



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การปรับโครงสร้างกองกลาง กระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นางสาวณุกุณ สีห์โสภณ
รหัส 11018

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การปรับโครงสร้างกองกลาง กระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นางสาวณุกุณ สี่หิโสภณ
รหัส 11018

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักรับบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....
(เอกอัครราชทูต ดร. อภิชาติ ชินวรโรณ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ญัฎฐวุฒิสัทธา)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทเรศ ศรีโชติ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยราชการขนาดเล็ก โดยมีกองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ทำหน้าที่เสมือนเป็นเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและปฏิบัติงานสารบรรณ งานดูแลเส้นทางทูล งานรักษาความปลอดภัยในเขตพื้นที่กระทรวง ประสานงานในกิจกรรมแบบราชพิธี และวันสำคัญที่กระทรวงฯ จะต้องเข้าร่วม ประสานการปฏิบัติงานระหว่างกระทรวงฯ กับคณะทูตถาวรประจำองค์การ สหประชาชาติ สถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่ ซึ่งเป็นลักษณะงานที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นและเป็นลักษณะงานที่ต้องการบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีความชำนาญเฉพาะด้านที่จะปฏิบัติหน้าที่และมีประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาลักษณะการทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพบว่า มีการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้อง ทับซ้อนกันระหว่างของงานกองกลาง กับสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ในสองประเด็นกล่าวคือ

1. กองกลาง ควบคุมและดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในเขตพื้นที่ของกระทรวง ซึ่งมีประเด็นที่คาบเกี่ยวกับงานของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ซึ่งดูแลการใช้พื้นที่ภายในกระทรวง ทำให้หลายครั้งที่ผ่านมางานขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภาพรวม และทำให้ต้องมีการเพิ่มขึ้นตอนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในเรื่องของการสั่งการและการติดต่อประสานงาน

2. การบริหารและปฏิบัติงานดูแลการทูตของกระทรวง มีลักษณะงานและขั้นตอนในการปฏิบัติใกล้เคียงกับงานการจัดส่งสิ่งของ/พัสดุ (Cargo) ของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ซึ่งหากสามารถพิจารณารวมงานบริหารทั้งสองส่วนนี้ไว้ในส่วนเดียวกันได้ ก็จะเป็นการประหยัดทรัพยากร และสามารถบริหารจัดการเรื่องการจัดส่ง ทั้งสิ่งของรวมถึงวัสดุครุภัณฑ์ และเอกสารทางดูแลการทูตเพื่อไปยังหน่วยงานในต่างประเทศ ทั้งที่เป็นไปตามระเบียบการจัดส่งสิ่งของทางดูแลการทูตหรือนอกเหนือระเบียบดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับสภาพการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ อีกทั้ง ยังเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการที่ประจำการในต่างประเทศด้วย

จากการศึกษาตามแนวทางของทฤษฎีด้านการบริหารองค์การ ซึ่งสนับสนุนให้จัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ หรือรวมงานที่มีหน้าที่และเป้าหมายเหมือนกัน รวมไว้ในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ศึกษาเสนอแนวทางตามทฤษฎี ดังนี้

1. รวมงานด้านการรักษาความปลอดภัย ไว้ในส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ซึ่งดูแลภาพรวมของการใช้พื้นที่กระทรวง มีเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญด้านเทคนิคและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงอุปกรณ์ด้านการรักษาความปลอดภัย อีกทั้งยังเป็นผู้จัดทำสัญญาจ้างบริษัท ที่ดำเนินงานด้านรักษาความปลอดภัยด้วย

2. รวมศูนย์ในการจัดส่งทั้งเอกสาร สิ่งของและครุภัณฑ์ ที่จะจัดส่งไปต่างประเทศทั้งหมดไว้ที่กองกลาง เพื่อเป็นการรวมศูนย์ในการจัดส่ง ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายดูแลการทูตมีความชำนาญเฉพาะด้าน

ในลักษณะนี้อยู่แล้ว ยังจะสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องการติดต่อประสานงานและการติดตามสิ่งของ

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณาในการรวมภารกิจและการปรับโครงสร้างของกองกลาง คือเรื่องอัตรากำลังตามกฎระเบียบของสำนักงาน ก.พ. การปรับแก้ไขกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ และที่จะขาดไม่ได้คือ การพัฒนาบุคลากร การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ การจัดสรรงบประมาณ และการจัดสรรพื้นที่สำหรับการจัดเก็บสิ่งของเพิ่มเติมที่ฝ่ายถุงแม่ส์การทูต เพื่อให้สามารถสนับสนุนภารกิจในเรื่องการรวมศูนย์ในการจัดส่ง ทั้งเรื่องในระบบงานและเรื่องทั่วไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะมีผลต่อองค์กรในอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในอนาคตได้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างกองกลาง กระทรวงการต่างประเทศนี้ เกิดจากประสบการณ์ตรง และแรงบันดาลใจจากการปฏิบัติงานที่กองกลาง กระทรวงการต่างประเทศ ในช่วงก่อนการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต และจะสำเร็จลงด้วยดีไม่ได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ท่านรองปลัดกระทรวงฯ ภาสกร ศิริยะพันธุ์ เอกอัครราชทูต ลินนา ตังธสิริ และอัครราชทูตกิตติศักดิ์ กล่อมจิตต์ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและอดีตผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนต่อการเข้ารับการอบรมนี้ และขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน ได้แก่ ออท.ดร. อภิชาติ ชินวรรณ รศ.ดร. กฤตินี ญัฐวุฒิสิริ และ ผศ.ดร. ภัทรก ศรโชติ สำหรับความเห็นและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานฉบับนี้

นอกจากนี้ ผู้สนับสนุนด้านข้อมูลที่สำคัญที่ผู้ศึกษาขอขอบคุณและเสมือนว่าเป็นผู้แบ่งปันความรู้ประสบการณ์จากการทำงาน เพื่อประกอบการทำรายงาน คือ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงฯ ฉัตรชัย วิริยเวชกุล นางสำเนียง ศุภวรรณกิจ นักทรัพยากรบุคคลระดับเชี่ยวชาญ สำนักบริหารบุคคล นายพีรวัฒน์ เพ็ญศิริ รักษาการหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รวมทั้งขอบคุณหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายในกองกลาง โดยเฉพาะหัวหน้าฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ และฝ่ายดูแลกิจการทูต และเพื่อนร่วมงานทั้งในกองกลาง และส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศที่เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญด้านข้อมูลสำหรับการศึกษานี้ และท้ายที่สุดขอแสดงความขอบคุณสถาบันการต่างประเทศ เทเวศวงศ์วิโรปการ และขอชื่นชมเจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ทุกท่านสำหรับความตั้งใจ ความทุ่มเท และความเอาใจใส่ในการเตรียมการ รวมทั้งความช่วยเหลือต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการอบรม

ณุกุณ สีสโสมณ

สิงหาคม 2562

สารบัญ

| | |
|---|----|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร | ง |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญ | ช |
| สารบัญแผนภูมิ | ซ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา | 2 |
| 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา | 3 |
| 1.4 คำถามการศึกษา | 3 |
| 1.5 สมมติฐานการศึกษา | 3 |
| 1.6 ประโยชน์ของการศึกษา | 3 |
| 1.7 นิยามศัพท์ | 4 |
| บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎี | 5 |
| 2.2 การสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ | 9 |
| 2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 9 |
| 2.4 สรุปกรอบแนวคิด | 10 |
| บทที่ 3 ผลการศึกษา | 11 |
| 3.1 โครงสร้างและอัตรากำลังของกองกลาง ณ สำนักบริหารบุคคล | 11 |
| 3.2 โครงสร้างและอัตรากำลังของกองกลางในปัจจุบัน | 12 |
| 3.3 อำนาจหน้าที่ ภารกิจและปริมาณงานกองกลาง | 14 |
| 3.4 ภาพรวมสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน | 18 |
| 3.5 ผลการสัมภาษณ์ | 19 |
| บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ | 25 |
| 4.1 สรุปผลการศึกษา | 25 |
| 4.2 ข้อเสนอแนะ | 26 |
| บรรณานุกรม | 29 |
| ประวัติผู้เขียน | 30 |

สารบัญแผนภูมิ

| | | |
|--------------|---|----|
| แผนภูมิที่ 1 | โครงสร้างและอัตรากำลัง กองกลาง ของสำนักบริหารบุคคล | 11 |
| แผนภูมิที่ 2 | โครงสร้างและอัตรากำลัง กองกลาง ในปัจจุบัน | 13 |
| แผนภูมิที่ 3 | โครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน | 18 |
| แผนภูมิที่ 4 | แสดงการเพิ่มขึ้นขององค์ความรู้ | 24 |
| แผนภูมิที่ 5 | โครงสร้างและอัตรากำลัง กองกลาง ใหม่ | 25 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงการต่างประเทศมีภารกิจหลัก ในการบริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในมิติต่าง ๆ ทั้งในกรอบทวิภาคี พหุภาคี และกรอบภูมิภาค โดยการดำเนินงานด้าน การต่างประเทศ จะต้องดำเนินการบนพื้นฐานของแนวนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับ นานาประเทศ ดังนั้น ภารกิจของข้าราชการกระทรวงในสายงานหลัก คือ สายงานการทูต และ สายงานสนับสนุนอื่น ๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนงานด้านบริหาร ซึ่งเรียกว่า Back Office ก็เป็นสายงาน ที่จะขาดไม่ได้ และมีส่วนช่วยขับเคลื่อนภารกิจด้านการบริหารของกระทรวงได้อย่างคล่องตัว ซึ่งก็จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง และเป็นไปตามนโยบายของแต่ละยุคสมัย และจากการที่กระทรวงการต่างประเทศมีสำนักงานในต่างประเทศเกือบ 100 แห่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการและประสานงานกับหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในต่างประเทศ

1.1.1 ความสำคัญของปัญหา

โดยที่ กองกลางเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เสมือนฝ่ายเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งมีภารกิจหลักในการประสานงานและให้บริการแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง การแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ดังนี้

- 1) บริหารและปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานปลัดกระทรวงและของกระทรวง
- 2) บริหารและปฏิบัติงานดูแลการทูตของกระทรวงและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 3) ควบคุมและดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในเขตพื้นที่ของกระทรวง
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก การประสานงานในกิจกรรมงานพระราชพิธี และวันสำคัญที่กระทรวงเข้าร่วม รวมทั้งงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวง
- 5) ประสานการปฏิบัติงานระหว่างกระทรวง กับสถานเอกอัครราชทูต คณะผู้แทนถาวรไทยประจำสหประชาชาติ คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียนและองค์การระหว่างประเทศ และสถานกงสุลใหญ่
- 6) บริหารงานทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงและของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.1.2 สภาพปัจจุบัน

1) กระทรวง อยู่ระหว่างการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและบริบทด้านการต่างประเทศที่เปลี่ยนไปโดยมีแนวคิดจะปรับโครงสร้างเป็น 2 กอง คือ กองบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศและในประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพย์สินของกระทรวงการต่างประเทศทั้งในและต่างประเทศ

2) ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ มีการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้อง คาบเกี่ยวของงานกองกลางกับสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน (ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ) กล่าวคือ

- กองกลาง ควบคุมและดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในเขตพื้นที่ของกระทรวง ซึ่งมีประเด็นที่คาบเกี่ยวกับงานของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ซึ่งดูแลการเข้าใช้พื้นที่ภายในกระทรวง ทำให้หลายครั้งงานขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภาพรวม และทำให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การสั่งการและการติดต่อประสานงาน)

- การบริหารและปฏิบัติงานดูแลการทูตของกระทรวง มีลักษณะงานและขั้นตอนใกล้เคียงกับการจัดส่งสิ่งของ/พัสดุ (Cargo) ของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ซึ่งหากสามารถรวมงานบริหารด้านนี้ไว้ที่เดียวได้ ก็น่าจะช่วยให้การบริหารจัดการเรื่องการจัดส่งวัสดุ ครุภัณฑ์ หรือสิ่งของไปยังหน่วยงานในต่างประเทศ ทั้งที่เป็นไปตามระเบียบการจัดส่งสิ่งของทางทูต การทูต หรือนอกเหนือระเบียบดังกล่าวให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับสภาพการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการที่ประจำการในต่างประเทศด้วย

ด้วยเหตุผลข้างต้น หากสำนักงานปลัดกระทรวงสามารถรวมภารกิจงานที่คล้ายกัน รวมไว้ด้วยกัน ก็จะช่วยให้การบริหารจัดการงานในส่วนกลางมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น

1.1.3 ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวง

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้าน Synergy คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพบูรณาการ และมีธรรมาภิบาล โดยจะเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างกองกลางใหม่ ให้มีรูปแบบที่คล่องตัว เหมาะสม พร้อมทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กับทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทันทีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาทางเลือกในการปรับโครงสร้างกองกลาง โดยการรวมภารกิจที่มีความเกี่ยวข้อง คาบเกี่ยวกับภารกิจงานของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินเพื่อเป็นการบูรณาการงานของสำนักงานปลัดกระทรวง ให้มีรูปแบบของการรวมศูนย์ในส่วนกลางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น

1.2.2 นำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาข้างต้น มาปรับใช้ในการวางแผน พัฒนาโครงสร้าง และอัตรากำลังกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงต่อไป

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษาและระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

1) รายงานฉบับนี้จะศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานกองกลาง และปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่มีความคาบเกี่ยวกันหรือที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

2) นอกจากนี้จะศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานบริหารในส่วนกลาง (สำนักงานปลัดกระทรวง) ที่สามารถนำมาผนวกรวมกับงานกองกลาง เพื่อบูรณาการเป็นภารกิจของกองกลางยุคใหม่ต่อไป

3) นำเสนอแนวทางการปรับโครงสร้าง อัตรากำลัง เพื่อให้การปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

1.3.2 วิธีการดำเนินการศึกษาและระเบียบวิธีการศึกษา

ศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานจริงและจะมีการประเมินผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความคิดเห็น ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดทำโครงสร้างกองกลางใหม่ต่อไป

1.4 คำถามการศึกษา

1.4.1 ความเป็นไปได้ในการรวมภารกิจของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน (ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ) ในส่วนการดูแลพื้นที่กระทรวง และการจัดส่งสิ่งของทาง Cargo กับงานกองกลาง ในส่วนงานรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ และการจัดส่งถุงเมล็ดทางการทูต เพื่อความคล่องตัวและการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ

1.4.2 โครงสร้าง อัตรากำลังของข้าราชการและเจ้าหน้าที่กองกลางที่เหมาะสม เป็นอย่างไร

1.5 สมมติฐานการศึกษา

1.5.1 การรวมศูนย์การบริหารจัดการงานด้านการดูแลพื้นที่กระทรวง และการจัดส่งสิ่งของกระทรวงการต่างประเทศ ช่วยทำให้งานบริหารและบริการของส่วนกลางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น

1.5.2 กองกลาง กระทรวงการต่างประเทศ สามารถบริหารจัดการ กำหนดอัตรากำลัง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของกองได้อย่างเหมาะสม

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 ผลการศึกษานี้ อาจช่วยให้ผู้บริหารกระทรวง เห็นถึงความจำเป็นในการปรับโครงสร้างกองกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานในภายในสำนักงานปลัดกระทรวง อีกทั้งยังเป็นการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานที่เกี่ยวข้องนี้ในส่วนกลางเป็นไปอย่างมีระบบและมีเอกภาพมากขึ้น

1.6.2 นอกจากจะมีการปรับโครงสร้างกองกลางอย่างเป็นระบบแล้ว จะนำเสนอ อัตรากำลังและลักษณะบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในกองกลางด้วย

1.7 นิยามศัพท์

Back office หมายถึง ภารกิจสนับสนุนงานหลัก จะเป็นงานด้านบริหารจัดการ อาทิ งานบริหารจัดการทรัพยากรสิน งานตรวจสอบภายใน งานบริหารและพัฒนาบุคลากร งานบริหารงบประมาณ งานระบบสารสนเทศและการสื่อสาร งานนโยบายและแผน

Home-based หมายถึง ตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศ เท่านั้น เพื่อรองรับภารกิจด้านการปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างอัตรากำลัง ปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการประเภทสายงาน home-based ประกอบด้วย สายงานวิเทศสหการ สายงานนิติการ สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สายงานวิชาการบัญชี สายงานวิชาการเงิน สายงานวิชาการเงินและบัญชี สายงานวิชาการตรวจสอบภายใน สายงานวิชาการพัสดุ สายงานจัดการงานทั่วไป สายงานทรัพยากรบุคคล สายงานบรรณารักษ์ สายงานวิชาการคอมพิวเตอร์ และสายงานประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารกระทรวง หมายถึง ข้าราชการระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร จัดการกระทรวงในภาพรวม ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวง จำนวน 4 ท่าน

องค์กร/ องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทำรายงานศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับโครงสร้างกองกลาง กระทรวงการต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวง อย่างมีระบบ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ซึ่งต้องพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอัตรากำลังของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงกรอบนโยบาย แนวทางและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 ทฤษฎีด้านการบริหารองค์การ

ทฤษฎีด้านการบริหารองค์การ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาใน รายงานการศึกษานี้ เป็นการพิจารณาออกแบบองค์การตามหลักการจัดหน่วยงานย่อยในองค์การ¹ มีการจัดรูปแบบขององค์การหลายรูปแบบ และหนึ่งในนั้นคือ การจัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ (function) เป็นการจัดหน่วยงานย่อยโดยยึดหน้าที่ของหน่วยงานย่อยเป็นสำคัญ กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่และ เป้าหมายเดียวกัน จะถูกรวมอยู่ในหน่วยงานย่อยเดียวกัน และมีการจัดให้ในหน่วยงานมีทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนอยู่ด้วยกัน

การจัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่จะเหมาะสมกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ หรือมีความไม่แน่นอนต่ำ การทำงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำ งานที่ทำซ้ำๆ (Routine) เหมาะสม กับองค์การขนาดเล็กถึงขนาดกลาง จุดเน้นขององค์การจะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความรู้ความชำนาญเฉพาะทางแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การ จัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่มีจุดอ่อนในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและขาดการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในองค์การ

2.1.2 ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การสามารถ ปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้้องค์การมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้อง ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือก ผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการ

¹ วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), หน้า 217.

สื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้าได้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการพัฒนางานองค์กรได้ หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์กรที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์กรของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยอาศัยหลักการ ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกัน ทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา
- 2) ความเข้าใจในสถานการณ์ ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
- 3) การปรับปรุงสัมพันธภาพ ถือเป็นผลพลอยได้ขององค์กร แต่ไม่ว่าคนในองค์กรจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม
- 4) ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาภายในระบบของหน่วยงานนั้นๆ
- 5) การเชื่อมโยงแนวยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร

2.1.3 ทฤษฎีวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis)²

เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดได้คิดค้นวิธีวิเคราะห์นี้ ในช่วงปี ค.ศ. 1960-ค.ศ. 1970

S : Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

W : Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานี้

O : Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น องค์กรสามารถขายหรือทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่งในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

² วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, การวิเคราะห์สวอต [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.

T : Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

การวิเคราะห์แบบ SWOT จะช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานขั้นต่อไป เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่หากเป้าหมายที่วางไว้ไม่สามารถบรรลุได้ ผู้วิเคราะห์จะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่เป็นไปได้ การวิเคราะห์นี้มีประโยชน์ในการกำหนดสิ่งที่ต้องการพัฒนา สิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจ คือปัจจัยภายในองค์กรเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ซึ่งขึ้นกับเป้าหมายที่นำมาใช้วิเคราะห์ในแต่ละเรื่อง การวิเคราะห์สามารถใช้การจับคู่จุดแข็งกับโอกาส และการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์เพื่อปรับจุดอ่อนให้เป็นโอกาส แต่หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนได้ ก็อาจต้องใช้วิธีลดผลกระทบหรือการหลีกเลี่ยงแทน

2.1.4 หลักการจัดองค์กรของ Peter F. Drucker

Peter F. Drucker ได้อธิบาย วิธีการจัดองค์กร เพื่อที่จะให้มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ดีที่สุดไว้ 3 วิธีประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์งาน (Activities Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบงาน เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไรบ้างที่ต้องทำ และงานอะไรที่ควรจะรวมอยู่ด้วยกัน และจะต้องมีการเน้นความสำคัญของงานต่าง ๆ อย่งไรภายในโครงสร้างองค์กร

2) การวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบการตัดสินใจ เป็นการพยายามที่จะแยกให้เห็นว่าจะต้องมีการตัดสินใจต่างๆ อย่งไรบ้างในการทำงาน

3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Relations Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะให้ทราบว่า ผู้บริหารมีส่วนช่วยทำงานตามแผนงานต่าง ๆ อย่งไรบ้าง และในการทำงานนั้น จะต้องทำงานร่วมกับใครแต่ละคนจะมีส่วนช่วยงานผู้บริหาร อย่งไรบ้าง

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร ของ William J. Mcclamey³

William J. Mcclamey ให้คำจำกัดความของการจัดองค์กรว่า เป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดการสมดุล โดยมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุตามแผนที่หน่วยงานกำหนดไว้

2.1.6 หลักการจัดโครงสร้างองค์การยุคใหม่⁴

หลักการสำคัญในการจัดโครงสร้างมี 4 ประการ ดังนี้

1) การแบ่งส่วนงาน โดยพิจารณาแบ่งแยกงานตามความชำนาญพิเศษหรือตามความถนัดในงานนั้น ๆ

2) การจัดส่วนงาน คือการแบ่งหน่วยงานออกเป็น กรม กอง แผนกต่างๆ เป็นการให้ความสำคัญของงาน

³ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, Untitled เอกสารวิทยานิพนธ์ บทที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา [ออนไลน์], แหล่งที่มา: digi.library.tu.ac.th/thesis/po/0155/09CHAPTER_2.pdf.

⁴ หลักการจัดโครงสร้างองค์การยุคใหม่.

3) ขอบเขตการบังคับบัญชา ดูจากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน จำนวนจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นกับความต้องการและความจำเป็นขององค์กร

4) การมอบอำนาจ พิจารณาถึงการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ซึ่งถือว่าการมอบอำนาจเป็นการตัดสินใจภายในขอบเขตงานเท่าที่ได้รับมอบหมายไว้

2.1.7 การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey⁵

7s คือ กรอบแนวคิดของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดที่คิดค้นโดยบริษัท McKinsey ที่มองว่า องค์กรที่ดีเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยภายในแต่ละส่วนเป็นอย่างไร รวมทั้งมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งถ้าหากพบว่า ไม่สอดคล้องกันและเป็นเรื่องที่สำคัญ องค์กรก็ควรจะไปปรับปรุงต่อไป และกลยุทธ์นี้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในส่วนของปัจจัยภายใน (Internal Factors) หรือก็คือ จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) ได้อย่างดีด้วย กลยุทธ์ 7s ประกอบด้วย

1) Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยมีเป้าหมายเพื่อวางเส้นทางไปสู่จุดหมาย ในการวิเคราะห์ 7s McKinsey ควรพิจารณาว่าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ ถ้าหากว่ามี ก็ต้องตั้งคำถามต่อว่า กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้เราไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ หรือกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์จริงๆ หรือไม่

2) Structure (โครงสร้าง) หมายถึง โครงสร้างองค์กร เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ เช่น การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรควรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ 7s McKinsey ควรพิจารณาว่า โครงสร้างองค์กรมีลักษณะอย่างไร สื่อสารกันอย่างไร ขอบเขตความรับผิดชอบเป็นอย่างไร

3) System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สอดคล้องกัน (เข้ากัน) ระบบการทำงานควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเรื่องอื่นๆ โดยเฉพาะกับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

4) Style (รูปแบบ) หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Style ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน และควรจะสอดคล้องกับด้านอื่นๆอีก 6 ด้าน เช่น โครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจ

5) Staff (การจัดการบุคคล) หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกคนให้เข้าทำงาน ค่าตอบแทน การลงโทษ และการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ควรจะสอดคล้องกับทักษะที่เป็นความโดดเด่นขององค์กร

6) Skill (ทักษะ) หมายถึง ทักษะ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต/ขาย/ให้บริการ

⁵ วรรณิการ์ สิทธิชัย และสตีเฟน ภูริภักดี, “การจัดการองค์กรตามความคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม,” วารสารวิชาการฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลป์, ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2561).

7) Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง ค่านิยมร่วมในองค์กร วัฒนธรรม องค์กร องค์กรมีความเชื่ออย่างไร ซึ่งค่านิยมถือเป็นหัวใจขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร

2.2 การสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ⁶

2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ได้กำหนดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐว่า ภาครัฐควรมีขนาดเล็กลง ตรวจสอบความซ้ำซ้อนและปรับภารกิจและพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในเชิงบูรณาการ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องกำหนดให้มีโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบ มีความคุ้มค่า และสามารถขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการต่างประเทศ

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้าน Synergy คือ การส่งเสริมการบริหารจัดการและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพบูรณาการ และมีธรรมาภิบาล โดยจะเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างข้าราชการและเจ้าหน้าที่กองกลางใหม่ ให้มีความเหมาะสมเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.3 หลักการแบ่งส่วนราชการภายในกรมรูปแบบใหม่ ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

การให้ข้าราชการสามารถจัดโครงสร้าง (rearrange) ภายในกรมใหม่ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถจัดตั้ง ยุบเลิก ยุบรวมและปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองต่อภารกิจงานปัจจุบัน

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ได้มีบทความเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร (Departmentation)⁷ สรุปได้ ดังนี้

การจัดองค์กรเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์กรว่าจะให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกันอย่างไรและจะให้คนที่เลือกเข้ามาทำงาน ทำงานกันอย่างไรบ้าง ดังนั้นการจัดองค์กรจึงเป็นงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และละเอียดรอบคอบ ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดสรร สรรสร้างองค์กรขึ้นมาอย่างพิถีพิถัน ซึ่งหลักการในการจัดองค์กรมีดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อแบ่งงานกันทำโดยแยกออกเป็นแต่ละงาน แต่ละแผนกหรือหน่วยงานตามความเหมาะสม
- 2) เพื่อมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน ทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด ของแต่ละคน

⁶ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ.

⁷ อำนาจ วัตจินดา, การจัดโครงสร้างองค์กร [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.hrcenter.co.th>.

3) เพื่อประสานงานต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน ตลอดทั้งองค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานแล้วเสร็จ

4) เพื่อจัดงานออกเป็นกลุ่มๆ แต่ละกลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหรือแผนกงาน โดยเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

5) เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มคน และระหว่างหน่วยงาน หรือแผนกงาน

6) เพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการตลอดทั้งองค์การ

7) เพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ ผู้บริหารควรจะต้องดำเนินการที่ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ทำให้บรรลุเป้าหมายองค์การด้วย ความยากลำบากของผู้บริหารก็คือ การที่จะต้องนำเอาปัจจัยสองอย่างที่เป็นพื้นฐานในการจัดองค์การมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ปัจจัยสองอย่างคือ การรวมกัน (integration) ของความแตกต่างกัน (differentiation) เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (ความแตกต่างกัน (Differentiation) ได้แก่ ความแตกต่างในเรื่องของการทำงาน การใช้ทักษะ วิธีการทำงาน ความคิดของคนเป้าหมายในการทำงาน โครงสร้างของงานและค่านิยมของคนปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันในแง่ของคนทำงานหรือในแง่ของหน่วยงาน)

ผลการศึกษาและทฤษฎีข้างต้นสามารถเทียบเคียงกับการศึกษาสภาพทั่วไปและ การรวมภารกิจที่คล้ายกัน คาบเกี่ยวไว้ด้วยกัน เนื่องจากกองกลางเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก มีการแบ่งงานกันตามภารกิจที่ชัดเจน และในขณะเดียวกันการจะพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ ดีขึ้นได้ จะต้องมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย

2.4 สรุปกรอบแนวคิด

ทฤษฎีด้านการบริหารองค์การ ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ รวมถึงบทความเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ เป็นหลักการที่ชัดเจนในการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน รวมถึงใน การปรับโครงสร้างขององค์การซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูล ข้อเท็จจริง ปัจจัยที่มีผลกระทบ ทั้งภายนอกและภายใน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อวางแผนการทำงาน การแก้ปัญหา รวมถึงแผนพัฒนากำลังคน เพื่อความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ซึ่งจะนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนปรับโครงสร้างองค์การได้ เนื่องจากองค์การในที่นี้ คือ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ จะต้องเข้าใจสภาพและลักษณะของงาน ทั้งงานด้านบริหารและบริการ และตระหนักถึงขีดความสามารถของข้าราชการทั้งสายงานการทูตและสายงาน home-based รวมถึงลูกจ้างกลุ่มต่าง ๆ และการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรทุกสายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศเพื่อให้สามารถตอบสนองสภาพการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งสุดท้ายก็เพื่อสนับสนุนและพัฒนางานด้านต่างๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ

บทที่ 3 ผลการศึกษา

ในบทนี้จะ เริ่มต้นกล่าวถึงลักษณะงานในภาพรวมงานของกองกลางในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นว่า งานของกองกลางคืออะไร มีโครงสร้าง อำนาจและภารกิจในการปฏิบัติงาน การบริการอย่างไร และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อเท็จจริงดังกล่าว จะนำไปสู่แนวทางในการศึกษา เพื่อปรับปรุงโครงสร้างของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ในการรวมภารกิจงาน ที่มีความคาบเกี่ยวกันระหว่างส่วนจัดทาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ กับงานกองกลาง และผลการ สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและอัตรากำลังของกองกลาง ณ สำนักบริหารบุคคล

โครงสร้างและอัตรากำลังของกองกลางตามกฎหมาย (ข้อมูลจากสำนักบริหารบุคคล) แบ่งออกเป็นฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ ตามแผนภูมิที่ 1



ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างและอัตรากำลัง กองกลาง ของสำนักบริหารบุคคล

โดยในฝ่ายบริหารทั่วไปจะแบ่งแยกเป็นงานสารบรรณ งานอุ้งเมล์ทูต และงานติดต่อ สอบถามและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ จะแบ่งเป็นงานประสานราชการ และงาน เลขานุการนักบริหาร โดยมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 27 คน (ข้อมูลแผนภูมิโครงสร้างจากสำนักบริหารบุคคล)

3.2 โครงสร้างและอัตรากำลังของกองกลางในปัจจุบัน

กองกลางได้มีการปรับเปลี่ยนภารกิจของกองเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ ตามที่ได้มีการระบุไว้ในกฎกระทรวงฯ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวง และของกระทรวง โดยเฉพาะในส่วนที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

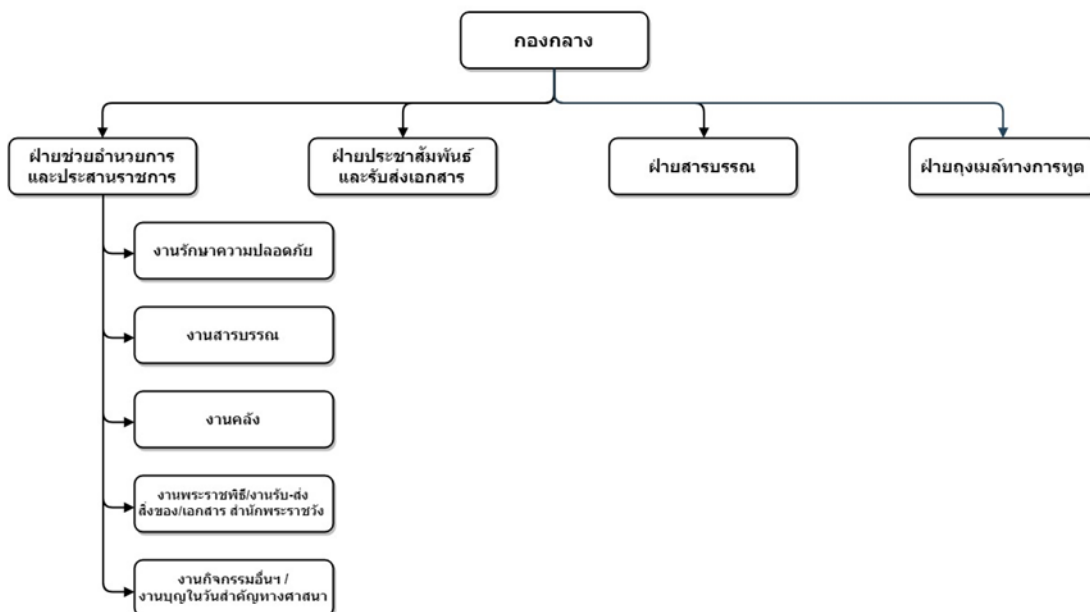
ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2550 (ประกาศลงในพระราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 14 ก วันที่ 7 มีนาคม 2550 และแก้ไข เพิ่มเติม ฉบับที่ 2 เล่ม 126 ตอนที่ 75 ก วันที่ 8 ตุลาคม 2552) ตามข้อ 4 (1) ของกฎกระทรวง ได้ กำหนดอำนาจหน้าที่ของกองกลางไว้ ดังนี้

- 1) บริหารและปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ และของกระทรวงฯ
- 2) บริหารและปฏิบัติงานอุ้งเมล์การทูตของกระทรวงฯ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 3) ควบคุมและดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในเขตพื้นที่ของ กระทรวงฯ
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก การประสานงานในกิจกรรมงานพระราชพิธี และวันสำคัญที่กระทรวงฯ เข้าร่วม รวมทั้งงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ
- 5) ประสานการปฏิบัติงานระหว่างกระทรวงฯ กับคณะทูตถาวรประจำองค์การ สหประชาชาติ สถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่
- 6) บริหารงานทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ และของกระทรวงฯ ซึ่งมีได้กำหนดให้ เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงฯ โดยเฉพาะ
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

ภารกิจของกองกลางในปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 4 ฝ่าย คือ

- 1) ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ
- 2) ฝ่ายสารบรรณของกระทรวง
- 3) ฝ่ายอุ้งเมล์ทางการทูต
- 4) ฝ่ายรับ-ส่งและประชาสัมพันธ์

**แผนภูมิโครงสร้าง กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงการต่างประเทศ ในปีปัจจุบัน**



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างและอัตรากำลัง กองกลาง ในปีปัจจุบัน

โดยมีอัตรากำลัง ณ วันที่ 9 กรกฎาคม 2562 จำนวน 44 คน โดยแยกตามฝ่ายต่าง ๆ สรุปได้

ดังนี้

3.2.1 หัวหน้าสำนักงาน (อัตรากำลัง 1 คน)

หัวหน้าสำนักงาน คือ ผู้อำนวยการกองกลาง ในอัตราอำนาจการระดับต้น

3.2.2 ฝ่ายช่วยอำนาจการและประสานราชการ (อัตรากำลัง 12 คน)

หัวหน้าฝ่ายฯ ข้าราชการในอัตราเจ้าหน้าที่การทูตชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
เจ้าหน้าที่ประจำฝ่ายฯ ประกอบด้วย

ข้าราชการ

- | | |
|-----------------------------------|------------|
| 1) เจ้าหน้าที่การทูตชำนาญการพิเศษ | จำนวน 1 คน |
| 2) เจ้าหน้าที่การทูต ชำนาญการ | จำนวน 1 คน |
| 3) เจ้าหน้าที่ธุรการชำนาญงาน | จำนวน 3 คน |
| 4) นักจัดการงานทั่วไป | จำนวน 1 คน |
| 5) พนักงานราชการ | จำนวน 1 คน |

ลูกจ้าง

- | | |
|--------------------|------------|
| 1) ลูกจ้างประจำ | จำนวน 1 คน |
| 2) ลูกจ้างชั่วคราว | จำนวน 1 คน |
| 3) พนักงานจ้างเหมา | จำนวน 2 คน |

3.2.3 ฝ่ายสารบรรณ (อัตรากำลัง 10 คน)

หัวหน้าฝ่าย ข้าราชการในอัตราเจ้าหน้าที่การทูตชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย ประกอบด้วย

ข้าราชการ

- | | |
|------------------------------------|------------|
| 1) เจ้าหน้าที่การทูตระดับที่ปรึกษา | จำนวน 1 คน |
| 2) เจ้าหน้าที่ธุรการชำนาญงาน | จำนวน 2 คน |

ลูกจ้าง

- | | |
|--------------------|------------|
| 1) ลูกจ้างชั่วคราว | จำนวน 5 คน |
| 2) พนักงานจ้างเหมา | จำนวน 1 คน |

3.2.4 ฝ่ายดูแลการทูต (อัตรากำลัง 9 คน)

หัวหน้าฝ่าย ข้าราชการในอัตราเจ้าหน้าที่การทูตชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย ประกอบด้วย

ข้าราชการ

- | | |
|------------------------------|------------|
| 1) เจ้าหน้าที่ธุรการชำนาญงาน | จำนวน 2 คน |
|------------------------------|------------|

ลูกจ้าง

- | | |
|--------------------------|------------|
| 1) ลูกจ้างประจำ | จำนวน 1 คน |
| 2) ลูกจ้างชั่วคราว | จำนวน 3 คน |
| 3) พนักงานจ้างเหมาบริการ | จำนวน 1 คน |
| 4) พนักงานขับรถ | จำนวน 1 คน |

3.2.5 ฝ่ายรับ-ส่ง และประชาสัมพันธ์ (อัตรากำลัง 14 คน)

หัวหน้าฝ่าย (คนเดียวกับหัวหน้าฝ่ายสารบรรณ)

เจ้าหน้าที่ประจำฝ่าย ประกอบด้วย

ข้าราชการ

- | | |
|------------------------------------|------------|
| 1) เจ้าหน้าที่การทูตระดับที่ปรึกษา | จำนวน 1 คน |
| 2) เจ้าหน้าที่ธุรการชำนาญงาน | จำนวน 1 คน |

ลูกจ้าง

- | | |
|--------------------------|------------|
| 1) ลูกจ้างประจำ | จำนวน 1 คน |
| 2) พนักงานจ้างเหมาบริการ | จำนวน 9 คน |
| 3) พนักงานขับรถ | จำนวน 2 คน |

3.3 อำนาจหน้าที่ ภารกิจและปริมาณงานของกองกลาง

3.3.1 อำนาจหน้าที่และภารกิจของผู้อำนวยการกองกลาง สรุปได้ ดังนี้

- 1) กำกับและควบคุมดูแลงานและบุคลากรทุกฝ่ายโดยรวมของกองกลาง
- 2) ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของกองกลางให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ในขอบข่ายอำนาจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งปรับเปลี่ยนภารกิจของกอง

ให้สอดคล้องและรองรับกับงานในความรับผิดชอบและ/หรือตามบัญชาหรือตาม การมอบหมายภารกิจของกระทรวงฯ

ปริมาณงาน

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการกองที่ต้องรับผิดชอบ ในปัจจุบันนับว่ามีปริมาณมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้แทนกระทรวงให้ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือเลขานุการในคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ตลอดจนคณะทำงานในเรื่องที่สำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของกองกลาง อาทิ งานวันเฉลิมพระชนมพรรษาฯ งานวันเด็กแห่งชาติ งานวันข้าราชการพลเรือน คณะอนุกรรมการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงฯ คณะกรรมการกำกับดูแลด้านพลังงานของกระทรวงฯ เป็นต้น

3.3.2 อำนาจหน้าที่และภารกิจของฝ่ายช่วยอำนวยการและประสานราชการ

1) การอำนวยการความสะดวกและประสานในการรับ-ส่งเอกสารและ/หรือสิ่งของที่มีความสำคัญยิ่งทางคุณวุฒิการทูตระหว่างสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรฯ กับหน่วยงานราชสำนัก อาทิ สำนักราชเลขาธิการ กองงานราชเลขานุการในทูลกระหม่อมฯ

2) การจัดเวรเฝ้าฯ และจัดข้าราชการ/ลูกจ้างเข้าร่วมในพระราชพิธีที่สำคัญต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระราชินีทุกปี รวมถึงงานราชพิธี และศาสนพิธีที่สำคัญ ๆ

3) การจัดข้าราชการ/ลูกจ้างเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับกระทรวงฯ ที่กระทรวงพิจารณาอนุมัติให้ความเห็นชอบที่จะเข้าร่วม อาทิ การเดินรณรงค์ การเดิน-วิ่งการกุศล การร่วมกิจกรรมด้านการกีฬา เนื่องในโอกาสสำคัญต่าง ๆ และการสวดมนต์ถวายพระพรชัยมงคล

4) การเข้าร่วมสมทบกิจกรรมที่สำคัญระดับชาติตามที่กระทรวงฯ พิจารณามอบหมาย เช่น การจัดนิทรรศการวันเฉลิมพระชนมพรรษาฯ ร่วมกับหน่วยงานภายนอก

5) การประสานงานและรับผิดชอบในการรวบรวมเงินบริจาคของข้าราชการ/ลูกจ้างทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการบริจาคของชุมชนชาวไทยในต่างประเทศ เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยภายในประเทศ

6) การออกประกาศกระทรวงในเรื่องต่าง ๆ และการแจ้งกำหนดวันหยุดราชการประจำปี ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งการออกประกาศแจ้งการเดินทางไปราชการของฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้งปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และการแต่งตั้งผู้รักษาการฯ ให้หน่วยงานของกระทรวงฯ ทราบ

7) การดำเนินการที่จำเป็นในภารกิจที่สำนักงานปลัดกระทรวง หรือหน่วยงานใดของกระทรวงฯ มิได้มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ

8) งานธุรการและงานสารบรรณ ลงทะเบียนครุภัณฑ์ ตรวจสอบครุภัณฑ์ประจำปี

9) งานบริหารบุคคล

(10) งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

(11) งานรักษาความปลอดภัย

11.1) กำกับดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยอาคารของกระทรวงฯ ทั้ง 3 แห่ง คือ อาคารวังสราญรมย์ อาคารถนนศรีอยุธยา อาคารกรมการกงสุล และศูนย์ราชการ อาทิ การติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด การกำหนดระเบียบและมาตรการที่เกี่ยวข้องในการรักษาความปลอดภัย เช่น การป้องกันอัคคีภัย การป้องกันการโจรกรรมข้อมูลทางราชการและการถูกปิดล้อมบุกกรุก เป็นต้น

11.2) กำกับดูแลและติดตั้งระบบการควบคุมการเข้า-ออก (Access Control) และการจัดทำบัตรเข้า-ออก (Access Card) รวมทั้งการจัดทำป้ายอนุญาตนำยานพาหนะเข้าจอดในบริเวณอาคารกระทรวงฯ ทั้งหมด

11.3) กำกับดูแลตรวจสอบการทำงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยที่กระทรวงฯ ว่าจ้างให้มาควบคุมดูแลในบริเวณอาคารกระทรวงฯ ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็นไปตามสัญญาจ้าง

11.4) การเป็นผู้แทนกระทรวงฯ เข้าร่วมในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านรักษาความปลอดภัยและการต่อต้านการก่อการร้ายสากล อาทิ คณะอนุกรรมการด้านการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ และคณะทำงานประสานการต่อต้านการก่อการร้ายสากลของกระทรวง

ปริมาณงาน

ปริมาณงานของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกฯ มีเป็นจำนวนมากในแต่ละปี โดยสามารถสรุปงานที่สำคัญ ดังนี้

1) การรับ-ส่งเอกสารหรือสิ่งของที่มีความสำคัญยิ่งระหว่างหน่วยงานราชสำนักกับสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่และคณะผู้แทนถาวรฯ ผ่านทางถุงเมล์การทูต เฉลี่ยสัปดาห์ละ 40 รายการ

2) การจัดเวรเฝ้าฯ และจัดข้าราชการ/ลูกจ้างเข้าร่วมในพระราชพิธีที่สำคัญต่าง ๆ เฉลี่ยปีละ 35 กิจกรรม

3) การจัดข้าราชการ/ลูกจ้างเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทรวงฯ พิจารณาอนุมัติให้ความเห็นชอบที่จะเข้าร่วม เฉลี่ยปีละ 5 กิจกรรม

4) การประสานงานและรับผิดชอบในการรวบรวมเงินบริจาค/เงินทำบุญเนื่องในโอกาสต่าง ๆ เฉลี่ยปีละมากกว่า 10 ครั้ง

5) การเข้าร่วมสมทบกิจกรรมที่สำคัญระดับชาติตามที่กระทรวงฯ พิจารณามอบหมาย เฉลี่ยปีละไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง

6) ปริมาณงานของฝ่ายรักษาความปลอดภัยนับว่าหนัก อันมีสาเหตุมาจากปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ซึ่งเป็นงานที่นอกเหนือจากงานรักษาความปลอดภัยปกติ

3.3.3 ฝ่ายสารบรรณ

อำนาจหน้าที่และภารกิจ

1) การลงทะเบียนรับหนังสือที่ส่งมาถึงกระทรวงฯ ทั้งจากส่วนราชการต่าง ๆ ในประเทศและจากหน่วยงานราชการในต่างประเทศที่จัดส่งผ่านถุงเมล์การทูต

2) การจัดบรรจุรายละเอียดข้อมูลหนังสือที่ส่งมาถึงกระทรวงฯ ทั้งหมดในระบบ E-submission ของกระทรวงฯ

3) ร่วมกับกองบรรณสารและห้องสมุดในการพิจารณาการจัดเก็บเอกสารทางประวัติศาสตร์และทำลายเอกสารเก่าของกระทรวงฯ

ปริมาณงาน

ปริมาณงานของฝ่ายสารบรรณมีเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน โดยเฉพาะภารกิจในการลงทะเบียนหนังสือ และแจกจ่ายหนังสือที่ส่งถึงกระทรวงฯ ทั้งหมดซึ่งจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวัน เฉลี่ยวันละประมาณ 300 ฉบับ

3.3.4 ฝ่ายดูแลการทูต

อำนาจหน้าที่และภารกิจ

1) การรับ-ส่งดูแลการทูตระหว่างกระทรวงฯ กับสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรฯ จำนวน 98 แห่ง

2) การจัดส่งเอกสารหรือสิ่งของในกรณีจำเป็นหรือสำคัญเร่งด่วนทางดูแลการทูต พิเศษระหว่างกระทรวงฯ กับสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรฯ

3) การรับ-ส่งเอกสารและสิ่งของสำคัญระหว่างหน่วยงานราชสำนักทั้งหมดกับสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรฯ ทุกแห่ง ทุกวันเฉลี่ยวันละ 3 ราย

4) การรับ-ส่งเอกสารและสิ่งของเกี่ยวกับการจัดการเลือกตั้งนอกราชอาณาจักรตามที่ศูนย์ประสานงานการจัดการเลือกตั้งนอกราชอาณาจักรร้องขอ

5) การปรับปรุงระบบการจัดส่งดูแลการทูตแบบใหม่ โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เสริมระบบเดิมในการจัดส่งข้อมูลเอกสารที่จัดส่งทางดูแลการทูต

ปริมาณงาน

สำหรับปริมาณงานของฝ่ายดูแลการทูต มีเป็นจำนวนมาก โดยจะมีการรับ-ส่งดูแลการทูต ในวันทำการทุกวัน โดยเฉลี่ยจัดส่งวันละ 20 ฉบับ ไปยังสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรฯ สำนักงานการค้า และสถานกงสุลใหญ่ จำนวน 20 แห่ง และมีปริมาณเอกสารจากดูแลการทูตเข้า จำนวน 150-200 ฉบับ และดูแลการทูตออก จำนวน 150-180 ฉบับ ต่อวัน

3.3.5 ฝ่ายรับ-ส่ง และประชาสัมพันธ์

อำนาจหน้าที่และภารกิจ

1) การลงทะเบียนรับเอกสารและสิ่งของทางราชการที่จัดส่งมาถึงกระทรวงฯ และเอกสารส่วนตัวของข้าราชการ/ลูกจ้างก่อนจัดส่งให้ฝ่ายสารบรรณดำเนินการ หรือจัดส่งให้ข้าราชการ และลูกจ้างต่อไป

2) การจัดส่งเอกสารและสิ่งของทางราชการของกระทรวงฯ ให้ทั้งที่อาคารถนนศรีอยุธยา อาคารกรมการกงสุล และศูนย์ราชการ โดยเจ้าหน้าที่ (by hand) หรือทางไปรษณีย์

3) กำกับดูแลงานด้านการประชาสัมพันธ์ ติดต่อสอบถาม และการสลับสายโทรศัพท์ของกระทรวงฯ ทั้งที่อาคารถนนศรีอยุธยา อาคารกรมการกงสุล และศูนย์ราชการฯ

4) การจัดข้าราชการ/ลูกจ้างปฏิบัติหน้าที่ตรวจตราและกำกับดูแลรักษาความปลอดภัยของกระทรวงฯ นอกเวลาราชการ (เวรประจำกระทรวงฯ) ที่อาคาร ถนนศรีอยุธยา รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เวรฯ

5) การช่วยเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานต่าง ๆ

6) การออกคำสั่งวิธีปฏิบัติการติดตามและรายงานสถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศให้เวรประจำกระทรวงฯ ปฏิบัติและจัดเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมเพื่อเสริมภารกิจดังกล่าว ปริมาณงาน

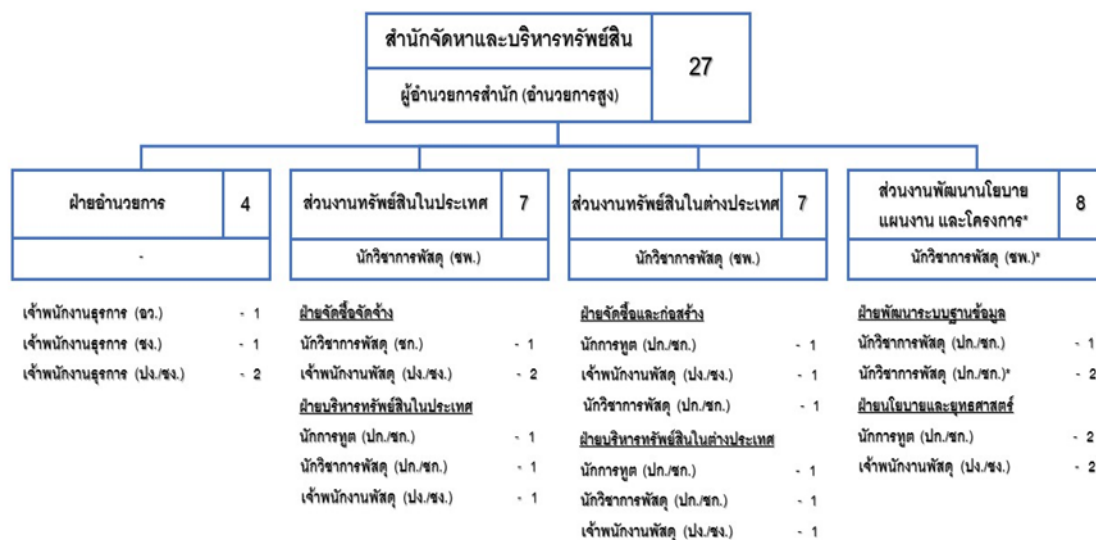
ปริมาณงานของฝ่ายรับ-ส่งฯ นับว่ามีจำนวนมาก โดยจะมีการจัดส่งเอกสารและสิ่งของทางราชการของกระทรวงฯ เฉลี่ยวันละ 300 ฉบับ เป็นเอกสารราชการ เฉลี่ยวันละ 200 ฉบับ และเป็นจดหมายหรือเอกสารส่วนตัวเฉลี่ยวันละ 100 ฉบับ

3.4 ภาพรวมสำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน

3.4.1 โครงสร้างของสำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน

แบ่งออกเป็น ฝ่ายอำนวยการ ส่วนงานทรัพย์สินในประเทศ ส่วนงานทรัพย์สินในต่างประเทศ และส่วนงานพัฒนานโยบายแผนงานและโครงการ ตามแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน



*มติ อ.ก.พ. กระทรวงฯ ครั้งที่ 1/2557 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน

3.4.2 โดยมีอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

- 1) เสนอแนะ วางแผน และติดตามประเมินผลการจัดทาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงฯ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงฯ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

3) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.4.3 ต่อมา กระทรวงฯ ได้ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน โดยกำหนดหน้าที่ของสำนักงานต่าง ๆ ดังนี้

1) ส่วนงานทรัพย์สินในประเทศ

มีหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างพัสดุครุภัณฑ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ดูแลและซ่อมแซมทรัพย์สิน อาคารสถานที่ของกระทรวงฯ ทุกแห่ง และสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวในต่างจังหวัด บริหารจัดการและจัดสรรครุภัณฑ์และลงทะเบียนทรัพย์สิน บริหารจัดการยานพาหนะทุกประเภทของกระทรวงฯ และพนักงานขับรถ และให้คำปรึกษาหารือและเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินและครุภัณฑ์

2) ส่วนงานทรัพย์สินในต่างประเทศ

มีหน้าที่จัดซื้อและก่อสร้าง เพื่อทดแทนการเช่าหรือทดแทนอาคารที่ทำการเดิมที่อยู่ในสภาพทรุดโทรม และจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์รวมถึงปรับปรุง ซ่อมแซม บริหารจัดการเช่า และจัดหาครุภัณฑ์สำหรับอาคารสำนักงาน ทำเนียบเอกอัครราชทูต และบ้านพักกงสุลใหญ่

3) ส่วนงานพัฒนานโยบาย แผนงานและโครงการ

มีหน้าที่กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพย์สินของกระทรวงฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดทำแผนแม่บทในการดูแลและพัฒนาทรัพย์สินของกระทรวงฯ ตลอดจน ติดตามดูแลและตรวจสอบให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนด รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง พัฒนาระบบฐานข้อมูลทะเบียนครุภัณฑ์ และประวัติการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ

4) ฝ่ายอำนวยการ

มีหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลงานสารบรรณ การตั้งและบริหารงบประมาณ การจัดทำตัวชี้วัด และการประเมินบุคลากรประเภทต่าง ๆ การบริหารระบบโทรศัพท์ โทรสาร การจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดาของกระทรวงฯ ทั้งหมด และการทำสัญญาและการบริหารสัญญาจ้าง รวมถึงการใช้สถานที่ของกระทรวงฯ วัสดุ อุปกรณ์และการอำนวยความสะดวกในการใช้สถานที่

3.5 ผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกองกลางและสำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน รวมจำนวน 14 คน ประกอบด้วย:

- 1) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง ระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 6 คน
 - 2) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ระดับ 8 ลงมา จำนวน 8 คน
- ซึ่งมีสาระสำคัญ สรุปได้ ดังนี้

3.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ใช้แนวคำถามในการสนทนา ซึ่งประกอบด้วย สมมุติฐานการศึกษา (ที่กำหนดในบทที่ 1) กล่าวคือ การรวมศูนย์การบริหารจัดการงานด้านการดูแลพื้นที่กระทรวงกับงานรักษาความ

ปลอดภัย และการจัดส่งสิ่งของทางด่วนแก่การทูต กับการจัดส่งสิ่งของทาง Cargo จะสามารถช่วยให้งานบริหารและบริการของส่วนกลาง (สำนักงานปลัด) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการรวมงานดังกล่าว ที่มีความคล้ายกันระหว่างส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ กับกองกลางเข้าไว้ด้วยกัน

3.5.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะศึกษา เป็น 2 ระดับคือ ระดับผู้บริหาร (ระดับ 8 ขึ้นไป) และระดับปฏิบัติงาน (ระดับ 8 ลงมา) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสนทนาและจดบันทึกการสนทนา

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.3.1 ประเด็นที่ 1 การรวมศูนย์การบริหารจัดการงานด้านการดูแลพื้นที่กระทรวง (ภายใต้สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน) และงานรักษาความปลอดภัย (ภายใต้กองกลาง) เข้าด้วยกัน

สรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน 60 % ของผู้ให้ข้อมูล เห็นด้วยกับการผนวกรวมงานการรักษาความปลอดภัย เข้ากับงานการดูแลพื้นที่กระทรวง ด้วยภารกิจที่มีความคาบเกี่ยวและพื้นที่ทับซ้อน โดยให้เหตุผลในเรื่องของการเชื่อมโยงงานได้อย่างรวดเร็ว เช่น

กรณีงานพระราชพิธี ซึ่งผู้แทนกองกลาง เข้าร่วมการประชุมแล้วจะต้องจัดทำรายงานหรือบันทึกแจ้งให้ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งในกรณีนี้ หากรวมงานการรักษาความปลอดภัยเข้ากับงานการดูแลพื้นที่กระทรวง ได้จะเป็นการลดขั้นตอนของการดำเนินงานและการกระจายอำนาจ ทำให้สามารถงานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

กรณีการซ่อมดับเพลิงและอพยพหนีไฟ ซึ่งเป็นภารกิจหนึ่งด้านการรักษาความปลอดภัยที่ถูกกำหนดให้ทุกหน่วยราชการต้องมีการซ้อม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอาคารเป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นผู้ที่ดูแลรักษาและตรวจสอบสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ประกอบด้วย สายดับเพลิง ระบบหัวฉีดน้ำความแรงสูง อุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและควัน และอุปกรณ์ดับเพลิงด้วยน้ำอัดโนรมิติ เป็นต้น หรืออีกในกรณีหนึ่งที่มีการขอเข้าใช้พื้นที่กระทรวง หากรวมงานการรักษาความปลอดภัยเข้ากับงานการดูแลพื้นที่กระทรวงเข้าด้วยกันแล้ว ทั้งสองหน่วยงานจะได้ทราบข้อมูลพร้อมกันเกี่ยวกับรายละเอียดการเข้าใช้พื้นที่ของกระทรวง เช่น จะมีหน่วยงานใดจะเข้าใช้พื้นที่ ส่วนไหนของกระทรวง เป็นงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด และมีข้อมูลเพื่อการประสานงานอย่างไร เป็นต้น

นอกจากนี้ โดยที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและเป็นผู้จัดทำสัญญาจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัย ก็สมควรจะได้ควบคุมการดำเนินงาน ตลอดจนดูแลการปฏิบัติงานในภาพรวมให้เป็นไปตามที่สัญญากำหนด เช่นเดียวกับการจัดทำสัญญาจ้างบริษัทรักษาความสะอาด ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ดี จำนวนส่วนที่เหลือของผู้ให้ข้อมูล ไม่เห็นด้วยกับการผนวกรวมงานการรักษาความปลอดภัย เข้ากับการดูแลพื้นที่กระทรวง เพราะเห็นว่า ส่วนจัดหาและบริหาร

ทรัพย์สินในประเทศ มีหน้าที่ในการจัดหาทรัพย์สินและบริหารดูแลทรัพย์สินของกระทรวง ให้อยู่ในสภาพที่ดี และมีความเห็นเพิ่มเติมว่า กองกลางควรขยายบทบาทภารกิจด้านการให้บริการในประเทศและให้บริการหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อสร้างค่าของงานที่เกี่ยวข้องให้เพิ่มมากขึ้นโดยชัดเจน ทั้งนี้ จะต้องมีการพิจารณาจัดโครงสร้างอัตรากำลังใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย

จุดแข็ง

(ข้อดี ในการรวมงานการรักษาความปลอดภัยเข้ากับงานการดูแลพื้นที่กระทรวง)

1) ช่วยให้การบริหารจัดการงานในเขตพื้นที่กระทรวงการต่างประเทศ ทั้งพื้นที่ในตัวอาคารและพื้นที่โดยรอบเป็นไปอย่างเป็นระบบ สามารถดำเนินงานได้โดยสะดวก คล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น

2) เป็นการลดขั้นตอนในการประสานงานและการสั่งการ

3) มีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะที่เหมาะสม สามารถช่วยดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอาคาร ซึ่งเป็นช่างเทคนิคเฉพาะทาง มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เช่น กล้อง CCTV และเครื่อง Access Control รวมถึง อุปกรณ์ดังเพลิงที่กล่าวไปข้างต้น (ตามนัยข้อ 3.5.3) อีกทั้งยังเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแล รักษา และตรวจสอบอุปกรณ์ดังเพลิงอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม สำหรับเรื่องนโยบายด้านการรักษาความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องนั้น ข้าราชการสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้

จุดอ่อน

1) โดยที่ลักษณะงานการรักษาความปลอดภัยและงานสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินจะมีลักษณะงานที่ต่างกัน แต่เป็นการบริหารจัดการในเขตพื้นที่เดียวกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องแบ่งย่อยประเภทหน้าที่ของงานภายใต้สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินใหม่

2) กระทรวง ควรมีการพัฒนาทีมงานด้านการรักษาความปลอดภัย เพื่อติดตามข่าวสารอย่างฉับไว

นอกจากนี้ มีหน่วยราชการภาครัฐ ที่รวมงานบริหารพื้นที่กับงานรักษาความปลอดภัยไว้ในหน่วยงานเดียวกัน อาทิ กระทรวงวัฒนธรรม มีโครงสร้างของงานการบริหารอาคารและสถานที่รวมงานรักษาความปลอดภัยอยู่ภายใต้กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงมหาดไทย ซึ่งโครงสร้างหน่วยงานของกองคลัง จะประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารพัสดุ ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแล บำรุงรักษาสถานที่ จัดระบบจราจร และบัตรอนุญาต ให้นายพาหนะเข้าออกในบริเวณกระทรวง และกลุ่มงานบริหาร รับผิดชอบเรื่องงานรักษาความปลอดภัย ทั้งนี้ จะเห็นว่า การรวมงานบริหารพื้นที่กับงานรักษาความปลอดภัยไว้ในหน่วยงานเดียวนั้น จะสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เช่น การดูแลรักษาความปลอดภัยในพื้นที่อาคารและนอกอาคาร การวางแผน และการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ สามารถสั่งการและดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว

3.5.3.2 ประเด็นที่ 2 การรวมศูนย์การจัดส่งสิ่งของ โดยรวมการส่งสิ่งของของทาง Cargo (ภายใต้สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน) และถุงแม่เหล็กทางทูด (ภายใต้กองกลาง) เข้าด้วยกัน

สรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน 100 % ของผู้ให้ข้อมูล เห็นด้วยกับการรวมศูนย์การจัดส่งสิ่งของทาง Cargo และทางถุงแม่เหล็กทางทูด เข้าด้วยกัน เนื่องจากเป็นงานที่มีภารกิจที่คล้ายกันอีกทั้งการจัดส่งสิ่งของต่างๆ ของกระทรวงฯ ไปยังหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศ จะถูกจัดส่งออกจากหน่วยงานเดียว ซึ่งทำให้สะดวกในการติดต่อประสานงานและการติดตาม

จุดแข็ง

(ข้อดี การรวมศูนย์การจัดส่งสิ่งของทาง Cargo และถุงแม่เหล็กทางทูด เข้าด้วยกัน)

1) เป็นการแบ่งแยกงานโดยรวมกลุ่มงานตามความถนัด ความชำนาญ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จในเวลาที่รวดเร็วมากขึ้น โดยใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เท่าเดิมหรือลดน้อยลงได้

2) การมีขอบเขตของการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จะทำให้สามารถสั่งงานได้อย่างเหมาะสม และรวดเร็ว

3) สามารถควบคุมและติดตามงานได้อย่างเป็นระบบและช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

4) ง่ายต่อการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในทั้งสองงาน

จุดอ่อน

1) ปริมาณงานอาจมากขึ้น ในขณะที่จำนวนบุคลากร ไม่เพิ่มมากขึ้น

2) ไม่มีพื้นที่ในการดำเนินงานที่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

ทั้งนี้ หากพิจารณา วิเคราะห์โดยใช้หลัก 7s McKinsey จะพบว่า การ

รวมศูนย์การจัดส่งสิ่งของ โดยรวมการส่งสิ่งของของทาง Cargo (ภายใต้สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน) และถุงแม่เหล็กทางทูด (ภายใต้กองกลาง) เข้าด้วยกันนั้น จะช่วยให้งานขององค์กรมีความชัดเจน สามารถจัดตั้งเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ กล่าวคือ ด้าน Strategy เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนในการจัดส่งและขอบเขตงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนขึ้นตรงกับบุคคลคนเดียวกัน ด้าน Structure โครงสร้างองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้าน System องค์กรสามารถใช้ระบบฐานข้อมูลเดียวกัน และทำให้ผู้ใช้บริการมีช่องทางในการเข้าถึงระบบอย่างชัดเจน ด้าน Staff บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานมีความสามัคคี สนับสนุนเนื่องจากการทำงานร่วมกันมาก่อนแล้ว ด้าน Skill บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความชำนาญ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถใช้กับงานได้ ด้าน Style ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนางานและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และสุดท้ายด้าน Shared Values ทั้งองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่จะต้องพิจารณาเพิ่มเติม ดังนี้

การจัดส่งสิ่งของไปยังหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) Diplomatic Pouch หมายถึงการจัดส่งเอกสารและสิ่งของที่สามารรถบรรจุลงในถุงเมล์หรือถุงทะเลได้ โดยใช้งบประมาณในการจัดส่งจากงบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภค ในกรณีนี้ กองกลางไม่ต้องทำกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

2) Diplomatic Cargo หมายถึงการจัดส่งของขนาดใหญ่ที่ไม่สามารถบรรจุลงในถุงเมล์หรือถุงทะเลได้ โดยจะต้องนำไปใส่ลังไม้ก่อนการจัดส่ง เช่น อาหารแห้ง ผลไม้ แบนเนอร์ และต้องไม่เป็นสิ่งของที่มีลักษณะต้องห้ามของสายการบิน เช่น ไม่มีส่วนประกอบของแบตเตอรี่ ไม่เป็นของเหลว และใช้งบประมาณในการจัดส่งจากหมวดค่าใช้สอย หรืองบโครงการ ซึ่งต้นสังกัดจะต้องเป็นผู้ดำเนินการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง แล้วแจ้งขอให้กองกลางเป็นผู้ติดต่อผู้ประกอบการจัดส่งสิ่งของมารับไปดำเนินการจัดส่ง รวมทั้งการจัดส่งตามคำร้องขอจากหน่วยงานในต่างประเทศ โดยใช้งบประมาณของหน่วยงานในต่างประเทศนั้นๆ โดยกองกลางจะเป็นผู้ออกหนังสือนำเสนอสิ่งของถึงบริษัทสายการบินเพื่อขอส่งสิ่งของทาง Diplomatic Cargo

3) Cargo หมายถึงการจัดส่งของอื่นๆ ทั่วไป รวมทั้งสิ่งของที่ไม่สามารถจัดส่งทาง Diplomatic Cargo ซึ่งจะถูกจัดให้อยู่ในประเภท Non dangerous goods เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก ซอสปรุงอาหาร ซึ่งปกติแล้วการจัดส่งสิ่งของทาง Cargo ทุกหน่วยงานสามารถดำเนินการเองได้ โดยบริษัทที่รับดำเนินการจัดส่งสิ่งของจะนำสิ่งของนั้น ไปผ่านกระบวนการจัดส่งตามปกติเหมือนสินค้าทั่วไป โดยใช้จ่ายจากงบประมาณหมวดค่าใช้สอย

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติการจัดส่งสิ่งของในลักษณะที่เป็น Cargo ที่สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินเป็นผู้จัดส่ง และ Diplomatic Pouch ที่ฝ่ายถุงเมล์การทูตเป็นผู้จัดส่ง จะมีลักษณะของงานที่ไม่ต่างกันมากนัก ต่างกันที่กระบวนการก่อนการจัดส่ง และแหล่งที่มาของงบประมาณ ดังนั้น การจะนำภารกิจทั้งสองมารวมในความรับผิดชอบของกองกลาง จะต้องคำนึงถึงลักษณะงาน ความแตกต่างของกระบวนการจัดส่ง แหล่งที่มาของเงินงบประมาณ และนอกจากนี้ จะต้องพิจารณาเรื่องการขยายพื้นที่ของฝ่ายถุงเมล์ฯ เพื่อให้สามารถรองรับปริมาณสิ่งของที่จะเพิ่มมากขึ้นและเพิ่มอัตราบุคลากรที่เหมาะสมให้กองกลางต่อไปด้วย ดังนั้น ในอนาคต การจัดส่งวัสดุ ครุภัณฑ์หรือสิ่งของต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ไปยังหน่วยงานในต่างประเทศจะถูกจัดส่งโดย กองกลางเพียงหน่วยงานเดียว ซึ่งเป็นการรวมศูนย์การจัดส่ง ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านการดำเนินงานต่างๆ จะสะดวกรวดเร็วขึ้น ทั้งในเรื่องการติดต่อประสานงานและการติดตามสิ่งของต่อไป

ตามแนวทางของทฤษฎีด้านการบริหารองค์กร สนับสนุนให้จัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ หรือรวมงานที่มีหน้าที่และเป้าหมายเหมือนกัน รวมไว้ในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างองค์ความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และการปรับปรุงโครงสร้าง การปรับปรุงการสื่อความหมายและรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ยิ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น



แผนภูมิที่ 4 แสดงการเพิ่มขึ้นขององค์ความรู้

นอกจากนี้ การที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายดูแลการทูต ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่สายการบิน เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่เกี่ยวข้องที่อยู่แล้ว หากดูแลรับผิดชอบงานด้าน Cargo (ตามเงื่อนไขข้างต้นคือ ต้องมีการจัดสรรพื้นที่เก็บสิ่งของ Cargo และเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม) ก็จะสามารถบริหารงานการจัดส่งสิ่งของทาง Cargo ให้ดีขึ้น คุ่มค่าอย่างชัดเจน ประกอบกับปัจจุบันฝ่ายดูแลการทูตได้ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการพัฒนาจัดทำระบบดูแลการทูต เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถตรวจสอบ ติดตามและทราบถึงเอกสารในดูแลการทูต ว่าสถานะขณะนี้เป็นอย่างใด ดูแลอยู่ที่ไหน เดินทางโดยสายการบินอะไร และอื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การรวมศูนย์ของงานที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน และหากมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ประกอบ นอกจากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่จะมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้นด้วยแล้วย่อมจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

จากผลการศึกษาเพื่อรวมงานที่มีลักษณะคล้ายกัน ทับซ้อนกันในสองประเด็น คือ

1) ประเด็นที่ 1 การรวมศูนย์การบริหารจัดการงานด้านการดูแลพื้นที่กระทรวง (ภายใต้สำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน) และงานรักษาความปลอดภัย (ภายใต้กองกลาง) และ

2) ประเด็นที่ 2 การรวมศูนย์การจัดส่งสิ่งของ โดยรวมการส่งสิ่งของของทาง Cargo (ภายใต้สำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน) และดูแลทางการทูต (ภายใต้กองกลาง) น่าจะช่วยให้การบริหาร การจัดการงานในส่วนที่เกี่ยวข้องดีขึ้น มีความคุ้มค่ามากขึ้น กล่าวคือมีการใช้ทรัพยากรบุคลากรในจำนวนที่น้อยลง ในขณะที่มีผลการดำเนินงานที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากมีการพิจารณานำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้ต่อไป

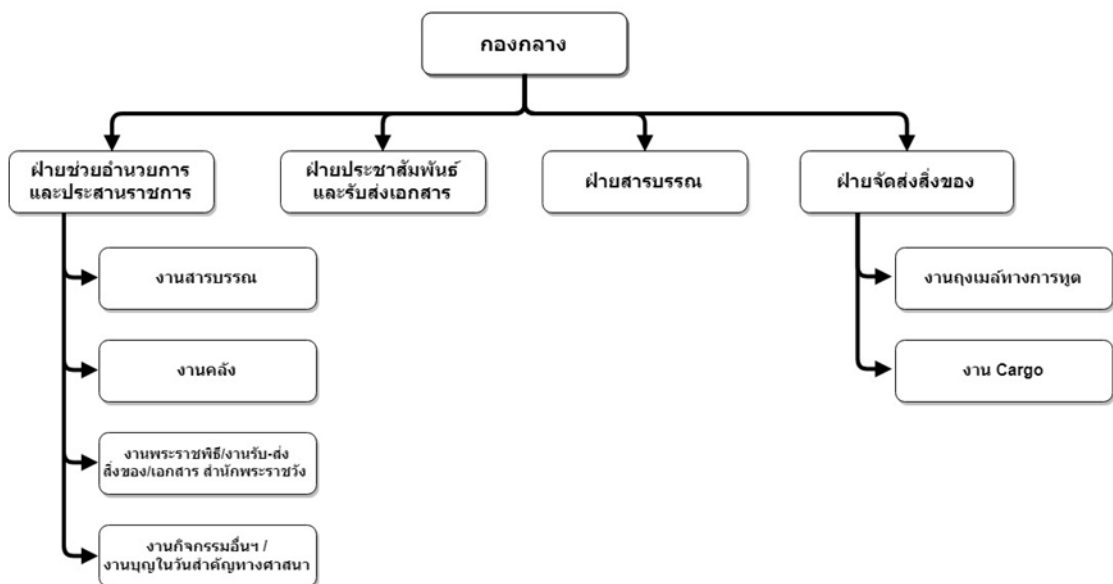
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

เมื่อมีแผนจากผลการศึกษา การจะผนวกรวมงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกันแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างอัตรากำลังของกองกลางใหม่ โดยในส่วนของงานการรักษาความปลอดภัย หากพิจารณาไปรวมในสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน กองกลางก็ไม่ต้องจัดโครงสร้างอัตรากำลังในส่วนนี้ใหม่ แต่ สำหรับเรื่องของการจัดส่งสิ่งของทาง Cargo ซึ่งได้พิจารณาเห็นชอบให้รวมเข้าไว้กับงานดูแลการทูต กระทรวงก็จะต้องมีการจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ในตำแหน่งสายงานวิชาการพัสดุ หรือนักจัดการงานทั่วไป และลูกจ้างอย่างน้อยจำนวน 3 คน และเพิ่มพื้นที่เพื่อรองรับการจัดเก็บสิ่งของทาง Cargo

จากข้อมูลที่น่าเสนอข้างต้น กองกลาง และสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ยังคงมีงานบริหารที่เป็นเอกเทศ และสำนักงานปลัดกระทรวง จะมีการรวมศูนย์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของการดูแลพื้นที่กระทรวงการต่างประเทศ และการจัดส่งสิ่งของ โดยทั้งทางดูแลการทูตและทาง Cargo

แผนภูมิโครงสร้าง กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ใหม่



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างและอัตรากำลัง กองกลาง ใหม่

ในการปรับโครงสร้างกองกลางดังกล่าว จำเป็นต้องคำนึงถึง

1) โครงสร้างอัตรากำลัง

ตามที่ระบุในตอนต้นว่า อัตรากำลังของกองกลางที่กำหนดตามกฎหมายเป็นโครงสร้างที่มีขนาดเล็ก และเมื่อเทียบกับโครงสร้างในปัจจุบัน ซึ่งมีขนาดใหญ่มากขึ้น และน่าจะมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจกองกลางในปัจจุบัน ดังนั้น เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งสำหรับเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานด้าน Cargo ซึ่งตามแนวปฏิบัติของการกำหนดตำแหน่งจะต้องได้ตำแหน่งเพิ่มจากสำนักงาน ก.พ. แต่ในกรณีนี้ อาจใช้วิธีเกลี่ยอัตรากำลังระหว่างสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้

อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความถูกต้องของอัตรากำลังตามกฎหมายและที่เป็นอยู่จริง จำเป็นต้องมีการเสนอเรื่องการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังของกองกลาง เสนอต่อ อ.ก.พ. กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งมีรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบด้วย

2) การปรับภารกิจส่วนราชการ

เมื่อมีการปรับโครงสร้างกองกลางใหม่ จะต้องมีการแก้ไขกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีขั้นตอนสรุปได้ ดังนี้

2.1) กระทรวง จะแต่งตั้งคณะทำงานแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานปลัดเสนอคำขอพร้อมคำชี้แจงไปยังคณะกรรมการพัฒนาโครงสร้างระบบราชการของกระทรวง

2.2) ปลัดกระทรวงโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี จะต้องเสนอร่างกฎกระทรวงพร้อมแนบรายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนาโครงสร้างระบบราชการของกระทรวง และความเห็นของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เพื่อพิจารณาต่อไป

2.3) ซึ่งหากได้รับความเห็นชอบตามนัย ข้อ 2.2 จะมีขั้นตอนการเสนอ คณะ กรรมการ กฤษฎีกาพิจารณากฎกระทรวง และเสนอสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ และประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาต่อไป

4.2 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้กองกลางเป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพในด้านการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และเพื่อให้สอดคล้องบริบทกระทรวงการต่างประเทศที่ต้องการมีข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ที่มีทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับลักษณะงาน กระทรวง อาจพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กระทรวงควรพิจารณาแต่งตั้งบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับภารกิจ
2) การบริหารจัดการในกองกลาง ต้องคำนึงถึง ด้านบุคลากร งบประมาณและพัสดุ ที่มีประสิทธิภาพ กระทรวงต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างบุคลากรในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับตำแหน่งดังที่กล่าวใน 4.2.1 ข้อ 1) แล้วจำเป็นต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของทุกสายงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสุดท้ายข้าราชการและเจ้าหน้าที่จะช่วยให้กระทรวงการต่างประเทศมีผลการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

3) นอกจากนี้ สำนักบริหารบุคคลจำเป็นต้องกำหนด วางแผนบริหารจัดการ บุคลากรของกระทรวง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของงาน การบริหารบุคคลที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยและภายใต้กรอบและหลักการของกระทรวง โดยที่กระทรวง การต่างประเทศเป็นกระทรวงขนาดเล็กและมีการหมุนเวียนข้าราชการตลอดเวลาในขณะที่งานด้าน บริหารอื่น ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น มีเนื้อความหลากหลายมากขึ้น ทำให้งานด้านการบริหารของ กองกลาง ต้องปรับตัวและไม่สามารถพึ่งพาสายงานใดงานหนึ่งได้ ข้าราชการสายงาน Home-based จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะทาง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4) ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสำนึกรักในองค์กร เช่น

– ข้าราชการ เมื่อได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบงานหนึ่งงานใด ก็จะต้องดูแล เฉพาะในส่วนที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีใจที่จะอุทิศตนให้กับงานโดยรวม ทั้งที่ ควรจะคิดว่า อะไรที่ ตนเองสามารถช่วยเหลือหน่วยงานได้ เพื่อให้งานส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ข้าราชการควรยินดีทำ เสมือนการปิดทองหลังพระ

– เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ณ กองกลางส่วนใหญ่ เป็นลูกจ้างและปฏิบัติงานมานาน ถึงแม้มีความชำนาญ ความเข้าใจงานมากแต่เมื่อได้งานใหม่ ก็จะไม่โอนย้ายทันที ดังนั้น กระทรวงฯ ต้อง คำนึงถึงความก้าวหน้าในทุกสายงาน รวมถึง การหาสิ่งตอบแทน การหาตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับ ลูกจ้าง ซึ่งมีจำนวนมาก และเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานของกองกลางด้วย

5) การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในกองกลางบ่อยครั้ง ไม่ส่งผลดีต่อหน่วยงาน ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ถือเป็น การเริ่มเรียนรู้งานลักษณะใหม่ ที่แตกต่าง จากงานหลักของกระทรวงโดยสิ้นเชิง ในขณะที่งานกองกลางต้องอิงกับหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติการ ประสานงาน และต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะทาง รวมทั้งต้องมีความเข้าใจและเห็นภาพ ต่อเนื่อง ของการเปลี่ยนแปลงในการทำงานแต่ละอย่างเพื่อสามารถสร้างผลสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยแท้

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1) การพัฒนาศักยภาพ

การเพิ่มศักยภาพให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่กองกลางเป็นสิ่งที่จำเป็น เช่น การสนับสนุนการเข้าร่วมการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การฝึกฝนทักษะด้านภาษาอังกฤษ ตลอดจนการใช้ เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้มีความรู้รอบในทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถ สนับสนุนภารกิจในด้านที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรอบรู้มากขึ้น ทั้งเรื่องในระบบงาน และเรื่องทั่วไปที่มีผลต่อองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในอนาคตได้ อีกทั้งยังสนับสนุนภารกิจในด้านที่เกี่ยวข้องได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การนำเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดองค์ความรู้ เพื่อให้สามารถรวบรวม จัดเก็บและมีการถ่ายโอนองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการบริหารจัดการงาน เพื่อ ปรับปรุง ออกแบบการให้บริการในภาพรวม ตอบสนองความต้องการของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำโครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลการทูต ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้

พัฒนา สร้างสรรค์ บริหารคลังความรู้ในทุกรายละเอียดของการจัดส่งสิ่งของทางถุงเมล์การทูต และ/หรืออาจจะขยายต่อไปถึงการจัดส่งสิ่งของทาง Cargo ได้

โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บถุงเมล์การทูต พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของข้าราชการทั้งในและต่างประเทศ สามารถติดต่อเชื่อมโยงเพื่อตรวจสอบข้อมูลการจัดส่งเอกสารแบบ Real Time ในทุกเวลาและสถานที่ โดยที่แต่ละสถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่ง มีช่วงเวลาการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน ดังนั้นแต่ละหน่วยงานสามารถ access เข้าสู่ระบบ โดยจะต้องเป็นผู้บันทึกข้อมูลในระบบถุงเมล์การทูต โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายถุงเมล์จะมีหน้าที่ดูแลระบบ และกำหนดสิทธิ์ในการเข้าสู่ฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบข้อมูล สถานะของสิ่งของที่จัดส่งว่า ขณะนี้จัดส่งไปที่ใด โดยสายการบินใด เมื่อไหร่ รวมถึงรายละเอียดเอกสารในถุงเมล์การทูต ประกอบด้วยอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วของการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการติดตามเอกสารได้

โดยสรุป การบริหารงานส่วนกลางของปลัดกระทรวง เป็นงานบริการที่มีความจำเป็นและสำคัญ การปรับโครงสร้างกองกลาง กระทรวงการต่างประเทศ เป็นแนวคิดในการจัดการที่ท้าทาย กล่าวคือ การควบรวมภารกิจที่คล้ายกัน ซ้ำซ้อน โดยจะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากรงบประมาณ และพัสดุที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และมีแผนงานด้านบุคลากรเพื่อรองรับและสอดรับกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการสร้าง ความก้าวหน้า การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเชื่อว่าท้ายที่สุดแล้วจะช่วยให้ประสิทธิภาพของการบริหารงาน รวมถึงการบริการในด้านต่าง ๆ สมฤทธิ์ผล

บรรณานุกรม

หนังสือ

กระทรวงการต่างประเทศ. แผนปฏิรูปองค์การ กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2562-2564.

กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ, 2562.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, 2530)

วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, สคช., 2562.

เอกสารราชการ

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ. ราชกิจจานุเบกษา.

เล่มที่ 132 ตอนที่ 12 ก วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. ทฤษฎีองค์การ: โครงสร้างและพฤติกรรม. เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์

อันดับที่ 48 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2528

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรรณิการ์ สิทธิชัย และสตีเฟน ภูริภักดี. “การจัดการองค์กรตามความคิด 7s ของ Mckinsey ที่เอื้อต่อ

การเป็นองค์กรนวัตกรรม.” วารสารวิชาการฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์

สังคมศาสตร์ และศิลป, ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2561). [ออนไลน์]

แหล่งที่มา Veridian E-Journal.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. Untitled เอกสารวิทยานิพนธ์ บทที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดที่ใช้ใน

การศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: digi.library.tu.ac.th/thesis/po/0155/09CHAPTER_2.pdf.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. การวิเคราะห์สวอต [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://www.en.wikipedia.org/](https://www.en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

wiki/SWOT_analysis.

สถาบันพระปกเกล้า. การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://WWW.Wiki.kpi.ac.th>.

สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ. แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี

(พ.ศ. 2561-2580). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.mfa.go.th/main/th/policy>.

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-----------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นางสาวณุกุล สีหิโสภณ |
| ประวัติการศึกษา | - ปริญญาตรี ด้านเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย - ปริญญาโท ด้าน Management Information Studies, McGill University, แคนาดา |
| ประวัติการทำงาน | พ.ศ. 2534-2547 กรมวิเทศสหการ พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ |