ่มงานสหภาพรัฐสภา<br>สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ  |
| พ.ศ. 2556       | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานสหภาพสมาชิกรัฐสภาเอเชียและแปซิฟิก<br>สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ   |
| พ.ศ. 2557       | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานสมาคมรัฐสภาและสมาคมเลขาธิการรัฐสภา<br>สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ  |
| พ.ศ. 2559       | ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับ<br>สำนักภาษาต่างประเทศ  |
| พ.ศ. 2561       | ผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ   |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ<br>สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร  |