



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
สำนักงานเลขานุการกรมกรมภูมิภาค :
กรณีศึกษา “กรมยุโรป”

จัดทำโดย นางนิพดา เขียวอุไร
รหัส 11026

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
สำนักงานเลขานุการกรมกรมภูมิภาค :
กรณีศึกษา “กรมยุโรป”

จัดทำโดย นางนิพดา เขียวอุไร
รหัส 11026

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต วิมล คิตชอบ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งพงษ์ ชัยนาม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานเลขาธิการกรมเป็นหน่วยงานระดับกองซึ่งเปรียบเสมือน “กลจักร” สำคัญของส่วนราชการระดับกรมในการสนับสนุนหน่วยงานอื่นภายในกรมเดียวกันและหน่วยงานระดับกรมทั้งองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ทันท่วงทีและเกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของสำนักงานเลขาธิการกรมเป็นปัจจัยความสำเร็จสำคัญประการหนึ่งของหน่วยงาน

แต่ในระยะหลายปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติเกิดขึ้นทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ทั้งมิติการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและนวัตกรรม สภาพภูมิอากาศ ตลอดจนกฎระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ เป็นต้น โดยสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ภารกิจที่องค์กรระดับกระทรวงและกรมในสังกัดของกระทรวงการต่างประเทศต้องดำเนินการมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นและมีความหลากหลายขึ้นอย่างเด่นชัด ซึ่งคงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่สถานการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อภารกิจในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการกรม รวมถึงสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคด้วย

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ภารกิจของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ ความหลากหลาย ความซับซ้อน และมีลักษณะเป็นประเด็นเชิงลึก เช่น ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์หรืองานศึกษาข้อมูลด้วย แต่โครงสร้างด้านบุคลากรนั้นยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง โดยเน้นบุคลากรสายงานอำนวยการตามภารกิจในความรับผิดชอบดั้งเดิมตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ เช่น งานสารบรรณ งานงบประมาณ งานการเงินและการคลัง งานพัสดุ เป็นต้น โดยไม่มีบุคลากรสายงานด้านวิชาการอย่างเพียงพอ จึงไม่สามารถรองรับภารกิจที่เพิ่มขยายมากขึ้นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ หากสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคอยู่ในสถานะที่อ่อนแอและไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จผลตามเป้าหมายและเงื่อนเวลา อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปสู่ระดับกรมจะส่งผลกระทบต่อระดับกระทรวงและประเทศขึ้นไปตามลำดับ

ดังนั้น จึงเกิดคำถามขึ้นว่า สำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคจะดำเนินการกิจอย่างไรจึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์และสามารถตอบสนองต่อนโยบายและสนับสนุนภารกิจในภาพรวมของกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อะไรคือสาเหตุและ/หรือปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาครับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยส่งเสริมหรืออุปสรรคของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมให้เกิดประสิทธิภาพคืออะไรบ้าง ตลอดจนจะมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายของสำนักเลขาธิการกรมภูมิภาคได้อย่างไรบ้าง รวมทั้ง

คำถามว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานคือ ประเด็นเรื่อง “คน” หรือ “บุคลากร” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรใช้หรือไม่

การศึกษาวิจัยฉบับนี้จึงมีเป้าหมายที่จะหาคำตอบให้กับประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น โดยใช้ กรมยุโรปซึ่งเป็น 1 ใน 4 ของกรมภูมิภาคที่กำหนดให้เป็นกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลของ สำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปในประเด็นที่กำหนดไว้ในเชิงลึกด้วยวิธีการศึกษาที่หลากหลาย เช่น การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและข้อมูลทุติยภูมิ เช่น เรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ การสังเกตในพื้นที่ การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น การสัมภาษณ์ เป็นต้น โดยมีการอ้างอิงหลักทางวิชาการ ซึ่ง ทำให้ได้มาทั้งข้อมูลและสถิติตัวเลข ตลอดจนมุมมองและข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ในหลากหลายมิติอย่างรอบด้าน ประกอบกับได้รับข้อมูลที่น่าสนใจบางส่วนมาจากกรมภูมิภาคอื่นด้วย

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์และวิเคราะห์บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) ทฤษฎีปัจจัยตัวแบบลิบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation)” ของ Jeffery K. Pinto and Dennis P. Slevin (2) ทฤษฎี กระบวนการบริหาร POSDCoRB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick และ (3) ทฤษฎี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody Noe and Premeaux ซึ่งทำให้เห็นสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ปัจจุบัน แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของ กรมยุโรปทั้งในเชิงบวกและเชิงลบชัดเจนขึ้น ซึ่ง สถานการณ์และแนวโน้มดังกล่าวน่าจะเป็นปรากฏการณ์ทำนองเดียวกันกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับ กรมภูมิภาคทุกกรม

จากผลการศึกษาสามารถพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้ตอนต้นได้ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค (กรณีศึกษากรมยุโรป) อย่างมีนัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง คือ เรื่องของ “จำนวน คุณสมบัติ องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร” ไม่สอดคล้องกับ “ปริมาณงาน ลักษณะของภารกิจ และ กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป” หรืออาจจะสรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานไม่ว่าสำหรับหน่วยงานใดคือ เรื่องของ “คน” หรือ “บุคลากร” ทั้งในประเด็นของ จำนวนที่เพียงพอกับปริมาณงาน ความเหมาะสมของตำแหน่งซึ่งเชื่อมโยงกับความพร้อมในเรื่องของ ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ต้องสอดคล้องกับภารกิจในความรับผิดชอบได้ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาศักยภาพ ของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องด้วย

สำหรับประเด็นที่พบว่า อาจเป็นอุปสรรคหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมในเชิงลบ นั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางสำหรับ การพัฒนาหรือปรับปรุงทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการไว้ ดังนี้ ในส่วนของข้อเสนอแนะเชิง นโยบายเสนอให้ดำเนินการตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ (1) การจัดลำดับความสำคัญของงาน

(2) การจัดสรรภารกิจให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของหน่วยงาน (3) การปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงเรื่องการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับสภาพการณ์มากขึ้น การปรับปรุงโครงสร้างของบุคลากรให้สามารถรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดสรรบุคลากรสายงานที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างมีระบบและต่อเนื่องและ (4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมหรือวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ

นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการไว้บางประการด้วย เช่น การจัดทำฐานข้อมูลจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหรือคู่มือต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมองค์ความรู้ของทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ รวมทั้งสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องกัน การจ้างบุคลากรภายนอกหรือ outsource ภารกิจที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกมากขึ้นและติดตามผลการดำเนินการได้ การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับภารกิจที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างเข้มข้น การส่งเสริม การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ เป็นต้น

ถึงแม้ว่าการศึกษาวิจัยนี้จะเน้นกรณีศึกษาของกรมยุโรป แต่โดยที่ในปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการกรมภูมิภาคทั้ง 4 กรมนี้อาศัยในความรับผิดชอบและแนวโน้มของสภาพการณ์ที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ข้อเสนอแนะที่ได้นำเสนอไว้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารหรือหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานด้านอื่นที่อาจมีความเกี่ยวข้องที่จะนำไปดำเนินการ หรือนำไปปรับใช้ หรือแม้แต่เป็นเพียง food for thoughts ในอันที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคในอนาคต รวมทั้งอาจจะเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมอื่นในกระทรวงการต่างประเทศได้อีกด้วย

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จได้ด้วยด้วยความเอื้อเฟื้อความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยมีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง อันดับแรก ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วย เอกอัครราชทูต วิลม คิตชอบ ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม และรองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งพงษ์ ชัยนาม ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารกรมยุโรป โดยเฉพาะท่านอธิบดีศศิวัฒน์ ว่องสินสวัสดิ์ ที่กรุณาอนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านอย่างเปิดเผยและท่านรองอธิบดีพงศ์ปราชญ์ มากแจ้ง ผู้เป็นกัลยาณมิตรซึ่งกรุณาให้มุมมองที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษามาก

การวิจัยนี้จะดำเนินการไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรป ซึ่งช่วยตอบแบบสอบถามรวมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกและสถิติที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่รับผิดชอบอย่างเปิดเผยและเป็นประโยชน์ กลุ่มที่สอง ได้แก่ บุคลากรในทุกกองของกรมยุโรปที่สละเวลาตอบแบบสอบถามอันเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการวิเคราะห์และประเมินผล

นอกจากนี้ ขอขอบคุณเลขาธิการกรมภูมิภาคทั้ง 3 กรม ได้แก่ คุณสมใจ ตะเภาพงษ์ กรมเอเชียตะวันออก คุณเสก นพไธสง กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา และคุณเสกสรรค์ สโรบล กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ที่ให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างฉันทมิตรและเปิดเผย ซึ่งประสบการณ์และข้อคิดเห็นดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่ช่วยทำให้เห็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในภูมิภาคและ ความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่ทุกท่านอยากเห็นเกิดกับสำนักงานเลขาธิการกรม

กลุ่มบุคคลที่ขาดไม่ได้คือ เจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนักบริหารการทูตทุกท่านซึ่งได้ดูแลเอาใจใส่และอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการอบรม รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นนักบริหารการทูตรุ่นที่ 11 สำหรับมิตรภาพ และ อภัยชัยไมตรีอันดี ซึ่งทำให้ การเข้าร่วมหลักสูตรเป็นประสบการณ์ที่น่าประทับใจอย่างมาก

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานศึกษานี้จะช่วยสร้างความตระหนักเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของสำนักงานเลขาธิการกรมภูมิภาคภายใต้กระทรวงการต่างประเทศและเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ ผู้บริหารและ/หรือหน่วยงานที่จะสามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมภูมิภาคต่อไป

นิพดา เขียวอุไร

สิงหาคม 2562

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.3 คำถามการศึกษา	8
1.4 สมมติฐานการศึกษา	8
1.5 ระเบียบวิธีการศึกษา ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา	8
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	10
1.7 นิยามศัพท์	10
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 แนวคิดทฤษฎี	12
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	18
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	30
บทที่ 3 ผลการศึกษา	33
3.1 ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณและลักษณะงาน	33
3.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานเลขาธิการกรม (กรณีศึกษากรมยุโรป)	38
3.3 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	69
3.4 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เลขาธิการกรมกรมภูมิภาคอื่น	71
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	74
4.1 สรุปผลการศึกษา	74
4.2 ข้อเสนอแนะ	78

บรรณานุกรม

86

ประวัติผู้เขียน

89

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ภารกิจที่ผู้รับบริการคาดหวัง	40
ตารางที่ 2	การประเมินภารกิจในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป)	41
ตารางที่ 3	ตัวอย่างรายละเอียดภารกิจซึ่งสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) รับผิดชอบ	42
ตารางที่ 4	ตัวอย่างขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับโครงการจัดประชุมระหว่างประเทศ	45
ตารางที่ 5	ตัวอย่างขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจการเดินทางไปราชการต่างประเทศ	46
ตารางที่ 6	จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักงานเลขานุการกรมยุโรป (พ.ศ. 2559–2562)	56
ตารางที่ 7	งบประมาณที่กรมยุโรปได้รับจัดสรร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560–2562	57
ตารางที่ 8	ตารางอุปกรณ์การปฏิบัติงานสำคัญของสำนักงานเลขานุการกรมยุโรป	57
ตารางที่ 9	จำนวนบุคลากร (ข้าราชการและพนักงานราชการ) ที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) ระหว่างปี พ.ศ. 2559–พ.ศ. 2562	60
ตารางที่ 10	ข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานจริง (จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุงาน ภารกิจและวุฒิการศึกษา) สถานะ ณ วันที่ 31 พ.ค. 2562	61

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (2561–2580)	23
ภาพที่ 2	ประเด็นขับเคลื่อนสำคัญ (Priorities) ในแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค (2561–2565)	24
ภาพที่ 3	Infographic แผนยุทธศาสตร์ภูมิภาคยุโรป (2561–2565)	26

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	ตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation) ของ Jeffery Pinto และ Dennis Stevin	14
แผนภูมิที่ 2	หลักการจัดการตามแนวทาง POSDCORB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick	16
แผนภูมิที่ 3	ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody Noe และ Premeaux	18
แผนภูมิที่ 4	สถิติการประสานงานสำหรับคณะศึกษาดูงานต่างประเทศของหน่วยราชการไทย	49
แผนภูมิที่ 5	ขั้นตอนการประสานงานสำหรับคณะเยือน/ศึกษาดูงานในต่างประเทศ	49
แผนภูมิที่ 6	สถิติการประสานงานขออนุญาตบินผ่าน่านฟ้า (Diplomatic Flight Clearance)	50
แผนภูมิที่ 7	ขั้นตอนการปฏิบัติงานเรื่องการขออนุญาตบินผ่าน่านฟ้าเที่ยวบินพิเศษต่างชาติ	50
แผนภูมิที่ 8	การจัดสรรภารกิจ (สถานะ ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2562)	62

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเลขาธิการกรมเป็นหน่วยหลักหน่วยงานหนึ่งในโครงสร้างการปฏิบัติราชการของหน่วยราชการระดับกรมซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนหน่วยงานในสังกัดของกรมเกี่ยวกับราชการทั่วไปและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ ดังนั้น จึงมักมีคนใช้คำว่า “จับฉ่าย” เนื่องจากภารกิจที่สำนักงานเลขาธิการกรมดูแลรับผิดชอบและปฏิบัติอยู่นั้น ครอบคลุมสาขาที่หลากหลายจน และมุ่งเน้นการให้บริการ (service provider) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานอื่นในสังกัดกรมเดียวกันสามารถปฏิบัติภารกิจหลักให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ภารกิจพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการกรมของส่วนราชการโดยทั่วไปหรือที่รับทราบกันมาแต่เดิมนั้น เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) ซึ่งระบุไว้ใน มาตรา 33 ว่า “สำนักงานเลขาธิการกรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ มีเลขาธิการกรมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการกรม”

ขณะที่ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เรื่องการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญของทุกส่วนราชการเข้าประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551) ได้วางหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการและแนวทางการพิจารณา กำหนดตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการต่ำกว่าระดับกรมในภารกิจด้านงานสนับสนุนเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง (ซึ่งรวมถึงตำแหน่ง ‘เลขาธิการกรม’) ว่า “ต้องมีการดำเนินการกิจอย่างน้อย 6 ด้านจากภารกิจ 11 ด้านดังต่อไปนี้ (1) ด้านบริหารทั่วไป (2) ด้านอำนวยการ/ประสานราชการ เลขาธิการผู้บริหาร (3) ด้านพัสดุ (4) ด้านการเจ้าหน้าที่ (5) ด้านประชาสัมพันธ์ (6) ด้านการคลังและงบประมาณ (7) ด้านกฎหมาย (8) ด้านแผนงาน ยุทธศาสตร์และนโยบาย (9) ด้านฝึกอบรม (10) ด้านวินัย (11) ด้านอื่น ๆ เป็นภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะสำคัญ และจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของส่วนราชการ ซึ่งจากข้อมูลเรื่องภารกิจที่พึงรับผิดชอบตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ “เลขาธิการกรม” ดังกล่าวทำให้เห็นรายละเอียดภารกิจที่ “สำนักงานเลขาธิการกรม” อาจต้องมีความรับผิดชอบชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของกรมยุโรปนั้น ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมยุโรป ปี พ.ศ. 2558 ข้อ 4 ระบุไว้ว่า สำนักงานเลขานุการกรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้ แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (1) ปฏิบัติงาน สารบรรณของกรม (2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม (3) ดูแล งบประมาณ บุคลากร และพัสดุให้เป็นไปตามนโยบาย และ (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

หากจะพิจารณาภารกิจที่สำนักงานเลขานุการกรมของกรมในสังกัดกระทรวง การต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงสำนักงานเลขานุการกรมของกรมภูมิภาค¹ ที่มีกรมยุโรปเป็นกรมหนึ่งที่อยู่ ในกลุ่มดังกล่าวปฏิบัติอยู่จริง อาจพอสรุปภารกิจหลักที่เป็นภารกิจร่วมได้ ดังนี้ (1) งานสารบรรณ (2) งานอำนวยความสะดวกและเลขานุการ (3) งานวางแผนและงบประมาณ (4) งานด้านการเงินและการคลัง (5) งานพัสดุ ยานพาหนะและสถานที่ (6) งานบุคลากร (7) งานติดตามและประเมินผล (8) งานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ และ (9) ภารกิจอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงที่มีขนาดเล็ก หน่วยงานระดับกรมก็มีขนาดไม่ใหญ่ จึงมี การจัดสรรให้ความรับผิดชอบงานประเภทอำนวยความสะดวกหลายภารกิจไปอยู่ใน ความรับผิดชอบของ หน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงเพื่อดำเนินการเป็นภาพรวม ดังนั้น ภารกิจบางประเภท เช่น งานด้านกฎหมาย งานด้านวินัย และงานด้านฝึกอบรม² จึงมีหน่วยงานส่วนกลางของกระทรวง การต่างประเทศดำเนินการแทน

อย่างไรก็ตาม ด้วยบริบทของการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในประเทศและในโลกที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผล กระทบต่อภารกิจขององค์กรในภาพรวมและส่งผลมายังหน่วยงานย่อย จึงทำให้ภารกิจของสำนักงาน เลขานุการกรมซึ่งแต่เดิมดำเนินการกิจด้านอำนวยความสะดวกหรือด้านสนับสนุนเป็นหลักต้องเปลี่ยนรูปแบบ ตามไปด้วย กล่าวคือ ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีภัยคุกคามรูปแบบใหม่และการแข่งขันด้านความมั่นคงและ ด้านเศรษฐกิจภายในและระหว่างภูมิภาคต่าง ๆ อย่างเข้มข้น ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศจึง

¹ กรมภูมิภาค หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม 4 กรม ภายใต้กระทรวงการต่างประเทศที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ ทวิภาคีระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ โดยมีกรแบ่งตามภูมิภาคที่ดูแล ได้แก่ (1) กรมเอเชีย ตะวันออก (2) กรมยุโรป (3) กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ และ (4) กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา

² ในแต่ละภารกิจที่ดำเนินการ สำนักงานเลขานุการกรมของกระทรวงการต่างประเทศอาจไม่ได้รับกรมอบหมาย อำนาจหรือความรับผิดชอบกระบวนงานทั้งหมดของภารกิจนั้น เนื่องจากมีหน่วยงานระดับกระทรวงดำเนินการแทน เช่น ในภารกิจด้านการเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร มีสำนักบริหารบุคคลดำเนินการเรื่องสรรหา โยกย้าย และคำสั่ง โดย หน่วยงานระดับกรมจะดูแลเรื่องการจัดสรรและบริหารบุคลากรภายในกรม รวมทั้งการประเมินและการเลื่อนขั้น เงินเดือน เป็นต้น หรือภารกิจด้านพัสดุ หากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินเกิน 500,000 บาทหรือการจัดซื้ออุปกรณ์ คอมพิวเตอร์หรือครุภัณฑ์หรือการซ่อมสร้างขนาดใหญ่จะดำเนินการโดยสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน

ขยายเพิ่มมากขึ้นจากอดีตอย่างมากทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก โดยนอกจากภารกิจในการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ตลอดจนความขัดแย้งระหว่างประเทศ มหาอำนาจและของกลุ่มประเทศสำคัญ ๆ แล้ว ยังครอบคลุมไปถึงการติดตามพัฒนาการเชิงสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนสถานะแวดล้อมหรือภัยธรรมชาติที่อาจจะส่งผลกระทบต่อไทย เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือและนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ การที่รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีและกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อดำเนินการพัฒนา และสามารถปฏิรูปประเทศตามเป้าหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องดำเนินการหรือผลักดันเรื่องต่าง ๆ เพื่อตอบสนองตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล

กระทรวงการต่างประเทศได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ทั้งเป็นหน่วยงานหลักและ/หรือหน่วยงานสนับสนุนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีและแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน กับทั้งยังได้รับมอบหมายให้ช่วยผลักดันยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านการต่างประเทศด้วย ซึ่งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากต่างประเทศด้วย กระทรวงการต่างประเทศจึงมีภารกิจในการเชื่อมโยงไทยสู่โลกและเชื่อมโยงโลกสู่ไทย เผยแพร่จุดแข็งและศักยภาพของไทย ส่งเสริมบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทยในเวทีโลก แสวงหาและนำองค์ความรู้ มาตรฐานสากล และ แนวปฏิบัติที่ดีระหว่างประเทศมาปรับใช้ในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาสให้กับเศรษฐกิจของไทยในต่างประเทศ ตลอดจนส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนระหว่างไทยกับนานาประเทศ³

ตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้กระทรวงการต่างประเทศมีภารกิจในการแสวงหาการลงทุนและผลักดัน ความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมกับประเทศที่มีศักยภาพตรงกับเป้าหมายอุตสาหกรรม S-Curve หรือปัญหามาตรฐานการทำประมงที่ผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และขาดการควบคุม (IUU) ที่ทำให้กระทรวงการต่างประเทศมีภารกิจในการเจรจาและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาและสร้างมาตรฐานด้านประมงของไทยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการส่งออกสินค้าประมง หรือสถานการณ์การเมืองในประเทศไทยที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความไว้วางใจที่ทำให้กระทรวงการต่างประเทศต้องดำเนินการชี้แจงข้อเท็จจริงและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในทุกเวทีและทุกระดับเท่าที่จะทำได้ หรือเป้าหมายการพัฒนาวิธีการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยเฉพาะภาครัฐอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ส่งผลให้กระทรวงการต่างประเทศนอกจากต้องปรับปรุงระบบการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้แล้ว ยังต้องพยายามแสวงหาองค์ความรู้มาเผยแพร่ให้ส่วนราชการของไทย รวมทั้ง

³ แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

อำนวยความสะดวกให้ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การกิจที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว นอกจากจะเพิ่มขอบเขตและปริมาณงานรวมทั้งทำให้เกิดกระบวนการเพิ่มตามมามากหลายประการแล้ว ในหลายประเด็นจะต้องมีการศึกษาข้อมูลหรือสถานการณ์เชิงลึกและวิเคราะห์เพื่อนำเสนอทางเลือกหรือข้อเสนอระดับนโยบายด้วย ซึ่งจะต้องใช้เวลาและทรัพยากรเพิ่มขึ้นในการดำเนินการดังกล่าว

นอกจากนี้ จากบริบทความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งภัยคุกคามด้านความมั่นคง สภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนสูง รวมทั้งมีประเด็นระหว่างประเทศใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกส่วนของโลกมีความเชื่อมโยง สิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศเล็ก ๆ ประเทศหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อไปยังประเทศข้างเคียงหรือทั่วทั้งภูมิภาค จนทำให้ต้องมองไปไกลกว่าประเทศของตนเองและไปสู่ภูมิภาคอื่น ขณะที่การพยากรณ์สถานการณ์ทำได้ยากขึ้นทุกวัน ดังนั้น จึงอาจคาดการณ์ได้ว่าภารกิจคงมีแนวโน้มแต่จะเพิ่มขึ้น และโดยที่ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ นอกจากต้องติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปเพื่อเสนอแนวทางการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ยากเหล่านั้นแล้ว ยังต้องดำเนินการกิจตามเป้าหมายการพัฒนาและปฏิรูปประเทศประเทศตามแผนที่กำหนดไว้ด้วย

ในขณะที่กระทรวงการต่างประเทศในภาพรวมมีภารกิจที่เพิ่มขึ้น หากสำนักงานเลขานุการกรมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามเป้าหมายหรือเงื่อนไขเวลา อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปสู่ระดับกรมจะส่งผลกระทบต่อระดับกระทรวงและประเทศขึ้นไปตามลำดับ อาทิ สำนักงานเลขานุการกรมกรมยุโรป ไม่สามารถติดตามรวบรวมข้อมูลเรื่องสาขาความเชี่ยวชาญในรอบอุตสาหกรรม S-Curve ของประเทศไทยเปรียบเทียบกับข้อมูลความเชี่ยวชาญของประเทศในภูมิภาคยุโรปได้ทันต่อสถานการณ์ อาจส่งผลให้กองที่เกี่ยวข้องไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะวิเคราะห์เพื่อนำเสนอสาขาความร่วมมือที่ควรผลักดันให้กับนายกรัฐมนตรีและผู้บริหารประเทศใช้ประกอบการหารือถึงข้อราชการเมื่อมีผู้แทนระดับสูงของประเทศนั้น ๆ มาเยือนประเทศประเทศไทย ซึ่งอาจทำให้ประเทศไทยเสียโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันตามยุทธศาสตร์ได้

สำหรับกรณีของกรมยุโรปซึ่งเป็นกรมภูมิภาคหนึ่งจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวได้เช่นกัน ภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การเข้าร่วมการประชุมที่ไม่เกี่ยวกับกองใดกองหนึ่งโดยเฉพาะ การจัดทำเอกสาร ข้อมูลหรือรายงานในประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ การติดตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม S-Curve / New S-Curve⁴ และระเบียบเขตเศรษฐกิจภาค

⁴ 1. อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งอนาคต (Next-Generation Automotive) 2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Intelligent Electronics) 3. การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพระดับสูง (Advance Agriculture and Biotechnology) 4. อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food processing) 5. อุตสาหกรรมท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Tourism) 6. หุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม และชีวิตประจำวัน (Advance Robotics) 7.

ตะวันออก (EEC) ในส่วนที่เชื่อมโยงกับภูมิภาคยุโรป การติดตามประเด็นความเชี่ยวชาญสาขาการลงทุน แยกรายสาขาและรายประเทศเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารหรือหน่วยงานพิจารณา การจัดการประชุม หรือระดมสมองระหว่างหน่วยงานเพื่อวางแผนหรือจัดทำ roadmap ความร่วมมือรายสาขากับ ภูมิภาคยุโรปในสาขาที่สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปประเทศของรัฐบาล การประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับคณะศึกษาดูงานของหน่วยราชการไทยเพื่อไปติดต่อประสานงานหรือศึกษาดูงาน ในประเด็นที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้น ขณะที่สำนักงานเลขานุการกรมของกรมยุโรปยังต้องดำเนินงานพื้นฐานด้าน อำนวยการและงานสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่ดำเนินการมาแต่เดิม ได้แก่ งานสารบรรณ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานพัสดุ งานติดตามและประเมินผล ฯลฯ⁵ ก็ยังได้รับมอบหมายภารกิจที่เป็นภารกิจ ส่วนกลางที่คาบเกี่ยวกับทุกกอง หรือไม่เข้ากับกองใด หรือเป็นภารกิจพิเศษเพิ่มเติมมาอย่างต่อเนื่อง อันสืบเนื่องจากเหตุผลข้างต้นด้วย

ภารกิจในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการกรมของกรมยุโรปในปัจจุบัน อาจกล่าว โดยสรุปได้ดังนี้

- (1) งานสารบรรณ
- (2) งานอำนวยการและเลขานุการ
- (3) งานวางแผนและบริหารงบประมาณ
- (4) งานการเงินและการคลัง
- (5) งานพัสดุ ยานพาหนะ และสถานที่
- (6) งานบุคลากร
- (7) งานติดตามและประเมินผล
- (8) งานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์

(9) ภารกิจอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจแบ่งเป็นหัวข้อใหญ่ได้ ดังนี้ (ก) ภารกิจพิเศษ (ข) ภารกิจเกี่ยวกับประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ภาพรวม และ (ค) ภารกิจที่ไม่มีเจ้าภาพหรือประเด็น คาบเกี่ยวกับทุกกอง ทั้งนี้ ภารกิจด้านอำนวยการและบริหารเดิมจะมีขั้นตอนและกระบวนการที่ต้อง

อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) 8. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub) 9. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemical) 10. อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital) 11. อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense)

⁵ แต่เดิมหลายภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศดำเนินการในระดับกระทรวง โดยมีหน่วยงานกลางในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงดำเนินการแทนกรม เช่น งานด้านงบประมาณ งานจัดซื้อจัดจ้าง งานประเมินผลและ รายงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่ตั้งแต่ปี 2560 จากการที่มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหาร พัสดุภาครัฐ มีการมอบภารกิจพร้อมอำนาจให้กับกรมรับผิดชอบดำเนินการเองเพิ่มมากขึ้น

ดำเนินการในลักษณะประจำชัดเจน แต่ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์หรือประเด็นที่เป็นประเด็นคาบเกี่ยวหรือภารกิจพิเศษจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น เช่น การติดตามและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลที่มีความเชื่อมโยงกับภูมิภาคยุโรป การจัดทำรายงานการดำเนินการตามประเด็นในยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

ในเชิงของบุคลากร แม้ว่าภารกิจขยายเพิ่มมากขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและประเภท ทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก แต่จำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรประจำไม่ได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน⁶ เนื่องจากจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรยังคงยึดตามโครงสร้างอัตรากำลังที่กำหนดไว้แต่เดิม โดยอิงอำนาจหน้าที่และภารกิจที่กำหนดไว้แต่ในอดีต นอกจากนี้ จากการที่ภารกิจของกรมในภาพรวมเพิ่มมากขึ้น หน่วยงานระดับกองหน่วยอื่นภายในกรมก็มีการกิจเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้บริหารและผู้รับบริการมี “ความคาดหวัง” เพิ่มมากขึ้นต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมในการสนับสนุนงานของผู้บริหารและหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถให้บริการและแบ่งเบาภาระงานของหน่วยงานระดับกองได้ตามเหมาะสมด้วย

แม้ว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมจะพยายามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่เพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและประเภทอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โลกและภารกิจของกรมและกระทรวงฯ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีความพยายามที่จะดำเนินการโดยแก้ปัญหาตามสถานการณ์ทั้งในเรื่องการปรับระบบการทำงาน การประเมินความเสี่ยงและวางแผนล่วงหน้า การใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุน การ outsourcing ตลอดจนการสรรหาบุคลากรมาสนับสนุนการปฏิบัติงานชั่วคราว เช่น การจัดทำ SOP ในการปฏิบัติงานเบิกจ่ายการเดินทางไปราชการในต่างประเทศเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการกรมและเจ้าหน้าที่ของกองอื่น การใช้แบบฟอร์มการขออนุมัติต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐาน การจัดจ้างบริษัทเอกชนมาดำเนินการจัดประชุมหรือดำเนินโครงการที่มีรายละเอียดมาก เช่น การจัด การประชุมระหว่างประเทศขนาดใหญ่ เพื่อลดภาระงานเชิง logistics การนำระบบการกรอกแบบฟอร์มขอ การอำนวยความสะดวกสำหรับการศึกษาดูงานแบบออนไลน์มาใช้ การจัดจ้างบุคคลภายนอกโดยการทำสัญญารายปีเพื่อมาช่วยปฏิบัติงานภารกิจพิเศษ เช่น การขออนุญาตบินผ่านน่านฟ้าและคณะศึกษาดูงาน ฯลฯ แต่โดยที่งานบางประเภทต้องอาศัย

⁶ จากข้อมูลจำนวนข้าราชการในสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปซึ่งมีการสำรวจในปี 2559–2561 ในระยะเวลาใกล้เคียงกันของปีนั้น ๆ พบว่า จำนวนข้าราชการสายการทูต สายสนับสนุนออกประจำการ สายสนับสนุนไม่ออกประจำการ (Home-based) และพนักงานราชการ ยังคงมีจำนวนใกล้เคียงเดิม คือ 9–10 คน (ไม่รวมนักการและพนักงานขับรถยนต์ ซึ่งเป็นลูกจ้างประจำและมีภารกิจเฉพาะที่ชัดเจน) สำหรับงบประมาณหมวดหลักของกรมยุโรปรวมกันมีเพียงไม่ถึง 30 ล้านบาท ซึ่งเป็นวงเงินงบประมาณจำนวนน้อยจึงอาจมีความเสี่ยงหรือกระบวนการบริหารไม่มากเท่ากับหน่วยงาน แต่ในบางกระบวนการหรือขั้นตอนยังคงต้องดำเนินการในลักษณะเดียวกันทั้งหมด

ความรู้เฉพาะ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ รวมทั้งอาจมีชั้นความลับ จึงยังไม่สามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างตรงจุดและยั่งยืน ดังนั้น จึงเสี่ยงไม่ได้ที่จะกล่าวว่า สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรม เช่น ไม่สามารถปฏิบัติได้ ครบถ้วน (ไม่เฉพาะที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนในลักษณะของชิ้นงาน แต่มีบางภารกิจแทบจะไม่ได้ ดำเนินการ) ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจเสร็จได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด ไม่สามารถให้บริการได้อย่าง เต็มที่ คุณภาพงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อสภาพการทำงานของ บุคลากร สุขภาพกาย สุขภาพใจ (เช่น จากการถูกตำหนิ) จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกัน เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าวหรือเตรียมการป้องกันไม่ให้เกิดสภาวะที่ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมีผลสัมฤทธิ์หรือไม่เป็นไปตามความคาดหวังส่งผล กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมในขั้นรุนแรง จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงสภาพของ ปัญหาอย่างจริงจัง วิเคราะห์หาสาเหตุที่นำมาซึ่งปัญหา จะสามารถแก้ไขในประเด็นใดได้บ้าง เพื่อให้มี ข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนปรับปรุงแก้ไขระยะยาวต่อไป นอกจากนี้ โดยที่ลักษณะโครงสร้าง อำนาจหน้าที่และภารกิจของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคอื่นอีก 3 กรมมีความคล้ายคลึงกัน จึงประสบปัญหาในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น กรณีศึกษาของกรมยุโรปอาจจะสามารถนำไปปรับใช้ หรือเป็นพื้นฐานในการต่อยอดสำหรับกรมภูมิภาคอื่นต่อไปได้

โดยสรุป การศึกษาเรื่องนี้ได้รับการจุดประกายจากการมองเห็นปัญหาการปฏิบัติงานของ สำนักงานเลขาธิการกรมที่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องภายในกระทรวงการต่างประเทศ เกือบทุกหน่วย ราชการระดับกรมของกระทรวงการต่างประเทศและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมักจะมีความเห็นพ้องกันว่า สิ่งนี้เป็นปัญหาและควรได้รับการแก้ไข แต่แม้จะมีการกล่าวกันเช่นนั้นอยู่ตลอดมาหรืออาจมี ความพยายามที่จะหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขกันมาบ้าง แต่ก็ครอบคลุมเฉพาะบางส่วนและ ไม่ชัดเจนจึงควรมีการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อระบุสาเหตุและ/หรือปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถใน การปฏิบัติงานที่สำนักงานเลขาธิการกรมกรมภูมิภาค (กรณีศึกษากรมยุโรป) รับผิดชอบหรือที่ได้รับ มอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์

1.2.2 เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบหรือที่ รับมอบหมายของสำนักเลขาธิการกรมกรมภูมิภาค (กรณีศึกษากรมยุโรป)

1.3 คำถามการศึกษา

- 1.3.1 ปัจจัยแวดล้อมใดที่มีความสำคัญหรือมีอิทธิพลที่จะทำให้สำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการของกรรมาธิการยุโรปสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย
- 1.3.2 ลำดับความสำคัญและรูปแบบที่ปัจจัยแวดล้อมส่งผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ) ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการของกรรมาธิการยุโรป
- 1.3.3 ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการ

1.4 สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการ (กรณีศึกษากรรมาธิการยุโรป) อย่างมีนัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง คือ เรื่องของ “จำนวนคุณสมบัติ องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร” ไม่สอดคล้องกับ “ปริมาณงาน ลักษณะของภารกิจ และกระบวนการทำงาน” ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.5 ระเบียบวิธีการศึกษา ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา

1.5.1 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อแสวงหาคำตอบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน ในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งจะเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์นั้น และประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรจะเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการ โดยมีกรรมาธิการยุโรปเป็นกรณีศึกษา

1.5.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

- 1.5.2.1 การศึกษาและประเมินสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยเชิงนโยบายและกระบวนการที่เปลี่ยนแปลง
- 1.5.2.2 การศึกษาข้อมูลและรวบรวมสถิติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของภารกิจในความรับผิดชอบ
- 1.5.2.3 การศึกษาข้อมูลและรวบรวมสถิติเกี่ยวกับโครงสร้างบุคลากร (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ)
- 1.5.2.4 การอ้างอิงประสบการณ์ตรงและการสังเกตในพื้นที่ของผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการกรรมาธิการของกรรมาธิการยุโรปมาตั้งแต่ปลายปี 2559 จนถึงปัจจุบัน ในเรื่องข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมและปัญหา

1.5.2.5 การสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารกรมยุโรป (อธิบดีและรองอธิบดี) เกี่ยวกับนโยบายและความคาดหวังต่อสำนักงานเลขาธิการกรม
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรป เพื่อรับทราบสภาพการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้รับผิดชอบภารกิจหรือให้บริการ ความคิดเห็นหรือทัศนคติต่องานที่ได้รับมอบหมายและความรู้สึกต่องานและองค์กร เป็นต้น
- 3) ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่กองอื่น ๆ ในกรมยุโรป ในฐานะผู้รับบริการ เพื่อให้ทราบทัศนคติ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการของสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรป
- 4) เลขาธิการกรมกรรมาธิการอีก 3 กรม ได้แก่ กรรมาธิการเอเชียตะวันออก กรรมาธิการเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา และกรรมาธิการอเมริกาและแปซิฟิกใต้

ทั้งนี้ โดยมุ่งหวังจะนำข้อมูลที่ได้รับจากวิธีการข้างต้นมาสังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับทฤษฎีด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือดำเนินโครงการ และวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบมาสรุปเป็นผลการศึกษาและแสวงหาข้อเสนอแนะ

1.5.3 ขอบเขตการศึกษา

1.5.3.1 ขอบเขตระยะเวลา

ศึกษาเฉพาะสภาพแวดล้อม นโยบายที่เกี่ยวข้อง ปริมาณงาน โครงสร้างบุคลากร ทรัพยากร และข้อมูล/สถิติที่เกี่ยวข้องในช่วง 1 มกราคม 2560–31 พฤษภาคม 2562⁷

1.5.3.2 ขอบเขตข้อมูล

สำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการในภาพกว้าง และเน้นการศึกษาเชิงลึกในกรณีของกรมยุโรปเท่านั้น โดยมีประเด็นที่จะศึกษาระบุได้ ดังนี้

- 1) ความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและกระบวนการงาน
- 2) ภารกิจตามกรอบกฎหมายของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรป เพื่อทราบว่าสิ่งใดคือภารกิจหลักหรือภารกิจรอง

⁷ เนื่องจากผู้วิจัยมาเริ่มปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการยุโรปในช่วงครึ่งหลังของปี 2559 (เดือนสิงหาคม) จนมาถึงปัจจุบัน และเห็นว่าเป็นช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและกระบวนการหลายประการ เช่น การประกาศยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) แผนแม่บทด้านการต่างประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศรายภูมิภาค การปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและระเบียบวิธีการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เป็นต้น ที่มีส่งผลต่อปริมาณภารกิจของสำนักงานเลขาธิการกรม

3) ประเภท (งานอำนวยการแบบดั้งเดิม กับ งานยุทธศาสตร์และงานอื่น) ลักษณะ และปริมาณงานในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการกรมของกรมยุโรป เพื่อให้เห็นแนวโน้มของงานในอดีตและปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นอยู่และสิ่งที่ควรหรือคาดหวังว่าควรจะเป็น

4) โครงสร้างบุคลากร (จำนวน ตำแหน่ง อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน) ของบุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมของกรมยุโรป เพื่อให้เห็นการสภาพของบุคลากรในช่วงดังกล่าว

5) การแบ่งงานและภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรม กรมยุโรปรายบุคคล รวมทั้งขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ เพื่อให้เห็นภารกิจที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบ รวมทั้งกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานด้วย

6) สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ พัสทุเทคโนโลยี เป็นต้น

7) แนวทางตามข้อ 1) – 6) ของสำนักงานเลขานุการกรมภูมิภาคอื่นในภาพกว้าง เพื่อให้เห็นภาพความเหมือน-ต่างของภารกิจของหน่วยงานในระนาบเดียวกัน

1.5.3.3 ขอบเขตประชากร

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 เห็นความเชื่อมโยงระหว่างสภาพปัญหาและปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับภารกิจและการปฏิบัติงานของสำนักเลขานุการกรมของกรมยุโรปซึ่งเป็นกรณีศึกษาได้ชัดเจน จนสามารถวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยที่เป็นที่มาของปัญหา

1.6.2 สามารถระบุประเด็นที่ต้องได้รับการปรับปรุงหรือแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานหรือให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์

1.6.3 อาจสามารถมีข้อเสนอแนวทางหรือประเด็นปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมหรือเป็นรูปธรรม

1.6.4 หากสำนักงานเลขานุการกรมของกรมยุโรปสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับความคาดหวังยิ่งขึ้น จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นเช่นกัน อาจต่อยอดแนวคิดการปรับโครงสร้างสำนักงานเลขานุการกรมภูมิภาคโดยรวม

1.7 นิยามศัพท์

ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากการทำงาน การทำงานให้ได้มาตรฐาน รวดเร็วทันเวลา ถูกต้อง โดยคำนึงถึงความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานมีต่อการทำงานและ/หรือการให้บริการ (โดยในการศึกษานี้จะไม่ได้มีการเปรียบเทียบกับความคุ้มค่าเชิงงบประมาณ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจและผู้มีการปฏิสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงานราชการของสำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป) ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้มีปฏิสัมพันธ์ในเรื่องงานราชการอื่น ๆ

ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งได้แก่ อธิบดีและรองอธิบดี

ผู้รับบริการ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป) ปฏิบัติงานสนับสนุนภายในกรม (ผู้ปฏิบัติงานในกองอื่น)

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป)

กรมภูมิภาค หมายถึง ส่วนราชการระดับกรมภายใต้กระทรวงการต่างประเทศที่รับผิดชอบภารกิจในกรอบความสัมพันธ์ทวิภาคีระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่าง ๆ ตามภูมิภาคที่กำหนด ซึ่งมีการแบ่งตามภูมิภาคที่ดูแล ได้แก่ (1) กรมเอเชียตะวันออก (2) กรมยุโรป (3) กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ และ (4) กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา

สายสนับสนุนออกประจำการ หมายถึง ข้าราชการที่ไม่ใช่สายการทูตที่สามารถออกประจำการในต่างประเทศได้ โดยข้าราชการสายนี้ที่ปฏิบัติงานในกรมภูมิภาคมักจะได้แก่ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

สายสนับสนุนไม่ออกประจำการ (Home-based) หมายถึง ข้าราชการที่ไม่ใช่สายการทูตที่ไม่สามารถออกประจำการในต่างประเทศได้ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 ตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation)

Jeffery K. Pinto and Dennis P. Slevin⁸ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายหรือโครงการไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากตัวแบบในการจัดการโครงการ ดังนี้

1) การรับรู้ภารกิจของโครงการ (Project Mission) หมายถึง การกำหนดภารกิจ การดำเนินงานของโครงการ เจาะจงเวลา จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานของโครงการให้มี ความชัดเจนและมีการชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจของผู้จัดการโครงการ ทีมงานและหน่วยต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มโครงการ

2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) หมายถึง ลักษณะและระดับของการสนับสนุนที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ตลอดจนมอบหมายหน้าที่ ให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านกำลังใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย

3) การจัดทำกำหนดการและแผนการดำเนินงานของโครงการ (Project Schedule/ Plans) หมายถึง การจัดทำแผนงานที่มีรายละเอียดขั้นตอนกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ เรียงลำดับก่อนหลัง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเวลา (Time Schedule) การจัดเตรียมกำลังคน

⁸ Jeffrey K. Pinto ศาสตราจารย์ด้านการบริหารโครงการและการจัดการโซ่อุปทาน จบการศึกษาระดับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Pittsburgh สหรัฐอเมริกา (1986) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำ Andrew Morrow and Elizabeth Lee Black Chair in Management of Technology, มหาวิทยาลัย Penn State (Erie) สหรัฐอเมริกา มีความเชี่ยวชาญในสาขาการจัดการโครงการ (project management) พฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) และทฤษฎีองค์กร (organization theory) ;

Dennis P. Slevin ศาสตราจารย์กิตติคุณสาขาบริหารธุรกิจ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านบริหารธุรกิจ (พฤติกรรมองค์กร) จากมหาวิทยาลัย Stanford สหรัฐอเมริกา ผลงานวิจัยเน้น 2 สาขา คือ ด้าน Entrepreneurship และการบริหารจัดการโครงการ (Project Implementation)

(Manpower) การจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและทรัพยากรด้านต่าง ๆ การกำหนด จุดตรวจวัดความสำเร็จ (Milestones) รวมทั้งควรมีการวางระบบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานสำหรับการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) โดยเปรียบเทียบกับงบประมาณและเวลาที่ได้รับ

4) การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultation) หมายถึง การกำหนด และปรึกษาหารือกับกลุ่มบุคคลที่โครงการคาดว่าจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์และ/หรือกลุ่มบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของโครงการไม่ว่าจะอยู่ภายนอกหรือภายในองค์กรโดยจะต้อง วิเคราะห์ ความจำเป็นและความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ทุกกลุ่มอย่างถูกต้องและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงโดยไม่เลือกปฏิบัติ

5) บุคลากร (Personnel) หมายถึง การมีการจัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในแต่ละอย่างภายใต้โครงการจากแนวคิดว่าคุณลักษณะถือเป็นกลจักรสำคัญต่อ ประสิทธิภาพและความสำเร็จของโครงการ โดยจะต้องดำเนินการผ่านการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) และการฝึกอบรม (Training) ทั้งนี้ บุคลากรต้องมีความรู้ (knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (skills) เป้าหมาย (goals) และบุคลิกภาพที่เหมาะสม (personalities)

6) สารระด้านเทคนิค (Technical Tasks) หมายถึง ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มี ทั้งบุคลากรที่จำเป็นสำหรับทีมงานที่ดำเนินงานตามโครงการและต้องเป็นบุคคลที่มีความชำนาญด้าน เทคนิค (Technical Skills) และมีเทคโนโลยีเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

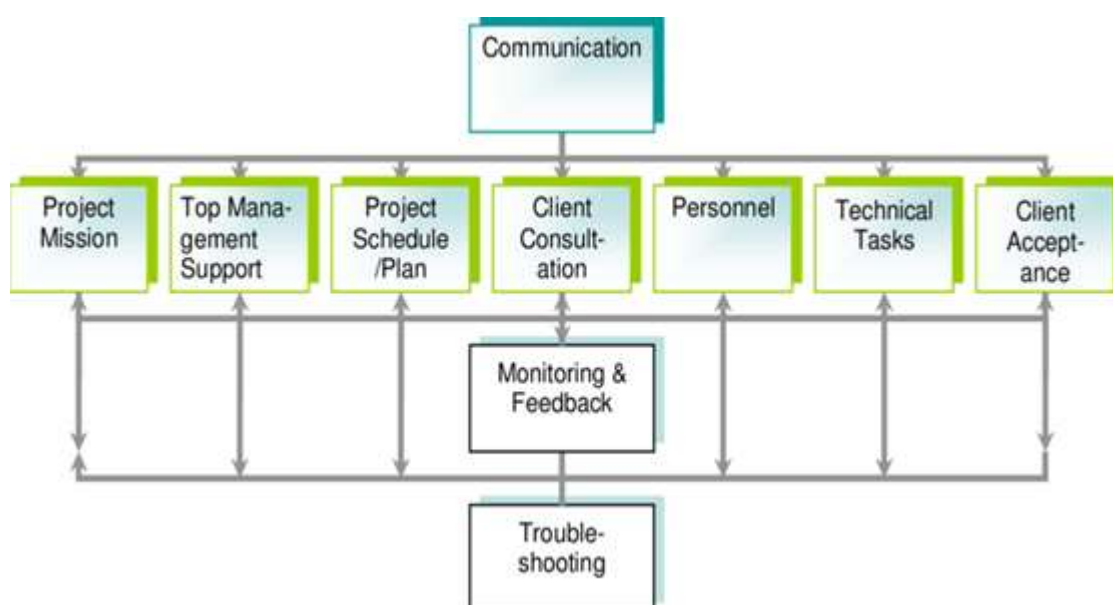
7) การยอมรับของผู้รับบริการ (Client Acceptance) หมายถึง ความสำเร็จของ โครงการนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้รับบริการเป้าหมายของโครงการซึ่งเป็นผู้ใช้ประโยชน์ให้การยอมรับ เท่านั้น วิธีการสร้างการยอมรับที่ได้ผลที่สุด คือ ผู้จัดการและทีมงานต้องให้ความสนใจและมีความสามารถในการนำเสนอและแสดงให้เห็นคุณค่าและวิธีการใช้ประโยชน์ในผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของ โครงการให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง จึงควรให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ในระยะต้น ๆ ของการพัฒนาโครงการ

8) การติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) หมายถึง การมีระบบการกำกับดูแลให้งานดำเนินการไปตามกำหนดการ (Project Schedule) และกลไก ในการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดการณ์ไว้เบื้องต้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการ โครงการและทีมงานสามารถประเมินแนวทางในการป้องกันการเกิดปัญหาด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในด้านวิธีการ พฤติกรรมของบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์ หรือการประสานงาน

9) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การกำหนดช่องทางและ วิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้มีการแลกเปลี่ยน (Exchange) และกระแสน การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและมีความสำคัญระหว่างบุคลากรซึ่งจะส่งผลให้สามารถ

ดำเนินการไปได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงทีและทันเหตุการณ์ การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

10) การแก้ไขอุปสรรค (Troubleshooting) หมายถึง โดยที่การทำงานทุกอย่างอาจมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ จึงจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการที่จะรับมือกับวิกฤติที่นอกเหนือความคาดหมายและภาวะเบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่วางไว้ โดยควรจะต้องมีการระบบแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไว้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ง่ายขึ้น หรือสามารถหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ทักษะที่มีความสำคัญ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้ล่วงหน้ากับมีทักษะในเชิงป้องกันความยุ่งยากหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ก่อน



แผนภูมิที่ 1 ตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation) ของ Jeffery Pinto และ Dennis Slevin

2.1.2 ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB⁹

เมื่อปี ค.ศ. 1937 ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และลินดัล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาระหน้าที่สำคัญสำหรับนักบริหาร 7 ประการ เรียกว่า “POSDCoRB” ในบทความ Paper on the Science of Administration: Notes on the Theory of Organization” ซึ่งมีการนำใช้กันมากใน การจัดการของการบริหารรัฐกิจ แนวคิดดังกล่าว ประกอบด้วย

- 1) P การวางแผน (Planning) : การวางแผนโครงการกิจกรรมและเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) O การจัดองค์การ (Organizing) : การกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือ แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)
- 3) S การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้
- 4) D การอำนวยการ (Directing) : การกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 5) Co การประสานงาน (Coordinating) : การประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น
- 6) R การรายงาน (Reporting) : กระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย
- 7) B การงบประมาณ (Budgeting) : การกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง รวมทั้งการบริหารทรัพย์สินขององค์กร

⁹ แม้ทฤษฎี POSDCoRB จะเป็นทฤษฎีที่คิดค้นมานานแล้ว แต่ยังสามารถนำมาปรับใช้ในบริบทของการบริหารรัฐกิจในปัจจุบันได้ โดยในการบรรยายให้กับหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ในหัวข้อ “การบริหารข้อมูลและการสื่อสารในภาวะวิกฤต” โดยนายณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร ผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บัญชาการการปฏิบัติการกิจช่วยชีวิตทีมหมูป่าอะคาเดมีจากถ้ำขุนน้ำนางนอน ขณะดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย กล่าวถึงความสำคัญและการนำทฤษฎีนี้มาใช้ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวด้วย



แผนภูมิที่ 2 หลักการจัดการตามแนวทาง POSDCORB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick
ที่มา : <http://52540391korkbann.blogspot.com/2013/11/posdcorb-lyndall-urwick-staffing.html>, 2556

ดังนั้น จึงมีการนำ POSDCoRB มาใช้เพื่อสร้างกลไกและโครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรซึ่งมีความชำนาญที่แตกต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้ภาระหน้าที่ และผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการได้อย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร รวมทั้งส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร

สาระสำคัญของแนวคิดของ Gulick และ Urwick เกี่ยวกับ POSDCoRB คือ “ประสิทธิภาพ” เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหารและเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็นหรือความถนัดของคนงาน โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ ผู้รับบริการ (หรือลูกค้า) และพื้นที่¹⁰

2.1.3 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody Noe and Premeaux (มอนดี้ โนและเพรอมซ์)

กล่าวไว้ว่า ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ดังนี้

¹⁰ จาก <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการสำรวจถึงความต้องการเชิงบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการอย่างเพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์การทำงานในอนาคต รวมทั้งสามารถจัดหาสิ่งจำเป็นต้องใช้
- 2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมและช่วยให้องค์การได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้การคัดเลือก
- 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้และการทำให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต
- 4) ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) หมายถึงรางวัลที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และประโยชน์ส่วนอื่น ๆ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาลการแบ่งผลกำไร ฯลฯ
- 5) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) คือ การคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน สำหรับสุขภาพนั้นรวมสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม
- 6) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) พนักงานถือว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้หรือไม่ต้องมาจาก การปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์คือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้



แผนภูมิที่ 3 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody Noe และ Premeaux

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนด นโยบายและการปฏิบัติราชการ¹¹

นอกจากนี้ หมวด 4 การจัดระเบียบราชการในกรม มาตรา 33 กล่าวไว้ว่า “สำนักงานเลขานุการกรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มิได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะมีเลขานุการกรมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการกรม”

¹¹ หมายเหตุท้ายพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฯ ทำให้เห็นถึงความพยายามปรับปรุง การบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการกำหนดในเชิงกฎหมายไว้อย่างชัดเจนว่า ราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดมอบหมายให้สำนักงานเลขานุการกรมรับผิดชอบ

2.2.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ. 2551

ลักษณะ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมวด 1 การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ มาตรา 42 การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรมดังต่อไปนี้

- 1) การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ
- 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

ตามมาตรา 42 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฯ แสดงให้เห็นว่าในการแต่งตั้งข้าราชการหรือบุคลากรมาดำรงตำแหน่งต้องมีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลและประโยชน์ของทางราชการ

2.2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และฉบับที่ 2 ปี 2562

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ การสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ¹²

หลักการดังกล่าว ส่งผลให้ทุกหน่วยงานของรัฐต้องบริหารราชการโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักและให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยต้องมีการพิจารณาดำเนินการต่าง ๆ อาทิ ปรับกฎระเบียบ การแก้ไข ปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมาย ปรับเปลี่ยน

¹² หมายเหตุท้ายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

โครงสร้างองค์กรหรือวิธีการทำงานให้เหมาะสมมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ การบริหารราชการแบบบูรณาการ การทบทวนหรือปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ เป็นต้น

2.2.4 มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ข้อ 1. ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง ข้อย่อย 1.1 ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม แนวทางการพิจารณากำหนดตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในภารกิจงานด้านสนับสนุนเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง ความว่า “การพิจารณารายละเอียดการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ตำแหน่งผู้อำนวยการกองกลาง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ ตำแหน่งเลขานุการกรมหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่รับผิดชอบภารกิจในลักษณะเดียวกันจากตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูงก่อนการประเมินค่างานตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด ส่วนราชการที่ขอกำหนดตำแหน่งดังกล่าวต้องมีการดำเนินการกิจอย่างน้อย 6 ด้าน จากภารกิจ 11 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ รับ-ส่ง บริการค้นหา/จัดเก็บ รวบรวมข้อมูล ร่าง-พิมพ์หนังสือและเอกสารราชการ
- 2) ด้านอำนวยการ/ประสานราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดประชุม เลขานุการผู้บริหาร ติดต่อประสานส่วนราชการหรือหน่วยงานภายนอก รวบรวมสรุปและประมวลเรื่องรายงานต่าง ๆ ติดตามผลการปฏิบัติงาน รายงานผลความก้าวหน้าของโครงการตามหน่วยงานต่าง ๆ
- 3) ด้านพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะ เช่น จัดหา จัดซื้อ เบิกจ่าย เก็บรักษา ซ่อมแซมและบำรุงรักษา จัดทำทะเบียน จำหน่าย จัดทำ/เปลี่ยนแปลง สัญญาซื้อหรือจ้าง เป็นต้น
- 4) ด้านการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลัง สรรหา บรรจุแต่งตั้ง บริหารตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร เสริมสร้างวินัยและระบบคุณธรรม
- 5) ด้านประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานและสร้างความเข้าใจ จัดทำ/เผยแพร่ กิจกรรมความรู้ ความก้าวหน้า และผลงานของส่วนราชการ สรรวจ รวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นของประชาชน
- 6) ด้านการคลัง/งบประมาณ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการงบประมาณ เช่น จัดทำบัญชี จัดเก็บ เบิก/จ่ายเงิน จัดทำงบประมาณ จัดทำรายงานแสดงฐานะการเงิน เป็นต้น

7) ด้านกฎหมาย ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายต่าง ๆ เช่น ร่างหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรม สัญญา วินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ เป็นต้น

8) ด้านแผนงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานและประมวลแผนกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย จัดทำแผนงานหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

9) ด้านฝึกอบรม ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ ส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

10) ด้านวินัย ดำเนินการเกี่ยวกับวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์

11) ด้านอื่น ๆ เป็นภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของส่วนราชการซึ่งไม่อยู่ในภารกิจตามข้อ 1-10 โดยต้องเป็นภารกิจที่มีความต่อเนื่องในการดำเนินการและการใช้ทรัพยากรกำลัง เช่น งานวิเทศสัมพันธ์ งานโรงพิมพ์ งานห้องสมุด เป็นต้น (การนับกรณีลักษณะงานด้านอื่น ๆ ต้องเป็นลักษณะงานด้านอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงจึงจะสามารถนับเป็นอีกลักษณะงานด้านอื่น ๆ)

ดังนั้น จากหลักเกณฑ์ข้างต้นทำให้เห็นว่า มีภารกิจอยู่ 11 ด้านที่อาจพิจารณามอบหมายให้สำนักงานเลขาธิการกรมรับผิดชอบ แต่โดยที่ภารกิจครอบคลุมลักษณะงานที่หลากหลาย จึงที่ต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถจะกำกับดูแลงานหลากหลายประเภทได้พร้อมกัน รวมทั้งต้องการบุคลากรหลายประเภทที่มีความรู้และทักษะอันเหมาะสมมาปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ รวมทั้งต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอื่นมาสนับสนุนอย่างเพียงพอ สอดคล้องและสัมพันธ์กันด้วย หากปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวไม่เหมาะสม มีโอกาสส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรม

2.2.5 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมยุโรป พ.ศ. 2558

ข้อ 2 ให้กรมยุโรป มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ และดำเนินการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทวิภาคีและพหุภาคีกับประเทศ กลุ่มประเทศ และองค์การระหว่างประเทศในภูมิภาคยุโรป โดยการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทุกด้านในภูมิภาคยุโรป เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี และปกป้องรักษาผลประโยชน์ของชาติ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทางการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ วัฒนธรรมและสังคมของประเทศ กลุ่มประเทศ และองค์การระหว่างประเทศในภูมิภาคยุโรป

2) เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ และดำเนินการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศ กลุ่มประเทศ และองค์การระหว่างประเทศในภูมิภาคยุโรป

3) เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างส่วนราชการไทยกับตัวแทนของประเทศ กลุ่มประเทศและองค์การระหว่างประเทศในภูมิภาคยุโรป

4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ 3 ให้แบ่งส่วนราชการกรมยุโรป ดังต่อไปนี้

- 1) สำนักงานเลขานุการกรม
- 2) กองยุโรปกลาง
- 3) กองยุโรปตะวันตก
- 4) กองยุโรปตะวันออก
- 5) กองสหภาพยุโรป

ข้อ 4 สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม
- 3) ดูแลงบประมาณ บุคลากร และพัสดุให้เป็นไปตามนโยบาย
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมยุโรปทำให้เห็นพันธกิจภารกิจของกรมยุโรป และสำนักงานเลขานุการกรมยุโรปตามกฎหมาย

2.2.6 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนแม่บทด้านการต่างประเทศระยะ 20 ปี 2561–2580) และยุทธศาสตร์รายภูมิภาค (2561–2565)

จากประเด็นภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน ซึ่งมีการถอดออกมาเป็นแผนแม่บทด้านการต่างประเทศระยะ 20 ปี (ในกรอบ 5S หรือ 5 มิ¹³) และยุทธศาสตร์รายภูมิภาค¹⁴ ตามลำดับ ส่งผลให้ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศและกรมในสังกัดเพิ่มมากขึ้นทั้งในเชิงกว้าง

¹³ ยุทธศาสตร์ 5S หรือ 5 มิ ได้แก่ (1) Security (มีความมั่นคง) (2) Sustainability (มีความมั่งคั่งและยั่งยืน) (3) Standard (มีมาตรฐานสากล) (4) Status (มีสถานะและเกียรติภูมิ) และ (5) Synergy (มีพลัง) สามารถศึกษาได้ตามลิงค์ <http://www.mfa.go.th/main/contents/files/policy-20190111-114336-037494.pdf> หรือ

¹⁴ แบ่งเป็น 9 ภูมิภาค ได้แก่ (1) เอเชียตะวันออก (2) อเมริกาเหนือ (3) ยุโรป (4) แอฟริกาใต้ (5) เอเชียกลาง (6) เอเชียใต้ (7) ลาตินอเมริกาและแคริบเบียน (8) ตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ และ (9) แอฟริกาตอนใต้และทะเลทรายซาฮารา

และเชิงลึกอย่างมาก รวมทั้งมี ความจำเป็นต้องดำเนินการตามเป้าหมายในกรอบเวลาที่กำหนดหรือตั้งเป้าไว้ด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้



ภาพที่ 1 แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (2561-2580)

ที่มา : เอกสารแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี โดยสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ

ภาพที่ 2 ประเด็นขับเคลื่อนสำคัญ (Priorities) ในแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค (2561–2565)
ที่มา : เอกสารแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี โดยสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ

ในส่วนของกรมนยุโรปได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาคของภูมิภาคยุโรปที่ถอดมาจาก 55 ตามแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ (ภาพที่ 1 และ 2) ซึ่งครอบคลุมในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการเป็นพิเศษ ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมการศึกษา โดยเฉพาะด้านอาชีวศึกษา การผลักดันการค้าและการลงทุน และการแสวงหาความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ในประเด็นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์และการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นหลัก) เป็นต้น ซึ่งกำหนดออกมาเป็น Mission Statement ของ กรมนยุโรปและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การ (ของกรมนยุโรป)¹⁵ อีกชั้นหนึ่ง (ภาพที่ 3)

2.2.7 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐปี พ.ศ. 2560¹⁶ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ¹⁷ พ.ศ. 2560

การบังคับใช้พระราชบัญญัติฯ และระเบียบกระทรวงการคลังฯ ฉบับดังกล่าวเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2560 ส่งผลให้ส่วนราชการมีภารกิจ ขั้นตอนและกระบวนการที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นของ (1) เอกสาร การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการต้องมีเอกสารประกอบหลายรายการขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้และมูลค่าการซื้อหรือการจ้าง ซึ่งอาจจะประกอบด้วย ตั้งแต่บันทึก อนุมัติขอซื้อขอจ้าง เอกสารขอบเขตงาน (TOR) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำราคากลางและ/หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการจัดจ้างและคณะกรรมการตรวจกลับ ประกาศชื่อผู้ชนะ การเสนอราคา (ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เปิดเผยและตรวจสอบได้) ใบสั่งซื้อสั่งจ้าง บันทึกรายงานการขอซื้อขอจ้าง ฯลฯ ไปจนจบกระบวนการชำระเงิน นอกจากนี้ ยังต้องมี (2) การดำเนินการในระบบจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) หากเป็นจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าเกิน 5,000 บาท ซึ่งจะต้องมีการกรอกข้อมูลและบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องลงในระบบ e-GP ทั้งหมด จากกระบวนการและเอกสารที่เพิ่มขึ้น หมายความว่า ในโครงการหรือกิจกรรมลักษณะเดิม เจ้าหน้าที่จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนหรือมีการผลิตเอกสารตามที่กำหนดเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ (3) พระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวยังกำหนดบทลงโทษหากมีการปฏิบัติงานผิดพลาดไว้ด้วย จึงเป็นประเด็นที่สร้างความกังวลให้กับผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นไปอีกด้วย

¹⁵ เอกสารทั้ง 2 รายการเป็นเอกสารที่มีขึ้นความลับ

¹⁶ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 24 ก 24 กุมภาพันธ์ 2560 หน้า 13-54

¹⁷ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนพิเศษ 210 ง 23 สิงหาคม 2560 หน้า 1-71



ภาพที่ 3 Infographic แผนยุทธศาสตร์ภูมิภาคยุโรป (2561-2565)

ที่มา : เอกสารแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี สำนักรับนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ

2.2.8 องค์การสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award-PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและ อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน (หมวด) คือ

1) การนำองค์การ : เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและ ถ่ายทอด ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไป ปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : เป็นการประเมิน การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และ การกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ใน การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้าง ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่าง เต็มที่ตามทิศทางองค์การ

6) การจัดการกระบวนการ : เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ : เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของ ส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้าน การพัฒนาองค์การ

เป้าหมายของการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐส่งผลให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA มาอย่างต่อเนื่อง โดยเป้าหมายดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานในสังกัดของแต่ละส่วนราชการต้องพยายามปรับปรุงปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลตามเกณฑ์อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อมาเป็นลูกโซ่ให้หน่วยงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมมือและทุ่มเทปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้หน่วยงานสามารถไปสู่เป้าหมายนั้น แม้ว่าทางหนึ่งจะเป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบราชการไปในเชิงบวกในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม แต่อีกทางอาจมองได้ว่าเป็นความกดดันประการหนึ่งภายใต้สภาพแวดล้อมที่อาจไม่เอื้ออำนวย

2.2.9 เอกสารวิจัยและบทความ

2.2.9.1 Critical Success Factors in Effective Project Implementation, Jeffery K. Pinto and Dennis P. Slevin หน้า 169–177 (ค.ศ. 1986)

ในบทความนี้ ประเด็นสำคัญที่ Pinto และ Slevin กล่าวไว้ สรุปได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัย 10 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายหรือโครงการไปปฏิบัติที่เรียกว่า “ตัวแบบสิบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation)” ซึ่งเป็นที่มาของทฤษฎีหลักของการศึกษาวิจัยนี้
- 2) โครงการที่ประสบความสำเร็จจะต้อง
 - เสร็จตามเวลา (เกณฑ์ด้านเวลา หรือ Time Criterion)
 - อยู่ภายในวงเงินงบประมาณ (เกณฑ์ด้านงบประมาณ หรือ Monetary Criterion)
 - บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่เริ่มต้น (เกณฑ์ด้านประสิทธิภาพ หรือ Effectiveness Criterion)
 - ได้รับการยอมรับจากลูกค้า (เกณฑ์ด้านความพึงพอใจ หรือ Satisfaction Criterion)
- 3) วงจรชีวิตของโครงการ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ Conceptualization, Planning, Execution และ Implementation
- 4) อธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยตามที่ได้สรุปไว้ในข้อ 2.1

2.2.9.2 The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers โดย Dennis P. Slevin และ Jeffrey K. Pinto, Project Manager Journal หน้า 57–61 (ค.ศ.1986)

บทความนี้ได้ให้คำจำกัดความและอธิบายถึงรายละเอียดของแต่ละปัจจัย 10 ประการชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีการระบุประเด็นหรือคำถามที่เกี่ยวข้องของแต่ละปัจจัย ซึ่งทำให้เข้าใจปัจจัยได้มากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการเข้าใจแนวทฤษฎีซึ่งอาจยังไม่ชัดเจนในบทความข้อ (1) มากยิ่งขึ้น เช่น ในปัจจัยการรับรู้ภารกิจของโครงการ (Project Mission) มีจุดใดที่ควรตั้งคำถามและพิจารณา เช่น รับทราบภารกิจอย่างชัดเจนหรือไม่ ทำไมต้องดำเนินโครงการนี้ โครงการที่จะดำเนินการมีความจำเป็นหรือไม่ คิดว่าจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ หรือปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) จะต้องตั้งคำถามว่า ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของโครงการหรือไม่ มีความเชื่อมั่นในความสำเร็จของโครงการหรือไม่ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างไรบ้าง ในปัจจัยบุคลากร (Personnel) อาจจะมีการตั้งคำถามว่า ผู้จัดการโครงการมีโอกาสเลือกบุคลากรเองหรือไม่ สามารถเชื่อมั่นหรือไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ มีความพึงพอใจในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ เป็นต้น

2.2.9.3 Critical Success across the Project Life Cycle, Jeffery K. Pinto and Dennis P. Slevin, Project Management Journal หน้า 67–75

Pinto และ Slevin กล่าวไว้ว่า ปัจจัย 10 ประการที่กล่าวถึงใน (1) มีลำดับเวลาเกิดและความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน รวมทั้งมีความสำคัญแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงของการดำเนินโครงการหรือวงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle” ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ Conceptualization Planning Execution และ Implementation ซึ่งผู้จัดการโครงการต้องเข้าใจและมีการวิเคราะห์นำปัจจัยทั้ง 10 ประการไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละระยะของการดำเนินโครงการ

2.2.9.4 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยงาน East Asia Unit (EAU) ในการตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์กรมเอเชียตะวันออก โดยนางชนิดา กมลนาวัน (2556, หน้า ง และ 22–23)

ภารกิจของ East Asia Unit เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สำนักงานเลขาธิการกรมของกรมเอเชียตะวันออก ซึ่งทำหน้าที่ติดตาม วิเคราะห์ จัดทำภาพรวมสถานการณ์ ทิศทางและพัฒนาการในเรื่องต่าง ๆ ต่อประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับกรมเอเชียตะวันออก มีการใช้บุคลากรร่วมกับสำนักงานเลขาธิการกรมและดำเนินการโดยใช้งบประมาณของกรมเอเชียตะวันออก ดังนั้น อาจมองได้ว่าภารกิจของ East Asia Unit เป็นลักษณะของภารกิจเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมเอเชียตะวันออก ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรปในระดับหนึ่งด้วย เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปจะต้องติดตาม วิเคราะห์ จัดทำภาพรวมสถานการณ์ ทิศทางและพัฒนาการในเรื่องต่าง ๆ ของประเทศในภูมิภาคยุโรปเช่นกัน รวมทั้งมีเว็บไซต์ชื่อ Europe Touch ในความดูแล แต่ด้วยข้อจำกัดเรื่องบุคลากร งบประมาณและเวลา

โดยรวมทำให้การปฏิบัติภารกิจส่วนนี้ทำไม่ได้ตามเป้าหมายนัก ดังนั้น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคามของ East Asia Unit ที่มีการศึกษาไว้ในเอกสารผลการศึกษานี้จึงประเด็นร่วมหลาย ประเด็น โดยเฉพาะเรื่องจำนวน ความรู้ ความชำนาญและทักษะของบุคลากร นโยบายและ สถานการณ์ระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลง ไปตลอดเวลา งบประมาณ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนภารกิจ

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

แนวคิดเชิงทฤษฎีเรื่อง “ตัวแบบสืบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation)” ของ Jeffery K. Pinto and Dennis P. Slevin มีเป้าประสงค์หลัก เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการ (project) โดยมีการกำหนดปัจจัยทั้ง 10 ประการเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการดำเนินโครงการหรือ การปฏิบัติงานที่มีกระบวนการและมีระยะเวลา ซึ่งบริหารผู้จัดการโครงการจะต้องนำมาพิจารณาหรือ วิเคราะห์ใช้ประโยชน์กับการบริหารจัดการโครงการของตนให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม แม้ว่า เป้าหมายของการศึกษานี้ ไม่ใช่การบริหารจัดการโครงการ แต่โดยที่การปฏิบัติงานขององค์กรที่ ศึกษา มีกระบวนการปฏิบัติงานจำนวนมากที่อาจจะคล้ายคลึงหรือเทียบเคียงกับการดำเนินโครงการ ได้ ซึ่งผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ ขององค์กรในที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีดังกล่าวมาปรับใช้กับ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมได้

จากปัจจัยทั้ง 10 นั้น ประเด็นที่ผู้ศึกษามองว่า อาจจะเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลหรือ ผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรปในขณะนี้ ได้แก่

1) การรับรู้ภารกิจของโครงการ (Project Mission) อาจพิจารณาในมิติของการเพิ่มขึ้น ของภารกิจทั้งในเชิงกว้างหลากหลายและเชิงลึกอย่างต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องรับทราบเป้าหมาย ความรับผิดชอบและภารกิจที่ต้องดำเนินการอย่างชัดเจน และมีความเข้าใจ

2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) อาจพิจารณาถึง ระดับการสนับสนุนทรัพยากร อาทิ บุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์สำนักงาน และเทคโนโลยี รวมทั้ง ขวัญกำลังใจจากผู้บริหารระดับสูง

3) บุคลากร (Personnel) อาจพิจารณาประเด็นการจัดสรรบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่ จะทำหน้าที่ในแต่ละอย่างสำหรับงานภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการกรม ทั้งในเรื่อง ของความรู้ (knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (skills) เป้าหมาย (goals) และบุคลิกภาพที่

เหมาะสม (personalities) ผ่านกระบวนการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) และการฝึกอบรม (Training)

4) สารระด้านเทคนิควิธี (Technical Tasks) อาจพิจารณาการจัดให้มีทั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีความชำนาญด้านเทคนิค (Technical Skills) เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม อาจมีปัจจัยอื่น เช่น การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultation) หรือการติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) ซึ่งจะพิจารณาเรื่องกระบวนการติดต่อและสื่อสารกับผู้รับบริการในประเด็นที่จำเป็นก่อนจะลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความต้องการและหรือความคาดหวังของผลงานที่จะได้รับ ขณะที่แจ้งประเด็นที่ผู้รับบริการพึงรับทราบ เช่น ข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งจะพิจารณากระบวนการติดตามผลระหว่างปฏิบัติงานเพื่อประเมินสถานการณ์และหาแนวทางในการลด ความเสี่ยงและ/หรือป้องกันการเกิดปัญหาด้านต่าง ๆ ร่วมด้วย

นอกจากนี้ หากมองจากมุมมองของทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB ของลูเธอร์ กุลlick (Luther Gulick) และลินดัล เออร์วิคค์ (Lyndall Urwick) ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็นหรือความถนัด โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ ผู้รับบริการ และพื้นที่ ควบคู่ไปกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody Noe and Premeaux ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการอย่างเพียงพอและตรงตามวัตถุประสงค์ ผ่านการสรรหาบุคลากร (Recruitment) และการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ดังนั้น เมื่อได้มีการวางแผนงาน จัดแบ่งงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การแล้ว นักบริหารจะต้องทำการจัดหาคณะเข้าทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (Put the right man on the right job) ผ่านกระบวนการสรรหา การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ไปจนถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

ด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในประเด็นข้างต้น และจากกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลและสถิติจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการทบทวนประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานของผู้วิจัย โดยนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีที่นำมาอ้างอิงและวรรณกรรมที่ได้ทบทวน เช่น การกิจตามกรอบกฎหมาย กฎระเบียบหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมมยุโรป น่าจะทำให้เห็นภูมิทัศน์ของปัญหาที่ชัดเจนขึ้น และสามารถวิเคราะห์เพื่อประเมินว่ามีปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมมยุโรป

ในลักษณะใดบ้าง รวมทั้งทำให้เห็นสาเหตุของปัญหาหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร และมุ่งหวังที่จะได้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพองค์กรที่ดำเนินการได้และเป็นรูปธรรม ในอันที่จะสามารถรองรับภารกิจและสนับสนุนการปฏิบัติงานองค์กรต่อไปในระยะยาวและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ต่อไป

บทที่ 3

ผลการศึกษา

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมเชิงนโยบาย สภาพการทำงาน โครงสร้างบุคลากรและ การจัดสรรภารกิจ ตลอดจนทรัพยากรสนับสนุนต่าง ๆ จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ศึกษา นำมาประเมินร่วมกับผล การสังเคราะห์ผลการตอบแบบสำรวจของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเลขานุการกรมกฤษฎีกาอื่น สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณและลักษณะงาน

3.1.1 สถานการณ์ระหว่างประเทศ

สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ โครงสร้างประชากร เทคโนโลยี หรือสภาวะทางธรรมชาติ ส่งผลให้ทุกประเทศต้องเตรียม ความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ซึ่งในหลายมิติหรือหลายประเด็นอาจเป็น ความเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง ซับซ้อน มีลักษณะก้าวกระโดด ตลอดจนไม่สามารถคาดการณ์ได้หรือ คาดการณ์ได้ยาก

3.1.1.1 ในโลกที่ไร้พรมแดน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีความเชื่อมโยงและ เกี่ยวพันกันในหลายมิติ รวมทั้งสามารถส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่จากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง หรือจากภูมิภาคหนึ่งไปยังอีกภูมิภาคได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย กล่าวกันว่า โลกปัจจุบันของเราถูก ขับเคลื่อนด้วย 3 กระแสใหญ่ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) และกระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) รวมทั้งกำลัง เข้าสู่ยุค VUCA คือ การเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความไม่ชัดเจน (Ambiguity)

3.1.1.2 ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบไปยังมิติการ ต่างประเทศด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยประเด็นที่เริ่มเห็นชัดเจนมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงจาก การมีขั้วอำนาจเดียว (unipolar) เป็นหลายขั้วอำนาจ (multi-polar world order) ระบอบ พหุภาคีที่ถูกท้าทาย โดยเฉพาะจากกระแสชาตินิยมในประเทศมหาอำนาจ ภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ ที่มีความรุนแรงและเชื่อมโยงกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ซึ่งประเทศไทยต้อง

เตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งท้าทายเหล่านั้น ควบคู่ไปกับการสร้างสันติสุข ความอยู่ดีกินดีของประชาชนและการพัฒนาประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสอดคล้องกับกฎกติกาสากล ดังนั้น การดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนงาน หรือรูปแบบการปฏิบัติงานของกระทรวงการต่างประเทศจึงต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแส ซึ่งรวมถึงทิศทางและวิธีการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศหรือองค์กรระหว่างประเทศในภูมิภาคยุโรปทั้งประเทศที่เป็นพันธมิตรดั้งเดิมและมีความร่วมมือใกล้ชิดและประเทศเกิดใหม่ที่อยู่ระหว่างการสร้างความรู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งจะต้องอาศัยแนวทางที่แตกต่างกันไป

3.1.1.3 จากสถานการณ์ในภาพใหญ่ข้างต้นส่งผลให้การทูตในปัจจุบันนี้แตกต่างไปจากในอดีตอย่างมากจนการดำเนินการบนพื้นฐานของตำราเดิมได้ไม่เท่าทันและไม่เพียงพอ โดยปัญหาสำคัญสืบเนื่องจากการที่บุคลากรไม่มีองค์ความรู้เพียงพอในประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดสภาวะของความไม่สมดุลระหว่างงานที่ต้องปฏิบัติกับองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่ บางภารกิจควรจะต้องใช้เวลาในศึกษาหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือต้องมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่เหมาะสมรองรับจึงสามารถจะเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ภารกิจส่วนใหญ่มักเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนไม่สามารถใช้เวลาในการศึกษาได้อย่างที่ควร

3.1.2 สถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์และนโยบายภายในประเทศ

3.1.2.1 การที่ประเทศไทยต้องเตรียมความพร้อมในตอบสนองหรือรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่กล่าวข้างต้น นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศระยะยาว แผนการปฏิรูปประเทศ ตลอดจนนโยบายสำคัญของรัฐบาลด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลาและเพื่อสอดคล้องกับกฎกติกาสากลได้ ในอันที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

3.1.2.2 ยุทธศาสตร์ แผนการปฏิรูป และนโยบายที่ท้าทายเหล่านั้นส่งผลให้หน่วยงานของรัฐต้องปฏิรูปรูปแบบการทำงานรวมทั้งอาจได้รับมอบหมายหรือต้องดำเนินการในสิ่งที่ไม่เคยดำเนินการหรือ ไม่มีความคุ้นเคยเชี่ยวชาญเพื่อตอบสนองหรือให้สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว ด้วยและเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรหรือใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหน่วยงานของรัฐยังขาดการสอดประสานการทำงานระหว่างกันบนพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและบูรณาการ

3.1.2.3 ยุทธศาสตร์ แผนการปฏิรูป และนโยบายด้านที่กำหนดขึ้นมานั้น มิได้จำกัดอยู่เฉพาะมิติภายในประเทศแต่มีความเชื่อมโยงกับมิติด้านการต่างประเทศเกือบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจหรือด้านสังคม ด้วยเหตุผลดังกล่าว กระทรวงการต่างประเทศจึงเข้ามามีบทบาทหรือได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในหลายประเด็นโดยอาศัยองค์ความรู้และ

ความเชี่ยวชาญเชิงการทูตและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เพื่อช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แผนการปฏิรูปหรือนโยบายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในระยะหลัง ภารกิจที่เป็นผลพวงมาจากยุทธศาสตร์ แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบายของรัฐบาล นอกจากจะเพิ่มขึ้นในมิติของปริมาณงานและความหลากหลายของประเด็นแล้ว ยังพบว่าหัวข้อหรือประเด็นที่กระทรวงการต่างประเทศไม่มีความคุ้นเคยหรืออาจไม่มีความเชี่ยวชาญมาก่อน ไม่ใช่สาระที่เคยอยู่ในบริบทของภารกิจทางการทูตมาก่อน โดยอาจเป็นประเด็นใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือเป็นประเด็นที่ไม่เคยมีความเกี่ยวข้องกับมิติด้านต่างประเทศหรือประเด็นมีความซับซ้อนเชื่อมโยงกับหลายมิติ ซึ่งเป็นภารกิจอันท้าทายอย่างมาก ตัวอย่างเช่น เรื่อง Cyber Security, e-Government, Smart Cities, Aging Society, Bio-Agriculture, Circular Medicine, Water Management, Automation นอกจากนี้ ยังมีผู้เล่น (players) ที่เข้ามามีบทบาทหรือต้องคำนึงถึงจำนวนมากอีกด้วย

3.1.2.4 สภาวะที่หน่วยงานระดับกระทรวงมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก และหลากหลายข้างต้นถูกถ่ายทอดมาสู่ระดับกรมและหน่วยงานย่อยระดับกอง (รวมสำนักงานเลขานุการกรม) ตามลำดับชั้น ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา กรมภูมิภาคทุกกรมรวมทั้งกรมยุโรปจะต้องรับมือกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นทั้งปริมาณและประเภท รวมทั้งภารกิจที่ไม่มีความคุ้นเคยมาก่อน หรือมีความซับซ้อนหรือที่ต้องการความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การแสวงหาความร่วมมือและการลงทุนจากประเทศในภูมิภาคยุโรปในอุตสาหกรรม S-Curve 12 สาขา การส่งเสริมความร่วมมือในเรื่องภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ การถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมในสาขาที่ส่งเสริมขีดความสามารถของประเทศไทย การปรับมาตรฐานเรื่องการทำให้สอดคล้องกับกติกาสากลระหว่างประเทศ ฯลฯ ซึ่งเพื่อที่จะดำเนินการในประเด็นเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและเป้าหมาย จึงต้องกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินความสัมพันธ์กับภูมิภาคยุโรประยะกลาง รวมทั้งมีการกำหนดแผนการดำเนินการระยะสั้น หรือ Regional Mission Statement¹⁸

3.1.2.5 ภารกิจยังไม่ได้จำกัดเฉพาะงานภายในที่ได้รับมาโดยตรงตามสายงานของกระทรวงการต่างประเทศเอง แต่มีงานจากภายนอกที่ต้องสนองตอบและต้องเป็นไปตามกรอบเวลาอีกจำนวนมากด้วย โดยนอกจากแผนแม่บทด้านการต่างประเทศแล้ว กระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานในสังกัด รวมทั้ง กรมยุโรปมีประเด็นยุทธศาสตร์และแผนแม่บทอีกหลายแผนที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและดำเนินการจากการที่มีความเกี่ยวพันกับมิติของด้านการต่างประเทศ การตอบสนองโจทย์ที่ได้รับจำนวนมากและความหลากหลายโดยไม่สอดคล้องกับโครงสร้างหรือปัจจัยอื่นที่ยังคงเดิม

¹⁸ เอกสารยุทธศาสตร์รายภูมิภาคของภูมิภาคยุโรปอยู่ในเว็บไซต์ของกระทรวงการต่างประเทศ <http://www.mfa.go.th/testweb/contents/files/policy-20180820-145634-235228.pdf> สำหรับ Regional Mission Statement ซึ่งเป็นเอกสารผลการประชุมระดมสมองกับเอกอัครราชทูตภูมิภาคยุโรปเป็นเอกสารลับ

การทำงานที่มีขอบเขตกว้างขวางโดยไม่สามารถกำหนดจุดเน้น (focus) การดำเนินการเพื่อตอบโต้ภัยหรือตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่น (หน่วยงานภายนอก) ในขณะที่ระบบราชการมีเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วยการลดงานหรือกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นตลอดจนประหยัดทรัพยากร แต่กลับต้องเพิ่มการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการหรือผลงานต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท¹⁹ ซึ่งส่งผลให้มีภาระงานที่ต้องทำมากขึ้น²⁰ สำนักงานเลขาธิการกรมต้องปฏิบัติงานต่างๆ ดังกล่าวเพิ่มขึ้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

3.1.3 สถานการณ์ด้านกฎระเบียบและคำสั่ง

3.1.3.1 นอกจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีและแผนการปฏิรูปประเทศ ถือเป็นกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตามแล้ว ยังมีข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีหรือมติคณะรัฐมนตรีที่หน่วยราชการต้องดำเนินการหรือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องด้วย ในหลายกรณีข้อสั่งการหรือมติคณะรัฐมนตรีเหล่านั้นเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับมิติต่างประเทศด้วย เช่น การแสวงหาความร่วมมือจากต่างประเทศในเรื่องการบริหารจัดการน้ำทั้งเพื่อการเกษตรกรรมและการป้องกันน้ำท่วม การแก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตร เช่น น้ำมันปาล์ม การแก้ไขปัญหาประมง เป็นต้น และนอกเหนือจากการดำเนินการหรือปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อสั่งการเหล่านั้นแล้ว จะต้องมีการรายงานการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดอีกด้วย

3.1.3.2 การบังคับใช้หรือเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและกฎระเบียบหลายประการซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามในการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีภารกิจและขั้นตอนหรือกระบวนการที่หน่วยราชการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแม้ว่าเป้าประสงค์ของกฎหมายหรือระเบียบ ตลอดจนการสั่งการต่าง ๆ คือการปฏิรูปประเทศและระบบราชการให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นประโยชน์กับประชาชน แต่กฎระเบียบเหล่านั้นก่อให้เกิดภารกิจที่หน่วยงานต้องปฏิบัติและดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนด

¹⁹ สถานการณ์ที่พบมากคือ หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบประเด็นใดประเด็นหนึ่งตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศหรือนโยบายรัฐบาล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับมิติของด้านการต่างประเทศ ส่งผลกระทรวงการต่างประเทศและ/หรือหน่วยงานระดับกรมในสังกัดมักได้รับการร้องขอหรือสอบถามข้อมูลหรือรายงานเกี่ยวกับดำเนินโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น รายงานโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานที่สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน รายงานผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ ภายใต้ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รายงานผลการปฏิบัติงานโครงการหรือกิจกรรมภายใต้แผนอุปถัมภ์คุ้มครองศาสนาต่าง ๆ เป็นต้น

²⁰ รายงานที่เกิดขึ้นเป็นผลผลิตโดยไม่ได้เป็นงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์

หรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเพิ่มขึ้นจำนวนมาก กับทั้งในหลายภารกิจที่เพิ่มขึ้นมีขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามหรือมีกระบวนการจัดทำเอกสารจำนวนมากตลอดระยะเวลาดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การจัดทำเอกสารแผนงาน การควบคุมให้มีการปฏิบัติตามกรอบเวลาที่ระบุไว้ในแผนงาน ไปจนถึงการประเมินผลและจัดทำรายงาน ในบางครั้งประเด็นที่ต้องประเมินผลหรือรายงานเป็นประเด็นเชิงลึกหรือมีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการจำนวนมากด้วย จึงทำให้ต้องใช้เวลาและบุคลากรไปเพื่อภารกิจหนึ่ง ๆ ไปมาก เช่น การรายงานผลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment-ITA) การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารสูง ฯลฯ

3.1.3.3 ในเชิงบริหาร ในอดีตกระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงขนาดเล็ก และมีการบริหารงบประมาณรวมศูนย์มาโดยตลอด ภารกิจหลายด้านทั้งการบริหารบุคลากร งบประมาณ การพัสดุ ฯลฯ ดำเนินการโดยหน่วยงานกลางภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง แต่ต่อมาภายหลังเริ่มมีการมอบอำนาจหลายเรื่องให้หน่วยงานระดับกรมดำเนินการเอง และมากยิ่งขึ้นในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา แต่โดยที่การมอบอำนาจหรือมอบหมายให้กรมดำเนินการเองนั้น ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่เหมาะสมรองรับไว้ล่วงหน้า เช่น งานเอกสารเกี่ยวเนื่องกับการประเมินการปฏิบัติราชการ การจัดซื้อจัดจ้างมูลค่าสูงผ่านระบบ การจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ การจัดซื้อวัสดุ การซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การรายงานเรื่อง การควบคุมภายใน เป็นต้น จึงส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการปฏิบัติงานและความถูกต้องของผลงาน

3.1.4 สรุป

ด้วยบริบทของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ สถานการณ์ทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคมของไทย สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างมหาอำนาจหรือของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ตลอดจนพัฒนาการของสถานการณ์ของภูมิภาคยุโรปเองที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ การที่ประเทศไทยมียุทธศาสตร์ แผนปฏิรูปประเทศและนโยบายในประเด็นใหม่และมีลักษณะ proactive ที่ต้องขับเคลื่อนหรือดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่กระทรวงการต่างประเทศต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง นอกเหนือจากภารกิจด้านการต่างประเทศแบบดั้งเดิม จึงส่งผลให้ภารกิจของกรมยุโรปทั้งในการศึกษาข้อมูล ติดตามสถานการณ์ วิเคราะห์ มีข้อเสนอแนะทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่อยู่ในความรับผิดชอบหรือจะต้องมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้อง รวมทั้งไปถึงการดำเนินการเชิงรุก และการรายงานในเรื่องเหล่านั้นมีแต่เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบที่มีการบังคับใช้ใหม่หรือที่ทำให้เกิดขึ้นตอนหรือกระบวนการที่ต้องปฏิบัติเพิ่มขึ้น กอปรกับหลักการที่มีการมอบหมายภารกิจซึ่งคาบเกี่ยวมากกว่าหนึ่งกองหรือไม่มีเจ้าภาพมายังสำนักงานเลขาธิการกรม จึงส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการกรมมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทำให้เพิ่มมากขึ้นทั้งในแง่ปริมาณและประเภทอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มเติมการปฏิบัติการกิจดั้งเดิมของสำนักงานเลขาธิการกรมที่ปฏิบัติมาในอดีตและบางส่วนเป็นภารกิจที่ใหม่ซึ่งไม่ได้มีความคุ้นเคยหรือความรู้ความเชี่ยวชาญอยู่เดิม (จะได้กล่าวรายละเอียดในผลการศึกษาเรื่องภารกิจในลำดับต่อไป)

3.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรม (กรณีศึกษากรมยุโรป)

ตามที่ Pinto และ Slevin ได้เสนอแนวคิดไว้ตามทฤษฎีเรื่องตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation) ในการดำเนินโครงการหรือการดำเนินกิจกรรมใดให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัย 10 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) การรับรู้ภารกิจของโครงการ (Project Mission) (2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) (3) การจัดทำกำหนดการและแผนการดำเนินงานของโครงการ (Project Schedule) (4) การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultation) (5) บุคลากร (Personnel) (6) สารระด้านเทคนิควิธี (Technical Tasks) (7) การยอมรับของผู้รับบริการ (Client Acceptance) (8) การติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) (9) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และ (10) การแก้ไขอุปสรรค (Troubleshooting) ขณะที่ตามทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาระหน้าที่สำคัญสำหรับนักบริหาร 7 ประการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) (4) การอำนวยการ (Directing) (5) การประสานงาน (Coordinating) (6) การรายงาน (Reporting) และ (7) การงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนำมาพิจารณาร่วมกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody Noe and Premeaux ซึ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาคนเข้าทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ผ่านกระบวนการสรรหา การจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงาน ไปจนถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลด้วยแล้ว นั้น

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แม้ทฤษฎีข้างต้นจะระบุจำนวนและชื่อของปัจจัยที่แตกต่างกันไป แต่หากพิจารณาในรายละเอียดแล้ว สารของประเด็นเหล่านั้นมีความสอดคล้องกัน เช่น การอำนวยการและการวางแผนซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดภารกิจและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ประเด็นเรื่องบุคลากรคล้ายคลึงกับ การจัดองค์การและบุคลากรปฏิบัติงาน การประสานงาน

เกี่ยวข้องกับการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ การรายงานเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น นอกจากนี้ ทั้ง 3 ทฤษฎียังกล่าวถึงและให้ความสำคัญกับเรื่องบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเหมือนกัน

เพื่อให้ทราบว่าสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) มีการดำเนินการตามปัจจัยความสำเร็จของ Pinto และ Slevin และ/หรือ ตามทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB เหล่านี้ อยู่หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ตลอดจนรูปแบบที่ปัจจัยเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานเลขานุการกรมกฤษฎีกา (กรณีศึกษากรมยุโรป) หรือไม่อย่างไร โดยเฉพาะประเด็นที่ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่งตามสมมติฐานการศึกษาหรือไม่ ผู้วิจัยจึงดำเนินการสำรวจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ทั้งเรื่องภารกิจและโครงสร้างของบุคลากร เพื่อให้เห็นภาพในรายละเอียดที่ชัดเจนขึ้นและมีตัวเลขหรือสถิติบ่งชี้ พร้อมทั้งขอให้ผู้รับบริการและผู้ปฏิบัติงาน²¹ ตอบแบบสำรวจซึ่งมีคำถามซึ่งมีความเชื่อมโยงไปยังประเด็นที่ต้องการศึกษาเหล่านั้น รวมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกรมและเลขานุการกรมกฤษฎีกาด้วยคำถามในทิศทางเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 แล้วว่า ด้วยข้อจำกัดด้านเวลา กรอบการศึกษานี้ จะไม่ได้ครอบคลุมทั้ง 10 ปัจจัยความสำเร็จของ Pinto และ Slevin และหลักการทั้ง 7 ประการตามทฤษฎี POSDCoRB ของ Gulick และ Urwick แต่จะเน้นใน 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) การรับรู้ภารกิจของโครงการ (Project Mission) (2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) (3) บุคลากร (Personnel) และ (4) สารระด้านเทคนิควิธี (Technical Tasks) โดยมองปัจจัยเรื่อง (5) การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultation) และ (6) การติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) ประกอบด้วย เนื่องจากมีความเห็นว่า ทั้งหมดนี้น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) ซึ่งได้ทราบผลการศึกษา ดังนี้

3.2.1 การรับรู้ภารกิจ (Project Mission)

ตามที่ Pinto and Slevin ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้ภารกิจ หรือ Project Mission เป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือแนวทางการดำเนินการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ขอให้ผู้ปฏิบัติงานสำรวจภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบลงรายละเอียด ซึ่งผลของการสำรวจจะแสดงให้เห็นถึงภารกิจทั้งหมดที่สำนักงานเลขานุการกรมรับผิดชอบ การศึกษาในเชิงลึกถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละงานหรือประเภทของงานเพื่อให้เห็นว่าแต่ละภารกิจมีกระบวนการงานที่อาจมองไม่เห็น ทั้งนี้ การสำรวจ

²¹ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน (จากจำนวนเป้าหมายทั้งหมด 9 คน ไม่รวมเลขานุการกรม) สำหรับผู้รับบริการจำนวน 17 คน (จากเป้าหมายจำนวน 22 คน)

สภาพการณ์ของภารกิจกระทำควบคู่ไปกับการสำรวจความคิดเห็นของทั้งผู้ปฏิบัติงานเองและผู้รับบริการต่อการตระหนักในภารกิจที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการต่อองค์กร ความสำคัญของสำนักงานเลขานุการกรมต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น

3.2.1.1 ภารกิจที่ผู้รับบริการคาดหวัง

ผู้ศึกษาวิจัยได้ให้ผู้รับบริการตอบแบบสำรวจโดยขอให้ประเมินภารกิจที่คาดหวังจะได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเลขานุการกรม ซึ่งผู้รับบริการสามารถเลือกภารกิจที่คาดหวังจะได้รับการได้มากกว่า 1 ภารกิจ ตารางด้านล่างแสดงจำนวนร้อยละของผู้รับบริการที่ตอบแบบสอบถามซึ่งมีความคาดหวังจะได้รับการสนับสนุนในแต่ละภารกิจ ซึ่งอาจประเมินผลได้ว่าผู้รับบริการต้องการได้รับการสนับสนุนในภารกิจเชิงอำนาจการมากกว่าด้านยุทธศาสตร์หรือวิชาการ

ตารางที่ 1 ภารกิจที่ผู้รับบริการคาดหวัง

ลำดับ	ชื่อภารกิจ	ร้อยละ
1	งานสารบรรณหนังสือเข้า-ออก	87
2	งานงบประมาณและงานเบิก-จ่าย	100
3	งานอำนาจการและพิธีการ (logistics) (เช่น จองบัตรโดยสาร เครื่องบิน ช่วยจัดประชุม ฯลฯ)	80
4	งานด้านยุทธศาสตร์	60
5	งานประเมิน ตัวชี้วัด และรายงานต่าง ๆ	67
6	งานพัสดุ ยานพาหนะ และสถานที่	63
7	งานบุคลากร	80
8	งานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์	47

3.2.1.2 การประเมินภารกิจในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป)

ตารางต่อไปนี้จะแสดงภารกิจที่สำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) รับผิดชอบโดยเปรียบเทียบระหว่างภารกิจที่ปฏิบัติจริงอยู่ในปัจจุบันกับภารกิจที่กำหนดไว้ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

ตารางที่ 2 การประเมินภารกิจในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป)

ภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรม ยุโรป พ.ศ. 2558	ภารกิจที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน
(1) งานสารบรรณ (2) งานอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการ (3) งานงบประมาณ (4) งานบุคลากร (5) งานพัสดุ (6) งานสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย	(1) งานสารบรรณ (2) งานอำนวยความสะดวกและเลขานุการ (3) งานวางแผนและบริหารงบประมาณ (4) งานการเงินและการคลัง (5) งานพัสดุ ยานพาหนะ และสถานที่ (6) งานบุคลากร (7) งานติดตามและประเมินผล (8) งานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ (9) งานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย อาจแบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก (9.1) ภารกิจพิเศษ (มักเป็นภารกิจที่มีความ ละเอียดอ่อนหรือมีชั้นความลับ) (9.2) ภารกิจเกี่ยวกับประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ ภาพรวม (9.3) ภารกิจที่ไม่มีเจ้าภาพหรือประเด็นคาบ เกี่ยวกับทุกกอง

3.2.1.3 ตัวอย่างรายละเอียดภารกิจซึ่งสำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป)
รับผิดชอบ²²

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างภารกิจที่สำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป) ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันทั้งหมด โดยเปรียบเทียบระหว่างภารกิจที่ปฏิบัติมาอยู่แล้ว แต่ดั้งเดิมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมซึ่งเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

²² รวบรวมจากภารกิจที่มีการปฏิบัติจริงโดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรป

ตารางที่ 3 ตัวอย่างรายละเอียดภารกิจซึ่งสำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป) รับผิดชอบ

ภารกิจในรอบภารกิจที่ปฏิบัติอยู่แล้ว	ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม นอกเหนือจากภารกิจที่ปฏิบัติอยู่เดิม
งานสารบรรณ - การรับ-จ่ายเอกสารรับเข้าและการส่งเอกสารออก²³ - การรับ-ส่งเอกสารลับ พร้อมทั้งการจัดทำรายงานเอกสารที่มีชั้นความลับแยกประเภท (ราย 6 เดือน)²⁴ งานอำนวยการและเลขานุการ - การจัดเจ้าหน้าที่เข้าเวรงานพระราชพิธีและงานส่วนรวมอื่น ๆ - การประสานงาน ชี้แจงข้อมูลทั่วไปภายในกรม - งานด้าน Logistics /การอำนวยการจัดการประชุม/ การสัมมนาหรือเทียบเท่า งานบุคลากร - การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำ - การประเมินออกประจำการต่างประเทศ - การกำกับดูแลโครงสร้างและอัตรากำลังภายในกรม - การจัดจ้างเหมาบุคคลธรรมดาตามช่วยปฏิบัติงาน งานงบประมาณ - การจัดทำคำของบประมาณประจำปี - การบริหารงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตลอดทั้งปี	- การติดตามและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลที่มีความเชื่อมโยงกับภูมิภาคยุโรป เช่น โครงการพัฒนาระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) อุตสาหกรรม S-Curve 12 สาขา ศักยภาพของประเทศในภูมิภาคยุโรปในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศไทย เช่น ด้านเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมเกษตร การบริหารจัดการน้ำ ด้านการเทคโนโลยีทางการทหาร - การดำเนินโครงการหรือจัดกิจกรรมซึ่งเป็นภาพรวมหรือมีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในกรม เช่น การจัดสัมมนาในสาขาที่ต้องการดึงนวัตกรรมหรือความร่วมมือจากภูมิภาคยุโรป - การจัดทำรายงานการดำเนินการตามประเด็นในยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ หรือนโยบายรัฐบาล ตามที่ได้รับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

²³ กระทรวงการต่างประเทศใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น เจ้าหน้าที่สารบรรณจะต้องสแกนเอกสารที่รับเข้ามาเข้าไปในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์พร้อมเอกสารแนบก่อนจะเรียนเสนอผู้บริหารหรือจ่ายไปยังเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเอกสารออก หากไม่ได้เป็นการลงนามในระบบก็ต้องดำเนินการสแกนเก็บไว้เช่นกัน อนึ่ง ในส่วนของเอกสารออก มีหนังสือบางประเภท เช่น หนังสือติดตามผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือหนังสือเชิญประชุมบางรายการต้องส่งถึงมากกว่า 30 หน่วยงาน

²⁴ ดำเนินการระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. 2544

ภารกิจในรอบภารกิจที่ปฏิบัติอยู่แล้ว	ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม นอกเหนือจากภารกิจที่ปฏิบัติอยู่เดิม
- การกำกับดูแลภาพรวมงบประมาณยุทธศาสตร์ สำหรับการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของสำนักงาน ในต่างประเทศที่กรมยุโรปดูแล - การร่วมพิจารณาการจัดสรรงบประมาณที่อยู่ใน ความดูแลของหน่วยงานอื่น เช่น งบที่ม.ป.ท.ไทย งบสน.ถ.ม.ตร. งบสนับสนุนกิจกรรมคนไทย งบครัว ไทยสู่ครัวโลก งบสนับสนุนกิจกรรมคณะกรรมการ อาเซียนในประเทศที่ 3 เป็นต้น - การทำรายงานการใช้เงินงบประมาณรายไตรมาส งานเบิกจ่าย - การเตรียมการและการเบิกจ่ายสำหรับการเดินทาง ไปราชการในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้ง โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ - การเบิกจ่ายค่าล่วงเวลา - การเบิกจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิง - การเบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค งานพัสดุ - การจัดซื้อ/การควบคุมการเบิกพัสดุ - การจัดซื้อ/การทำทะเบียน/การควบคุมดูแล/การ ซ่อมแซมครุภัณฑ์ - การจัดซื้อจัดจ้าง (มูลค่าต่ำกว่า 500,000 บาท) และ การลงข้อมูลในระบบจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ - การรายงานรถยนต์ส่วนบุคคลและประจำตำแหน่ง (รายเดือน/รายปี) - การทำรายงานการจัดซื้อจัดจ้างและประกาศผลตาม ช่องทางที่กำหนด งานติดตามและประเมินผล - รายงานสรุปการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงาน ตามนโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับภารกิจทุกด้าน	- การรวบรวมข้อมูล จัดทำเอกสาร หรือ แผนงานด้านยุทธศาสตร์ของภูมิภาค ยุโรป - การปฏิบัติหน้าที่ผู้แทนในคณะกรรมการ และเข้าร่วมการประชุมทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานในการประชุมที่ไม่ได้ เกี่ยวข้องกับภารกิจของกองใดโดยตรง หรือประเด็นคาบเกี่ยว เช่น กงสุล กิตติมศักดิ์ของไทยในต่างประเทศ แนวคิดเรื่อง SEP for SDGs คณะกรรมการระดับจังหวัดกระทรวง คณะกรรมการด้านประชาสัมพันธ์ระดับ กระทรวง คณะกรรมการด้านข้อมูล ข่าวสารลับ คณะกรรมการด้านความ ปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการเรื่อง Soft Power คณะกรรมการเรื่องการเลือกตั้งของไทย ในองค์การระหว่างประเทศ และ Focus Group เฉพาะด้าน การจัดทำแนวปฏิบัติ ด้านต่าง ๆ ที่เป็นภาพรวมระดับกระทรวง หรือประเทศ เป็นต้น - การขออนุญาตบินผ่านน่านฟ้า (Diplomatic Flight Clearance) ประกอบด้วย เที่ยวบินต่างประเทศมา ประเทศไทย เที่ยวบินของไทยไป ต่างประเทศ เที่ยวบินพิเศษ - ภารกิจเกี่ยวกับพระบรมวงศานุวงศ์

ภารกิจในรอบภารกิจที่ปฏิบัติอยู่แล้ว	ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม นอกเหนือจากภารกิจที่ปฏิบัติอยู่เดิม
- การจัดทำเอกสารข้อมูลชี้แจงตามที่ได้รับการสอบถามจากหน่วยงานอื่น - การพัฒนาและปฏิรูประบบราชการ - การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ และการจัดทำรายงานด้านตัวชี้วัดและคำรับรองการปฏิบัติราชการ²⁵ งานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ - การจัดทำและนำเสนอข่าว ข้อมูล บทความ การประชาสัมพันธ์ผลงานบนเว็บไซต์ที่กรมยุโรปดูแล - การปรับปรุงข้อมูลในศูนย์ข้อมูลข่าวสารภาครัฐ - การประสานงานและจัดส่งข้อมูลให้กับฐานข้อมูลของกระทรวงฯ (MFA Data Connect) - การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและสารสนเทศของกระทรวงฯ	- การประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับคณะศึกษาดูงานในต่างประเทศของหน่วยราชการไทย

3.2.1.4 ตัวอย่างขั้นตอนการทำงาน²⁶

²⁵ ตัวอย่างรายชื่อรายงานตัวชี้วัดและการประเมินผล ได้แก่ การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (ม. 44) รายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารสูง การประเมินผู้บริหารองค์การ การรายงานผลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ รายงานโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานที่สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน รายงานผลการดำเนินงานโครงการสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment-ITA) รายงานผลการควบคุมภายใน เป็นต้น

²⁶ แจกแจงรายละเอียดและประเมินระยะเวลาโดยผู้ปฏิบัติงาน

1) ตัวอย่างขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับโครงการจัดประชุมระหว่างประเทศ 1 โครงการ (เฉพาะกิจกรรมการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานนอกสถานที่สำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม)²⁷

ตารางที่ 4 ตัวอย่างขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับโครงการจัดประชุมระหว่างประเทศ

ลำดับ	รายละเอียด	เวลาจัดทำเฉลี่ย
1	ตรวจสอบรายการค่าใช้จ่ายที่จะต้องทำจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับรายการที่มีจำนวนเงินตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป (หลังจากได้รับบันทึกอนุมัติการดำเนินโครงการและวงเงินงบประมาณแล้ว)	10 นาที
2	สอบถามรายละเอียดจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อขอทราบรายละเอียดก่อนดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง	10 นาที
3	ติดต่อบริษัทเพื่อขอรับใบเสนอราคาและข้อมูลหลักผู้ขาย (ทะเบียนการค้า)	20 นาที
4	จัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง	
	(1) บันทึกขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตของงานและราคากลาง	40 นาที
	(2) คำสั่งเรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตของงานและกำหนดราคากลาง	20 นาที
	(3) เอกสารขอบเขตของงาน (Term of Reference : TOR)	1 ชั่วโมง
	(4) บันทึกรายงานผลการจัดทำร่างขอบเขตของงานและกำหนดราคากลาง	1 ชั่วโมง
	(5) บันทึกรายงานขอจ้าง	1 ชั่วโมง
	(6) คำสั่งเรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	20 นาที
	(7) รายงานผลการพิจารณาสั่งซื้อสั่งจ้าง	40 นาที
	(8) ประกาศผู้ชนะการเสนอราคา	10 นาที
	(9) จัดทำใบสั่งซื้อสั่งจ้างและออกไปสั่งซื้อสั่งจ้างจากระบบ GFMS	1 ชม.
	(10) บันทึกรายงานคณะกรรมการตรวจรับพัสดุการจ้างกิจกรรมฯ	30 นาที
5	บันทึกข้อมูลในระบบ e-GP (e-Government Procurement) ²⁸	

²⁷ ในการประชุมระหว่างประเทศรายการนี้ ประกอบไปด้วยงานจัดซื้อจัดจ้างจำนวน 8 งาน ได้แก่ การจัดการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเช่ารถ การเช่าห้องประชุม การตกแต่งห้องประชุม การจ้างล่าม การเช่าตู้ล่าม และการเช่าอุปกรณ์การประชุม

²⁸ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไปจะต้องบันทึกข้อมูลลงในระบบ e-GP และ GFMS

ลำดับ	รายละเอียด	เวลาจัดทำเฉลี่ย
	(1) เพิ่มโครงการ (แนบตารางแสดงวงเงินงบประมาณ)	5 นาที
	(2) จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้างและแต่งตั้งคณะกรรมการ (แนบขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ)	10 นาที
	(3) จัดทำร่างเอกสารและหนังสือเชิญชวน	5 นาที
	(4) รายชื่อผู้เสนอราคาและผลพิจารณา	5 นาที
	(5) จัดทำและประกาศ ผู้ชนะการเสนอราคา (อธิบดีอนุมัติในระบบ)	10 นาที
	(6) จัดทำร่างสัญญา	5 นาที
	(7) ตรวจสอบหลักประกันสัญญาและจัดทำสัญญา	5 นาที
	(8) ข้อมูลสาระสำคัญในสัญญา	5 นาที
	(9) บริหารสัญญา (ตรวจรับพัสดุ)	5 นาที
6	จัดทำบันทึกนำเสนอเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อดำเนินการเบิกจ่าย	30 นาที

2) ตัวอย่างขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจการเดินทางไปราชการต่างประเทศ 1 งาน²⁹

ตารางที่ 5 ตัวอย่างขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจการเดินทางไปราชการต่างประเทศ

ลำดับ	รายละเอียด	ระยะเวลา การ ดำเนินการ
1	การเตรียมการเรื่องบัตรเครื่องบินโดยสารเครื่องบิน	
	(1) การตรวจสอบเส้นทางและราคาหลังจากทราบกำหนดการโดยสังเขป	30 นาที
	(2) สอบถามเส้นทางและราคาบัตรโดยสารเครื่องบินฯ จากบริษัทผู้จำหน่าย เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันและนำมาประกอบการพิจารณาเสนอประมาณการค่าใช้จ่าย	30 นาที

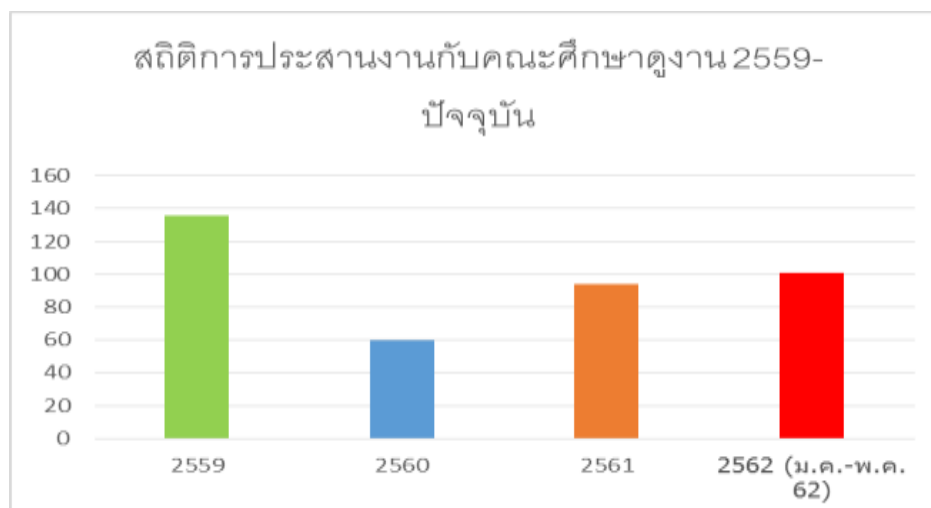
²⁹ แจกแจงรายละเอียดและประเมินระยะเวลาโดยผู้ปฏิบัติงาน

ลำดับ	รายละเอียด	ระยะเวลา การ ดำเนินการ
	(3) กรณีที่เป็นเส้นทางที่บริษัทการบินไทยไม่สามารถจัดเที่ยวบินให้ได้ตามระเบียบราชการ ต้องมีหนังสือสอบถามเส้นทางและรอการแจ้งตอบก่อนจะจัดซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากบริษัทอื่น	15 นาที
	(4) ดำเนินการจองเที่ยวบิน และแจ้งข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการเดินทางเพื่อดำเนินการเสนอขออนุมัติการเดินทางและงบประมาณ	10 นาที
2	การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบิน	
	(1) จัดทำร่างหนังสือขอซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินซึ่งจะระบุรายละเอียดของเที่ยวบินและบุคคลที่เดินทาง (เพื่อแนบกับบันทึกตามขอความอนุเคราะห์)	10 นาที
	(2) บันทึกขอความอนุเคราะห์มีหนังสือนำเพื่อขอซื้อบัตรโดยสาร (สำนักบริหารการคลังเป็นหน่วยงานที่จะมีหนังสือขอซื้อบัตรโดยสารเครื่องบิน)	30 นาที
	(3) ส่งหนังสือขอซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินให้กับทางการบริษัทการบินไทยฯ เพื่อออกตั๋ว	5 นาที
	(4) จองและซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในส่วนที่จำเป็นกับบริษัทเอกชน (หากมี)	5 นาที
	(5) ตรวจสอบและจัดส่งบัตรโดยสารเครื่องบินอิเล็กทรอนิกส์ให้ผู้เดินทาง (E-mail)	5 นาที
3	การยืมเงินทดรองราชการในการเดินทาง (ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่ายานพาหนะในประเทศและในต่างประเทศ ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ฯลฯ)	30 นาที
	(1) สัญญาขอยืมเงินทดรองราชการ	
	(2) บันทึกนำส่งสัญญาขอยืมเงินทดรองราชการ	
4	การจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าไม่เกิน 5,000 บาท	
	สำหรับกรณีนี้ ประกอบด้วย ค่าพิมพ์โทรศัพท์ฯ /ค่าบัตรเติมเงิน/ค่าของขวัญ ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป ³⁰	20 นาที

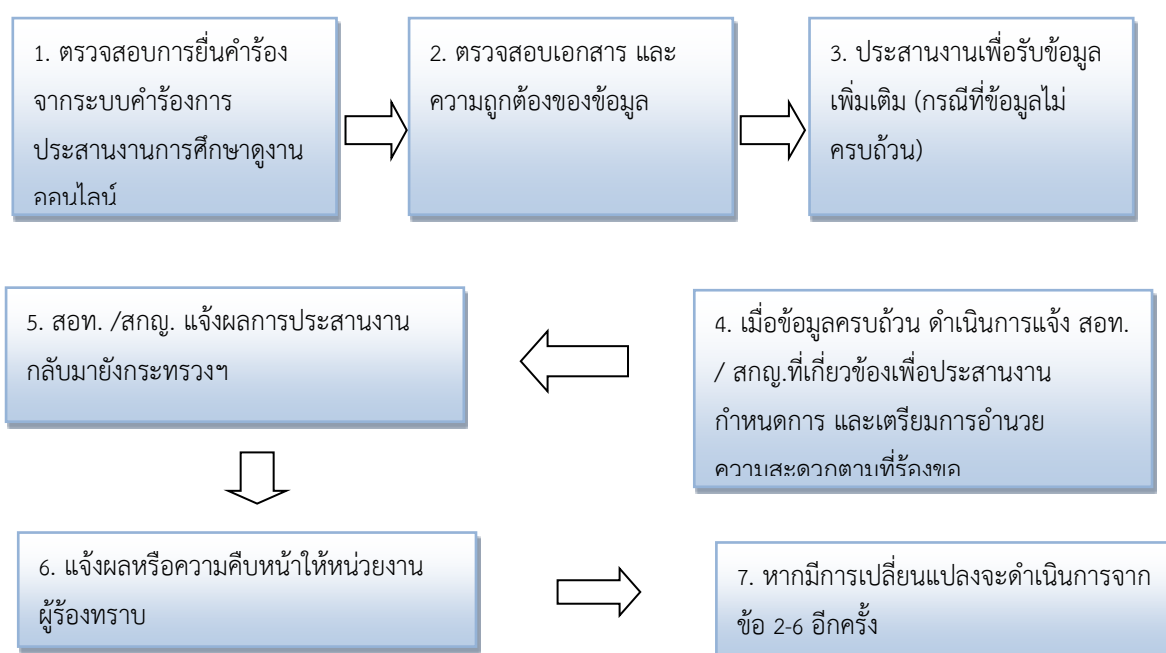
³⁰ บางครั้งมีรายการการจัดซื้อจัดจ้างที่ดำเนินการในต่างประเทศโดยสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ในพื้นที่อีกด้วย เช่น ค่าเช่ายานพาหนะในต่างประเทศ

ลำดับ	รายละเอียด	ระยะเวลา การ ดำเนินการ
	(1) ขอใบเสนอราคาจากผู้ขาย	
	(2) จัดทำบันทึกขออนุมัติจัดซื้อหรือจัดจ้าง	
	(3) จัดทำบันทึกแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ	
	(4) จัดทำรายงานการขอซื้อหรือขอจ้าง	
	(5) บันทึกขอนำส่งเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างเพื่อดำเนินการ เบิกจ่าย	
5	การจัดซื้อจัดจ้าง (ที่มีมูลค่าเกิน 5,000 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท ซึ่ง ต้องลงระบบ e-GP ตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ)	
	(1) ขอใบเสนอราคาจากผู้ค้า (กรณีค่าของขวัญ)	
	(2) ยกร่างขอบเขตงาน TOR	5 นาที
	(3) กำหนดคุณลักษณะ	5 นาที
	(4) เพิ่มชื่อโครงการลงในระบบ e-GP	10 นาที
	(5) จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้างและแต่งตั้งคณะกรรมการ	5 นาที
	(6) จัดทำร่างเอกสารและหนังสือเชิญชวน	5 นาที
	(7) รายชื่อผู้เสนอราคาและผลการพิจารณา	5 นาที
	(8) จัดทำประกาศ ผู้ชนะการเสนอราคา	5 นาที
	(9) ทำบันทึกส่งเอกสารให้สำนักบริหารการคลังเพื่อเบิกจ่ายและสำนัก จัดหาและบริหารทรัพย์สินเพื่อรายงานการจัดซื้อจัดจ้าง	10 นาที
6	ขั้นตอนการเคลียร์สัญญาใช้เงินตราของราชการเมื่อกิจกรรมแล้วเสร็จ	
	(1) ทำบันทึกส่งเอกสารเบิกจ่ายค่าบัตรโดยสารเครื่องบินให้แก่บริษัทเอกชน (อนึ่ง ค่าใช้จ่ายของบริษัทการบินไทยเรียกเก็บตรงกับสำนักบริหารการ คลัง)	20 นาที
	(2) จัดทำใบเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ	30 นาที
	(3) จัดทำบันทึกนำส่งรายละเอียดการเบิกจ่าย (อาจมีการแยกส่งระหว่าง ค่าใช้จ่ายเงินสดกับบัตรเครดิต)	10 นาที

3) สถิติและขั้นตอนการประสานงานสำหรับคณะศึกษาดูงานต่างประเทศของหน่วยราชการไทย³¹



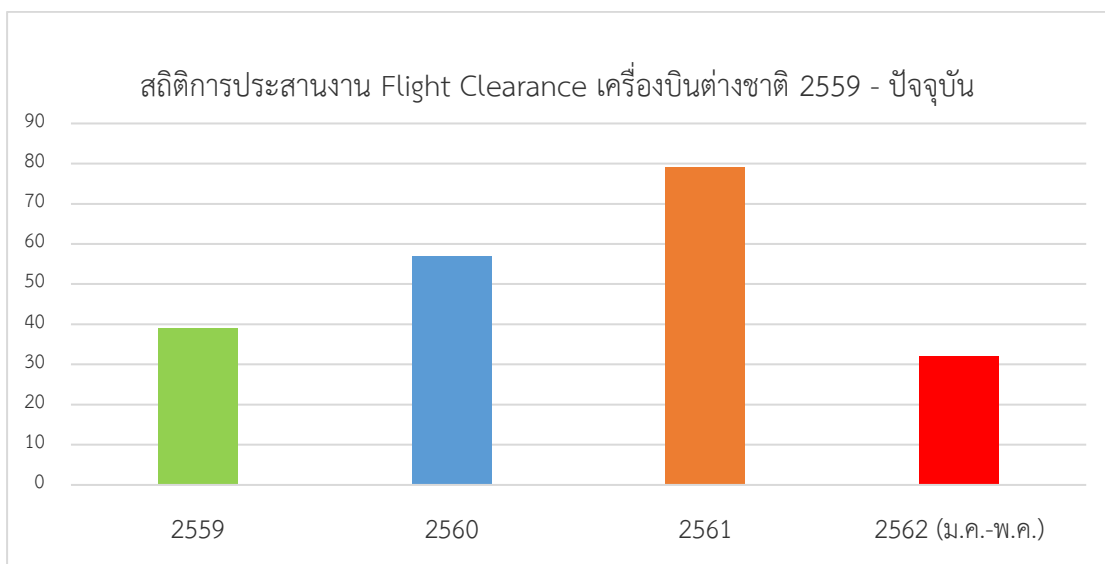
แผนภูมิที่ 4 สถิติการประสานงานสำหรับคณะศึกษาดูงานต่างประเทศของหน่วยราชการไทย



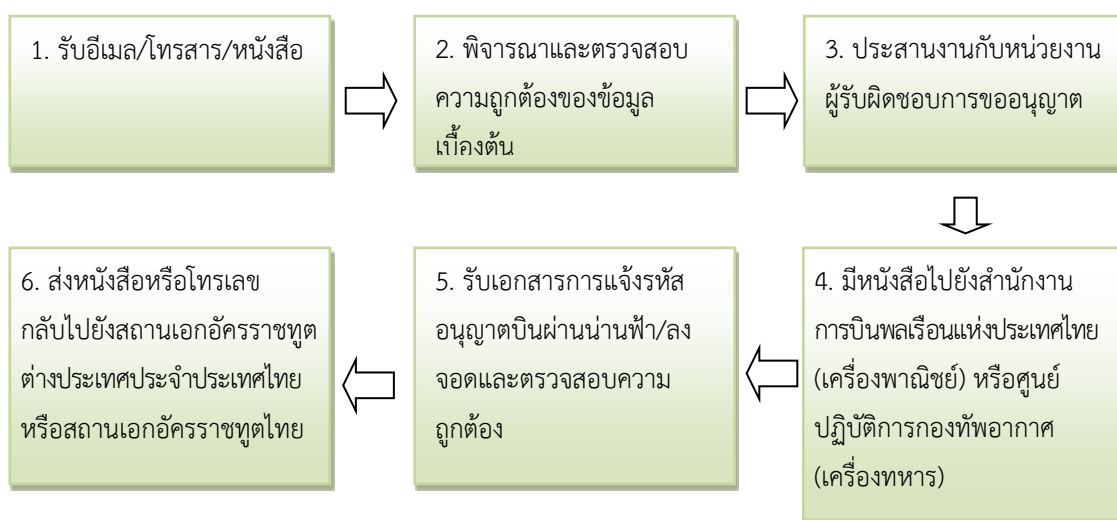
แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการประสานงานสำหรับคณะเยือน/ศึกษาดูงานในต่างประเทศ

³¹ หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร 0506/ว 160 ลงวันที่ 13 พฤษภาคม 2559 แจ้งมติคณะรัฐมนตรีเรื่องการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศให้ไปได้เฉพาะประเทศอาเซียนบวกสาม ส่งผลให้ตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา จำนวนคณะดูงานไปยุโรปมีแนวโน้มลดลง แต่ช่วงต้นปี 2562 ช่วงรัฐบาลโกลั่มตวาระมีการศึกษาดูงานที่ทวีปยุโรปเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

4) สถิติและขั้นตอนการประสานงานขออนุญาตบินผ่านน่านฟ้า
(Diplomatic Flight Clearance)



แผนภูมิที่ 6 สถิติการประสานงานขออนุญาตบินผ่านน่านฟ้า (Diplomatic Flight Clearance)



แผนภูมิที่ 7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเรื่องการขออนุญาตบินผ่านน่านฟ้าเที่ยวบินพิเศษต่างชาติ (กรณี
ปกติหรือไม่มีปัญหาหรือประเด็นละเอียดอ่อน)

3.2.1.5 การรับรู้ภารกิจ ความสำคัญงานและตนเองต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามถึงความตระหนักรู้และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองว่า ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของสำนักงานเลขาธิการกรมต่อองค์กร ทราบภารกิจของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของตัวเองและภารกิจที่ดำเนินการอยู่ต่อองค์กร ในระดับที่สูงมาก กล่าวคือ ต่อคำถามเกี่ยวกับการตระหนักรู้ความสำคัญและความจำเป็นของสำนักงานเลขาธิการกรมต่อองค์กร ร้อยละ 100 ของผู้ปฏิบัติงานเลือกคำตอบในระดับ 5 หรือ “ดีมาก” ต่อคำถามว่าท่านทราบภารกิจของตนเองอย่างชัดเจนหรือไม่ ร้อยละ 75 ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมเลือกคำตอบในระดับ 5 หรือ “ดีมาก” ขณะที่ร้อยละ 25 ตอบว่ารับทราบภารกิจของตนเองชัดเจนในระดับ 4 หรือ “ดี” นอกจากนี้ ร้อยละ 100 ของผู้ปฏิบัติงานตอบว่า ตนตระหนักถึงความสำคัญของตัวเองและภารกิจที่ท่านดำเนินการอยู่ต่อองค์กรในระดับ “ดีมาก”

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปเพิ่มเติม ได้รับทราบข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจที่รับผิดชอบจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

- 1) ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจหลายอย่างซึ่งบางครั้งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างมากและอาศัยทักษะคนละประเภท
- 2) ภารกิจเพิ่มจำนวนมากขึ้นโดยมักต้องดำเนินการทุกเรื่อง จากการที่ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน
- 3) ในห้วงเวลาที่ภารกิจเหล่านั้นเข้ามาพร้อม ๆ กัน จะไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลา
- 4) โดยที่บางประเด็นเป็นเรื่องที่ใหม่หรือต้องการองค์ความรู้เชิงลึก ดังนั้น บางประเด็นยังไม่มีคำตอบชัดเจนในเรื่องทิศทางหรือเป้าหมายในระดับหน่วยงาน จึงดำเนินการไม่ได้หรือไม่ได้ประสิทธิภาพ
- 5) หลายภารกิจมีขั้นตอนหรือกระบวนการงานที่เพิ่มขึ้นไปจากเดิมอย่างมากจากการบังคับใช้หรือปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ซึ่งทำให้มีงานเชิงธุรการหรือเอกสารที่ต้องใช้เวลาปฏิบัติมากขึ้น
- 6) ระยะหลังมีงานภารกิจลักษณะที่เป็นการตอบโจทย์ที่มาจากหน่วยงานภายนอก โดยมักเกี่ยวกับประเด็นตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศหรือนโยบายรัฐบาล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับมิติของด้านการต่างประเทศ โดยมักต้องกรอกแบบสอบถาม ตอบข้อมูลหรือจัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น รายงานโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานที่

สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน รายงานผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ ภายใต้ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รายงานผลการปฏิบัติงานโครงการหรือกิจกรรมภายใต้แผนอุปถัมภ์คุ้มครองศาสนาต่าง ๆ เป็นต้น

7) การกิจบางประเภทที่ต้องใช้เวลาในการศึกษา การพิจารณาทบทวนหรือประสานงานมาก เช่น งานจัดทำฐานข้อมูลในประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ หรืองานเชิงบริการในการประสานงานการเดินทางไปราชการต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อการกิจอื่นที่ทำให้ดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย

8) การกิจที่มีชั้นความลับหรือมีความละเอียดอ่อน ทำให้ต้องใช้เวลาในการพิจารณาให้รอบคอบและสร้างความกังวลในการปฏิบัติงานในบางครั้ง

9) การที่มีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้วยการจัดสรรพนักงานราชการหรือจ้างบุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานที่ไม่ได้มีชั้นความลับหรือไม่จำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านการทูตมาช่วย เช่น การประสานงานการเดินทางไปศึกษาดูงานของหน่วยงานไทย การขออนุมัติบินผ่าน่านฟ้าของเครื่องบินต่างชาติ งานพัสดุ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ด้วยสาเหตุที่บุคลากรในลักษณะดังกล่าวเป็นการจ้างงานสัญญาจ้างที่มีระยะเวลากำหนด ไม่มีความก้าวหน้า ความมั่นคงค่าตอบแทนไม่สูง จึงมีการหมุนเวียนบุคลากรที่สมัครสูงมาก หน่วยงานต้องรับเจ้าหน้าที่ใหม่และฝึกงานใหม่อยู่โดยตลอด

ผู้รับบริการจากการสำรวจในคำถามที่คล้ายคลึงกันกับผู้รับบริการพบว่า ร้อยละ 70.6 ของผู้รับบริการเห็นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขานุการกรมทราบภารกิจของตนเองชัดเจนในระดับ “ดี” (ระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) หรือ โดยร้อยละ 29.4 เลือกระดับ ‘ปานกลาง’ (ระดับ 3) และต่อคำถามว่า สำนักงานเลขานุการกรมสามารถสนับสนุนภารกิจของผู้รับบริการได้ตามเป้าประสงค์และตามเวลา ร้อยละ 82.4 ของผู้รับบริการตอบระดับที่ “ดี” และร้อยละ 17.6 ตอบในระดับ “ปานกลาง”

3.2.1.6 สรุปผลการศึกษาเรื่องการรับรู้ภารกิจ

1) การกิจที่สำนักงานเลขานุการกรมรับผิดชอบและดำเนินการอยู่ในขณะนี้ มีลักษณะที่แตกต่างกัน ครอบคลุมสาขาที่กว้างขวาง โดยไม่ได้จำกัดอยู่กับงานลักษณะดั้งเดิม เช่น งานสารบรรณ งานเลขานุการ งานงบประมาณ งานการเงินและการคลัง หรืองานด้านพัสดุเท่านั้นแล้ว เพราะมีงานที่เป็นภารกิจลักษณะอื่นที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและความหลากหลายมากขึ้นตามลำดับ โดยภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมที่ต้องดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีปริมาณเกือบเทียบเท่าภารกิจ ด้านอำนวยการหรือภารกิจลักษณะดั้งเดิมที่กำหนดไว้ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

2) การกิจหลายประเภทมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่ต้องดำเนินการงานค่อนข้างมาก ในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนหรือกระบวนการในภาพรวมแล้วนับเป็นเวลาจำนวนมาก ขณะที่ใน 1 การกิจที่ได้รับมอบหมายอาจมีหลายงานย่อย เช่น การจัดประชุมระหว่างประเทศ 1 การกิจมีงานย่อยที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง 8 งาน ซึ่งหากแต่ละงานมีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ 10 ขั้นตอน หมายความว่า จะต้องทำ 80 ขั้นตอน อย่างไรก็ตาม จากผลการให้ระบุดำเนินขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอนและวิธีการทำงานของการกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองค่อนข้างดี

3) การกิจมีความท้าทายมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง บางการกิจเป็นประเด็นใหม่ที่สำนักงานเลขาธิการกรมไม่เคยมีความคุ้นเคยมาก่อน มีภารกิจเชิงวิชาการหรือเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งงานสถิติตัวเลขและข้อมูลซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยี หรือการกิจที่มีความซับซ้อนหรือมีความยากและลึกซึ้ง ซึ่งอาจต้องการเวลาในการศึกษาประเด็นหรือต้องแสวงหาองค์ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เพียงพอก่อนจะลงมือปฏิบัติงาน หรือต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์มาดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

4) การกิจที่ต้องดำเนินการไม่จำกัดเฉพาะการกิจหลักของกระทรวงการต่างประเทศหรือกรมเท่านั้น โดยมีกรอบงานการกิจลักษณะที่เป็นการตอบโจทย์ที่มาจากหน่วยงานภายนอกด้วย

5) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองว่า มีความตระหนักรู้เรื่องความสำคัญและ ความจำเป็นของสำนักงานเลขาธิการกรมต่อองค์กร ทราบภารกิจของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของตัวเองและการกิจที่ดำเนินการอยู่ต่อองค์กรในระดับที่สูงมาก ขณะที่ผู้รับบริการประเมินเกี่ยวกับระดับความชัดเจนของการรับทราบภารกิจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่า

6) ในมุมมองของผู้รับบริการ (ในกรณีศึกษากรมยุโรป) คาดหวังจะได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากสำนักงานเลขาธิการกรมในงานเชิงอำนวยความสะดวก เช่น งานสารบรรณ หนังสือเข้า-ออก งานงบประมาณและงานเบิก-จ่าย งานอำนวยความสะดวกและพิธีการ (logistics) งานบุคลากร มากกว่างานด้านวิชาการหรือยุทธศาสตร์

3.2.2 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support)

3.2.2.1 การสรรหาและจัดสรรบุคลากร

1) ภาพรวมและข้อจำกัด

(1) ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนราชการระดับกรมของกระทรวงการต่างประเทศมีระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคลแตกต่างจากส่วนราชการอื่น โดยกรมไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสรรหาและ

คัดเลือกข้าราชการหรือพนักงานงานราชการมาปฏิบัติงานเอง³² เนื่องจากกระทรวงการต่างประเทศมีจำนวนบุคลากรน้อยเมื่อเทียบกับส่วนราชการอื่นจึงใช้ระบบการรับข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับรวมทั้งพนักงานราชการผ่านสำนักบริหารบุคคลแล้วจึงมาจัดสรรให้ปฏิบัติงานตามกรมตามที่เห็นเหมาะสมซึ่งเป็นระบบที่ดำเนินมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ระบบดังกล่าวจึงส่งผลให้กรมมีข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ตรงกับ ความต้องการ สถานการณ์หรือรองรับภารกิจอย่างเหมาะสม

(2) มาตรฐานและความถี่ของการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการ
สายการทูต

เป็นที่ทราบกันดีว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูตของกระทรวงการต่างประเทศเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก ทว่ามีความซับซ้อนและมาตรฐานสูง จึงส่งผลให้ไม่ได้จำนวนผู้ผ่านการคัดเลือกในแต่ละครั้งตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งไม่สามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกได้ทุกปีอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ไม่มีจำนวนนักการทูตมาทดแทนอัตราที่เกษียณอายุราชการหรือลาออกอย่างพอเพียง จึงส่งผลต่อจำนวนบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในทุกส่วนด้วย เมื่อจำนวนข้าราชการสายการทูตมีจำนวนน้อยก็กระทบต่อจำนวนที่จะจัดสรรไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

(3) มาตรการลดจำนวนข้าราชการพลเรือน

การปฏิรูประบบราชการซึ่งนำมาซึ่งการออกมาตรการลดจำนวนข้าราชการพลเรือน และรับพนักงานราชการทดแทน ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถรับข้าราชการบางตำแหน่งหรือสายงานมาทดแทนภายหลังการเกษียณอายุราชการหรือไม่สามารถขอเพิ่มอัตรากำลังของข้าราชการได้

สายงานที่ได้รับผลกระทบอย่างมากคือ เจ้าพนักงานธุรการซึ่งเป็นข้าราชการสายหลักอีกสายของกระทรวงการต่างประเทศและเป็นสายงานที่ออกประจำการต่างประเทศได้ กระทรวงการต่างประเทศไม่ค่อยเปิดรับข้าราชการสายงานนี้ มีบางช่วงที่ไม่มีกรับข้าราชการใหม่เลย เพิ่งมาเปิดรับอีกครั้งในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่โดยที่เจ้าพนักงานธุรการเป็นสายงานหลักสายงานหนึ่งที่ปฏิบัติงานสนับสนุนข้าราชการสายการทูตทั้งในประเทศและในต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศจึงประสบปัญหาใน การจัดสรรไปปฏิบัติงานทั้งในประเทศและในต่างประเทศ และมีเจ้าพนักงานธุรการรุ่นใหม่เติบโตมาไม่ทันทดแทนเจ้าพนักงานธุรการที่มีประสบการณ์หรือมีอายุงานนาน ปัจจุบันเจ้าพนักงานธุรการระดับชำนาญงานทยอยกันเกษียณอายุแล้ว

³² กรมสามารถรับได้แต่พนักงานจ้างเหมาบริการเอกชนที่มาช่วยปฏิบัติงานแบบชั่วคราวหรือสัญญารายปีภายใต้โครงการต่าง ๆ ในรอบที่เงินงบประมาณอำนวย อย่างไรก็ตาม โดยที่กรมยุโรปไม่ได้มีเงินงบประมาณในหมวดที่จะสามารถนำมาใช้เพื่อจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานมากนัก

ตามหน่วยงานระดับกรมจึงมีแต่เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงานที่มีอายุงานไม่เกิน 4 ปีซึ่งยังขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทำงานอยู่เป็นส่วนใหญ่

กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการสายงานอื่นซึ่งอาจสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนหรือแทนเจ้าพนักงานธุรการในบางภารกิจได้ เช่น นักวิชาการการเงิน การบัญชีหรือนักวิชาการพัสดุ แต่โดยที่มีจำนวนไม่มากนักเพราะมีจำนวนตำแหน่งจำกัด นอกจากนี้ยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าจึงมีข้าราชการจำนวนมากที่ลาออกไปแสวงความก้าวหน้าที่อื่น

แม้จะมีมาตรการการรับพนักงานราชการทดแทน แต่พนักงานราชการมีสัญญาจ้างงานเพียงครั้งละ 4 ปี จึงสามารถบรรเทาปัญหาได้ในเพียงระดับหนึ่ง เพราะผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องการงานที่มั่นคงและก้าวหน้า และเมื่อมีการลาออกไปจึงต้องรับบุคลากรใหม่และมีการฝึกใหม่ และบางครั้งจำเป็นต้องมอบหมายให้ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติภารกิจที่ต้องการประสบการณ์และการสั่งสมความเชี่ยวชาญทั้งที่ยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ

(4) แบบแผนการโยกย้ายของข้าราชการ

โดยที่กระทรวงการต่างประเทศมีลักษณะพิเศษของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสายการทูต (เจ้าหน้าที่การทูต) และสายสนับสนุน ไม่ออกประจำการ (เจ้าพนักงานธุรการ) จึงส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของงาน และแม้จะมีการหมุนเวียนกลับเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในประเทศ มักจะไม่ได้กลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานเดิมจึงต้องมีการเรียนรู้งานใหม่ทุกครั้ง แม้จะมีความคล้ายคลึงแต่แตกต่าง ส่งผลกระทบต่อบางภารกิจที่ต้องการการปฏิบัติงานต่อเนื่องเพื่อให้มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญจะสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(5) ข้อจำกัดในการสรรหาข้าราชการสายอื่น (สายสนับสนุนไม่ออกประจำการหรือ Home-Based)

กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการสายสนับสนุนไม่ออกประจำการและพนักงานราชการเป็นสัดส่วนไม่มากนักเมื่อเทียบกับข้าราชการสายการทูตและเจ้าพนักงานธุรการ โดยที่มีตำแหน่งอย่างจำกัดส่งผลให้การเติบโตในสายงานยังไม่ชัดเจน เมื่อไม่มีความก้าวหน้าในการทำงานอาชีพจึงมี การเข้า-ออกสูงมาก ข้าราชการสายนี้หลายตำแหน่ง เช่น นักบริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการการเงินและการบัญชี นักวิชาการพัสดุ ฯลฯ สามารถมาช่วยปฏิบัติงานในบางภารกิจที่ต้องการ ความเชี่ยวชาญหรือองค์ความรู้แบบยาวนาน (institutional memory) โดยไม่ต้องใช้นักการทูตหรือ เจ้าพนักงานธุรการ

2) จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักงานเลขานุการกรมกรมยุโรป

ตารางที่ 6 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักงานเลขานุการกรมกรมยุโรป (พ.ศ. 2559–2562)

ปี พ.ศ.	ข้าราชการ สายการทูต ³³	ข้าราชการสาย สนับสนุนออก ประจำการ	ข้าราชการ สายสนับสนุนไม่ออก ประจำการ	พนักงาน ราชการ	รวม
2559	3	4	1	0	8
2560	3	5	1	0	9
2561	3	5	1	1	10
2562	3	5	1	1	10

3.2.2.2 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น

1) งบประมาณ

กรมยุโรปถือเป็นกรมที่มีขนาดเล็กโดยเปรียบเทียบ จึงได้รับจัดสรรเงินงบประมาณไม่มากนัก แม้อาจกล่าวได้ว่า เงินงบประมาณน้อย ซึ่งอาจมองได้ว่าภารกิจอาจจะน้อยตามไปด้วยในเชิงเปรียบเทียบกับกรมภูมิภาคอื่น แต่ตามวิธีการทางงบประมาณ จะมีกระบวนการที่ต้องดำเนินการพื้นฐานโดยไม่เกี่ยวกับเม็ดเงินงบประมาณอยู่จำนวนมาก

สำนักงานเลขานุการกรมกรมยุโรปไม่มีภารกิจที่ต้องใช้เงินงบประมาณในการบริหารหรือดำเนินโครงการ/กิจกรรมเป็นจำนวนมากนัก เงินงบประมาณที่บริหารส่วนใหญ่เป็นเงินของส่วนราชการระดับกรม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการเสนอขอเงินงบประมาณสำหรับโครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเลขานุการกรมรับผิดชอบ หากการจัดสรรวงเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามที่เสนอขอ เหตุผลมักมาจากข้อจำกัดมาจากเงินงบประมาณในภาพรวมของกระทรวงการต่างประเทศเอง

³³ รวมเลขานุการกรม

ตารางที่ 7 งบประมาณที่กรมยุโรปได้รับจัดสรร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560–2562

หมวด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ยอดรวมงบประมาณที่ได้รับจัดสรร	33,047,100.00	25,328,200.00	29,980,450.00
งบรายจ่ายอื่น ³⁴	27,334,500.00	20,192,100.00	24,604,850.00
งบเงินอุดหนุน	2,908,200.00	2,979,000.00	2,982,900.00
งบดำเนินงาน	2,228,400.00	1,875,100.00	2,293,000.00
งบลงทุน	576,000.00	282,000.00	99,700.00

2) ทรัพยากรหรือวัสดุอุปกรณ์ประเภทอื่น

จากการศึกษาพบว่า กระทรวงการต่างประเทศมีการจัดหาและจัดสรรวัสดุและครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานอย่างพอเพียงและเหมาะสม อาทิ เจ้าหน้าที่ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ประจำของตนเองและมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีเครื่องถ่ายเอกสารและเครื่องพิมพ์ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร มีการจัดซื้อวัสดุที่จำเป็นกับภารกิจ ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความเห็นของผู้ปฏิบัติงานโดยให้ประเมินการการสนับสนุนในเรื่องทรัพยากร (เช่น วัสดุ อุปกรณ์การสื่อสาร งบประมาณ ฯลฯ) จากผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 33 ของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าได้รับการสนับสนุนในระดับดีมาก ร้อยละ 56 เห็นว่า ได้รับการสนับสนุนในระดับดี และร้อยละ 11 เห็นว่าได้รับการสนับสนุนในระดับปานกลาง

อุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานพื้นฐาน เช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องพิมพ์ เครื่องทำลายเอกสาร วัสดุต่าง ๆ อย่างพอเพียง

ตารางที่ 8 อุปกรณ์การปฏิบัติงานสำคัญของสำนักงานเลขาธิการกรมกรมยุโรป

ลำดับที่	รายการ	จำนวนทั้งหมด
1	คอมพิวเตอร์ ³⁵	17
2	เครื่องพิมพ์ (สีและขาวดำ)	5

³⁴ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเจรจาและประชุมนานาชาติ ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมระหว่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว ค่าใช้จ่ายในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อประเทศไทย ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการเฉลิมฉลองความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ เป็นต้น

³⁵ รวมโต๊ะที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและเครื่อง Server ส่วนกลางสำหรับเก็บและเชื่อมโยงกับคอมพิวเตอร์ทั้งกรม

ลำดับที่	รายการ	จำนวนทั้งหมด
3	เครื่องถ่ายเอกสาร	1
4	เครื่องโทรสาร	2
5	เครื่องทำลายเอกสาร	2
6	สแกนเนอร์	2

กระทรวงการต่างประเทศยังมีการนำใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดความคล่องตัวและสามารถเก็บข้อมูลไว้อ้างอิงได้เป็นอย่างดี ระบบดังกล่าวเป็นระบบการสื่อสารและปฏิบัติงานภายในที่กระทรวงการต่างประเทศพัฒนาขึ้นเอง สามารถรับข่าวสาร หนังสือ เอกสารเข้า ยกร่างเอกสาร แบนเอกสาร เสนอ ตรวจแก้และลงนามอิเล็กทรอนิกส์ได้ ระบบดังกล่าวนอกจากจะทำให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างมากแล้ว บุคลากรสามารถปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและนอกสถานที่ได้ด้วย จึงสามารถตอบสนองต่องานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ระบบดังกล่าวยังอยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อเชื่อมต่อกับสำนักงานในต่างประเทศ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการรวมทั้งเรื่อง ความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบการสื่อสารโซเชียลต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนใน การประสานงานภายในหรือสั่งการอย่างรวดเร็ว การแจ้งข่าวสารหรือแจ้งเตือนสาธารณชนด้วย

นอกจากนี้ กรมภูมิภาค 4 กรมได้ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีและการสื่อสาร (ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง) พัฒนาระบบยื่นคำร้องการประสานงานการศึกษาดูงานต่างประเทศของหน่วยราชการของไทย โดยหน่วยงานที่ประสงค์จะให้ดำเนินการประสานงานหรืออำนวยความสะดวกในการเดินทางไปศึกษาดูงานสามารถกรอกแบบฟอร์มพร้อมกับแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องทางระบบออนไลน์ ซึ่งทั้งกรมภูมิภาคและสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าไปตรวจสอบและดาวน์โหลดข้อมูลจากระบบได้ ทำให้สามารถตรวจสอบข้อมูลล่วงหน้าเพื่อสามารถประสานงานกับหน่วยงานผู้เดินทางได้ทันทีหากประเด็นต้องการหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ไม่ต้องรอการส่งหนังสือราชการเข้ามา สามารถส่งเอกสารจำนวนมากโดยไม่สิ้นเปลืองกระดาษ ทำให้มีความรวดเร็วและประหยัดทรัพยากร

3.2.2.3 การให้การสนับสนุนในด้านอื่น ๆ (การให้ขวัญและกำลังใจ การประเมินความดีความชอบ การช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยากในยามวิกฤต เป็นต้น)

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน โดยขอให้ประเมินระดับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 56 ของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ตนเองได้รับการยอมรับและการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูง (รวมถึงการให้ขวัญและกำลังใจ การประเมิน การแก้ปัญหาในยามวิกฤต ฯลฯ) ในระดับดีมาก ขณะที่ร้อยละ 33 เห็นว่า ได้รับการสนับสนุนในระดับดี และร้อยละ 11 เห็นว่า ได้รับ การสนับสนุนระดับปานกลาง ในส่วนของความคิดเห็น

ผู้ปฏิบัติงานเรื่องความเข้าใจและการให้ความสำคัญกับภารกิจของสำนักงานเลขานุการกรมของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 44 ของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจภารกิจที่สำนักงานเลขานุการกรมในระดับดีมาก และร้อยละ 33 เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจภารกิจที่สำนักงานเลขานุการกรมในระดับดี โดยร้อยละ 11 เห็นว่า เข้าใจในระดับ ปานกลางและน้อยเท่ากัน

สำหรับคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เช่น สภาพทางกายภาพ เพื่อนร่วมงาน การบริหารงาน เป็นต้น ร้อยละ 67 ของผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับ “ดีมาก” ขณะที่ร้อยละ 11 ดี มีความพึงพอใจในระดับ “ปานกลาง” และ “น้อย” เท่ากัน (อาจมีปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่งาน) แต่ขณะที่สอบถามถึงความมั่นใจกับความก้าวหน้าในอนาคต ร้อยละ 44 มีความเห็นว่ามีความมั่นใจในระดับ “ดีมาก” (ระดับ 5 จากคะแนนเต็ม 5) โดยร้อยละ 22 ให้คะแนนที่ระดับ “ดี” (ระดับ 4) และร้อยละ 33 ให้คะแนนที่ระดับ ปานกลาง”

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ ร้อยละ 17.6 เห็นว่า โดยสภาพทั่วไปของทั้งกรมได้รับการสนับสนุนทรัพยากร เช่น วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ งบประมาณ ฯลฯ ในระดับที่ “ดีมาก” ร้อยละ 52.9 เห็นว่าอยู่ในระดับ “ดี” ขณะที่ร้อยละ 29.4 เห็นว่า อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

3.2.2.4 สรุปผลการศึกษาประเด็นการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

1) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานระดับกรมไม่มีอำนาจในการสรรหาข้าราชการและพนักงานราชการมาปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยตรง โดยจะจัดสรรบุคลากรที่ได้รับจัดสรรมาจากระดับกระทรวงไปยังหน่วยงานย่อยระดับกอง ซึ่งรวมถึงสำนักเลขานุการกรมด้วย ทั้งจำนวนและตำแหน่ง/คุณสมบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการหรือปริมาณงานของกองอื่นในการจัดสรรบุคลากรที่ได้รับจัดสรรมาไปปฏิบัติงานด้วย เมื่อมีข้อจำกัดเรื่องข้าราชการสายการทูตไม่เพียงพอในภาพรวม จะส่งผลต่อการจัดสรรข้าราชการมาปฏิบัติงานที่กรมต่าง ๆ ด้วย เมื่อจำนวนข้าราชการสายการทูตที่กรมได้รับจัดสรรมามีจำนวนน้อย อาจต้องจัดสรรให้กับหน่วยงานระดับกองอื่นเพื่อทดแทนตำแหน่งที่มีการโยกย้ายหรือที่มีความจำเป็นมากกว่าโดยเปรียบเทียบ สำนักงานเลขานุการกรมจึงมักไม่ได้รับการจัดสรรข้าราชการสายการทูต

2) เงินงบประมาณที่สำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) บริหารเป็นวงเงินงบประมาณสำหรับทั้งกรมเป็นหลัก ไม่ได้มีเม็ดเงินงบประมาณสำหรับภารกิจของสำนักงานเลขานุการกรมโดยตรงมากนัก อาจมีบางโครงการหรือกิจกรรมบางรายการที่สำนักงานเลขานุการกรมเป็นเจ้าภาพดำเนินการ จึงอาจกล่าวได้ว่า สำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเพียงพอกับภารกิจ แม้วงเงินงบประมาณของกรมยุโรปจะค่อนข้างน้อยโดยเปรียบเทียบ แต่จากการศึกษาพบว่า จำนวนเงินงบประมาณไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) แต่อาจจะมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งต้องการบุคลากรมาช่วยดำเนินการ

3) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการจัดหาและจัดสรรวัสดุและครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน รวมทั้งสำนักงานเลขานุการกรมอย่างพอเพียงและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการนำใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวตอบสนองภารกิจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถเก็บข้อมูลไว้อ้างอิงในอนาคตได้ซึ่งส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นอย่างมาก

4) ในทัศนะของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มที่ในเรื่องบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจ และแม้จะมีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน แต่ก็ยังไม่ใช้ระดับที่สูงมากทุกคน ยังมีความแตกต่างในมุมมองรวมทั้งโดยรวมยังไม่ค่อยมี ความมั่นใจกับความก้าวหน้าในอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงด้านใดหรือประเด็นใดอย่างชัดเจน

3.2.3 บุคลากร (Personnel)

3.2.3.1 จำนวนบุคลากร (ข้าราชการและพนักงานราชการ) ที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) ระหว่างปี พ.ศ. 2559–พ.ศ. 2562

ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากร (ข้าราชการและพนักงานราชการ) ที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) ระหว่างปี พ.ศ. 2559–พ.ศ. 2562

ปี พ.ศ.	ข้าราชการ สายการทูต ³⁶	ข้าราชการสาย สนับสนุนออก ประจำการ	ข้าราชการ สายสนับสนุนไม่ออก ประจำการ	พนักงาน ราชการ	รวม
2559	3	4	1	0	8
2560	3	5	1	0	9
2561	3	5	1	1	10
2562	3	5	1	1 ³⁷	10

³⁶ รวมเลขานุการกรม

³⁷ กระทรวงการต่างประเทศเกิดรับพนักงานราชการ 24 ตำแหน่ง และจัดสรรให้ทุกส่วนราชการ

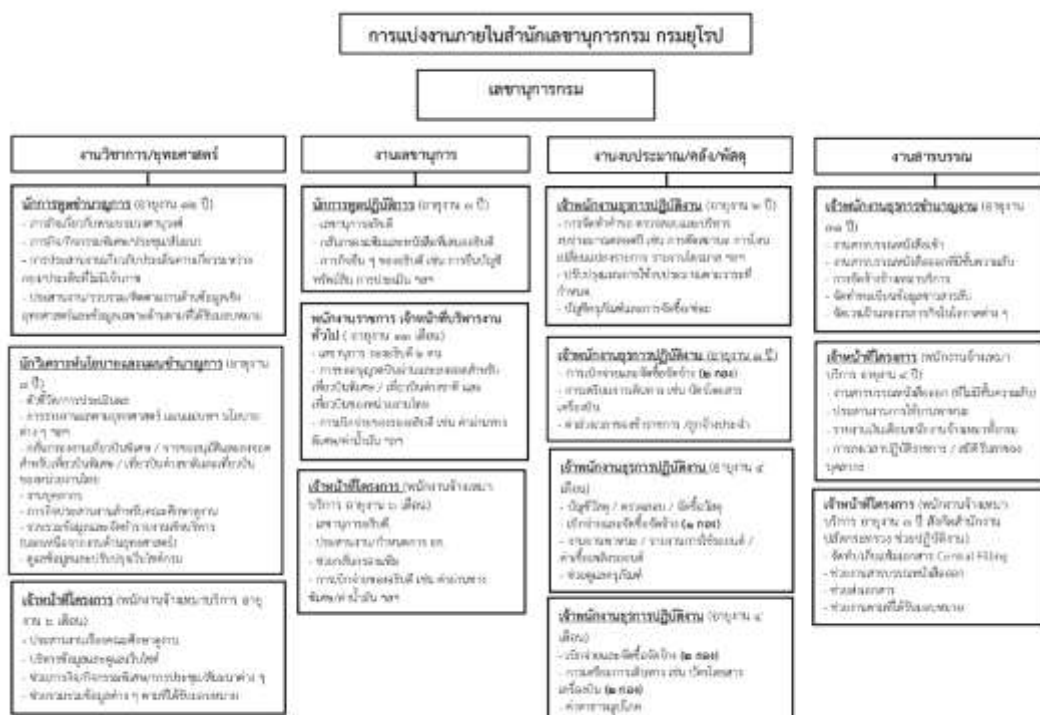
3.2.3.2 ข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานจริง (จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุงาน การกิจและวุฒิการศึกษา) สถานะ ณ วันที่ 31 พ.ค. 2562

ตารางที่ 10 ข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานจริง (จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุงาน การกิจและวุฒิการศึกษา) สถานะ ณ วันที่ 31 พ.ค. 2562

	เพศ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ ทำงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน ที่ สลก. กรมยุโรป	ฝ่าย (แบ่งภายใน)	วุฒิ การศึกษา
1	หญิง	นักการทูตชำนาญการพิเศษ	24 ปี	2 ปี 10 เดือน	เลขานุการกรม	ปริญญาโท
2	หญิง	นักการทูตชำนาญการ	13 ปี	2 ปี 8 เดือน	ยุทธศาสตร์	ปริญญาโท
3	ชาย	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ ³⁸	8 ปี	8 ปี	ยุทธศาสตร์	ปริญญาโท
4	หญิง	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	31 ปี	2 ปี	อำนวยการ	ปวส.
5	หญิง	นักการทูตปฏิบัติการ	3 ปี	1 ปี	อำนวยการ	ปริญญาตรี
6	หญิง	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	2 ปี	2 ปี	อำนวยการ	ปริญญาตรี
7	หญิง	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	1 ปี	1 ปี	อำนวยการ	ปวส.
8	หญิง	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	4 เดือน	4 เดือน	อำนวยการ	ปริญญาตรี
9	หญิง	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	4 เดือน	4 เดือน	อำนวยการ	ปริญญาตรี
10	ชาย	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	11 เดือน	11 เดือน	ยุทธศาสตร์	ปริญญาตรี

³⁸ ปฏิบัติงานที่กรมยุโรปมาโดยตลอดโดยไม่เคยมีการโยกย้าย

3.2.3.3 การจัดสรรภารกิจ (สถานะ ณ 31 พฤษภาคม 2562)



แผนภูมิที่ 8 แสดงภารกิจที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมแต่ละคนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

3.2.3.4 ผลการสำรวจข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องบุคลากร

1) ผู้ปฏิบัติงาน

จากแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในประเด็นของความพอเพียงของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมที่จะรองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน โดยขอให้คำนึงถึงเฉพาะข้าราชการและพนักงานราชการเท่านั้น (ไม่คำนึงถึงบุคลากรที่จ้างมาปฏิบัติงานชั่วคราวและนักศึกษาฝึกงาน) พบว่าร้อยละ 33 ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรม (กรมยุโรป) เห็นว่า ความเพียงพออยู่ในระดับระดับดีมาก ขณะที่ร้อยละ 56 เห็นว่า มีความเพียงพออยู่ในระดับที่ดีและร้อยละ 11 เห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ ยังได้ขอให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินการความคิดเห็นว่าสำนักงานเลขาธิการกรมได้รับการสนับสนุนในเรื่องบุคลากรจากผู้บริหารอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจหรือไม่ ซึ่งร้อยละ 33 เห็นว่าได้รับการสนับสนุนในระดับ “ดีมาก” ขณะที่ร้อยละ 56 เห็นว่าได้รับการสนับสนุนในระดับ “ดี” และร้อยละ 11 เห็นว่า ได้รับการสนับสนุน “ต่ำ” ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมได้รับทราบข้อมูล ดังนี้

(1) จากจำนวนบุคลากรมีจำกัด ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจึงได้รับมอบหมายภารกิจหลากหลายและ/หรือมีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก โดยเฉพาะงานที่มีขั้นตอนหรือรายละเอียดมาก บางครั้งส่งผลให้ปฏิบัติงานล่าช้า ไม่ได้ตามกรอบเวลา หรือเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

(2) บุคลากรสายการทูตมีเพียงคนเดียวที่รองรับภารกิจทั้งหมดที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญเชิงการทูตหรือประสบการณ์ภาพกว้างด้านการต่างประเทศ ในบางครั้ง เลขาธิการกรมต้องปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวร่วมด้วย นอกจากนี้ ยังใช้เวลาไปกับภารกิจรับมือเฉพาะหน้า ไม่มีเวลาในการคิดวิเคราะห์ ทำงานเชิงลึก หรือมีข้อเสนอแนะใหม่

(3) การมีบุคลากรที่ไม่มีการย้ายสังกัดและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ภารกิจในส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นรับผิดชอบมีองค์ความรู้ประจำ (institutional memory) และมีความต่อเนื่อง ช่วยลดเวลาการสืบค้นข้อมูลและการดำเนินการบางส่วนที่เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นประจำ

(4) การขาดแคลนบุคลากรในระดับอาวุโสหรือหัวหน้าฝ่าย ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการสอนงานหรือพี่เลี้ยง นอกจากนี้ ยังขาดผู้ช่วยกลั่นกรองงานก่อนเสนอ เลขาธิการกรมหรือตัดสินใจในกรณีที่เลขาธิการกรมไม่อยู่ (เลขาธิการกรมมีภารกิจในความรับผิดชอบค่อนข้างมากและหลากหลาย มีการประชุมหรือไปปฏิบัติงานนอกกรมค่อนข้างมาก)

(5) แม้จะมีนโยบายให้จ้างบุคคลภายนอกมาช่วยปฏิบัติงานชั่วคราวหรือระยะสั้น แต่ไม่ได้ปิดกั้นโอกาสในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง หากผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่ด้วยค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงไม่สามารถดึงบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ มีการเข้าออกสูงมาก เสียเวลาในการดำเนินการสรรหาคัดเลือก การสอนงาน ฝึกฝนหรือศึกษาประเด็นใหม่ กระทบต่อความต่อเนื่องของภารกิจ

(6) จากการที่มีการอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงานค่อนข้างสั้น (ผู้ปฏิบัติงานสายอำนวยการ) และด้วยภาระงานในแต่ละวัน (ผู้ปฏิบัติงานทุกสายงาน) ทำให้ขาดเวลาศึกษาในประเด็นที่รับผิดชอบหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ ทำให้ขาดความมั่นใจและอาจให้ข้อมูลหรือคำแนะนำต่อผู้รับบริการอย่างไม่ถูกต้อง และหากเกิดกรณีที่ต้องแก้ไขในภายหลัง ยิ่งสร้างงานเพิ่มขึ้นไปอีก ในบางครั้งจึงต้องใช้เวลานอกเวลาราชการศึกษาเพิ่มเติม

(7) ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า แม้จะมีความกดดันในเรื่องงานบ้าง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมอื่น ๆ โดยรวม เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน ฯลฯ ไม่มีปัญหา จึงไม่ชัดเจนว่าส่งผลกระทบต่อสุขภาพ แต่อาจมีความเครียดเกิดขึ้นได้ในบางช่วงที่ภารกิจเข้ามาจำนวนมาก

2) ผู้รับบริการ

ผลจากการสอบถามผู้รับบริการในประเด็นความพึงพอใจของจำนวนผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรม (เฉพาะข้าราชการและพนักงานราชการ) ในการรองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันด้วยแบบสำรวจเช่นกัน เพียงร้อยละ 17.6 ของผู้รับบริการเห็นว่าจำนวนบุคลากรที่รองรับภารกิจอยู่ในระดับเหมาะสมดีมาก ขณะที่ร้อยละ 41.2 เห็นว่า มีจำนวนเพียงพอในระดับดี ร้อยละ 17.6 ประเมินว่า มีความเพียงพอในระดับปานกลาง และร้อยละ 23.5 เห็นว่า มีจำนวนเพียงพอในระดับ “ต่ำ” หรือ ระดับ 2 จาก 5

3.2.3.5 สรุปผลการศึกษาด้านบุคลากร³⁹

1) โครงสร้างบุคลากรทั้งในเรื่องจำนวนและตำแหน่ง (สายงาน) ภายในสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรป ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปในช่วงที่ผ่านมามากนัก เพียงอาจจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นในสายอำนวยการ (จากการสอบถามผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนไม่ออกประจำการซึ่งปฏิบัติงานที่กรมยุโรปมานานที่สุด ได้รับทราบข้อมูลว่าไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่มาปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถสืบค้นข้อมูลสถิติได้เนื่องจากก่อนหน้านี้ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านบุคลากร)

2) ข้าราชการสายหลักที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรปเป็นข้าราชการสายสนับสนุน ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งจัดสรรมาเพื่อรองรับภารกิจด้านอำนวยการเป็นหลัก นอกจากนี้ บุคลากรในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่จริง ร้อยละ 90 เป็นบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี จึงนับว่ายังขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในภารกิจที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ ข้าราชการเหล่านี้จะมี การโยกย้ายไปประจำการต่างประเทศเมื่อปฏิบัติงานประมาณ 4 ปี การโยกย้ายออกประจำการส่งผลต่อ ความต่อเนื่อง ต้องมีการศึกษางานใหม่ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่

3) จำนวนของข้าราชการสายธุรการซึ่งปฏิบัติงานด้านอำนวยการ อาจกล่าวได้ว่า ได้รับการจัดสรรอย่างพอเพียงกับภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมได้รับทราบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาจลดถอยลงไปหรือเกิดความล่าช้าในช่วงที่มีภารกิจใหญ่เข้ามาหลายรายการพร้อม ๆ กัน เช่น การเดินทางไปราชการต่างประเทศระดับนายกรัฐมนตรีเกิดขึ้นใกล้เคียงกับ การจัดการประชุมระหว่างประเทศ เนื่องจากต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐแม้แต่ในการเดินทางไปราชการในต่างประเทศ ซึ่งมีบางรายการมีความซับซ้อนและรายละเอียดปลีกย่อย รวมทั้งมีกฎระเบียบที่ต้องคำนึงถึงและขั้นตอนที่ต้องดำเนินการจำนวนมาก

4) ข้าราชการสายการทูตในสำนักงานเลขาธิการกรมมีจำนวนน้อยโดยเปรียบเทียบกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายในระยะหลัง ซึ่งเป็นเป็นงานด้านวิชาการหรือเชิงยุทธศาสตร์

³⁹ มีข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เลขาธิการกรมภูมิภาคอื่นด้านท้ายของผลการศึกษา

รวมทั้งภารกิจที่มีความละเอียดอ่อน บางภารกิจต้องอาศัยทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังมีความจำเป็นต้องให้ข้าราชการสายการทูตทำหน้าที่เลขานุการ เนื่องจากมีภารกิจที่ต้องใช้องค์ความรู้เชิงวิชาการและมีเอกสารที่มีขึ้นความลับจำนวนมาก สถานการณ์ด้านบุคลากรจึงอาจไม่สามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง

5) จากข้อจำกัดเรื่องปริมาณของบุคลากร บุคลากรแต่ละคนจึงได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานค่อนข้างมาก บางคนอาจต้องรับผิดชอบงานหลากหลายประเภทพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม มีการดำเนินการแก้ไขปัญหาระยะสั้นด้วยการจ้างบุคลากรภายนอกชั่วคราวมาสนับสนุนภารกิจอยู่ เนื่องจากบุคลากรประจำ (ข้าราชการและพนักงานราชการ) ไม่เพียงพอ

6) โดยที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าพนักงานธุรการซึ่งรับผิดชอบงานด้านอำนวยการ ซึ่งแม้จะมีรายละเอียดและขั้นตอนมาก แต่มักไม่มีความเร่งรีบในเวลาปกติ ผลการประเมินของผู้ปฏิบัติงานจึงแสดงให้เห็นว่า จำนวนบุคลากรพอเพียงกับปริมาณงาน (สายงานที่ประสบปัญหา คือ งานด้านอื่น) นอกจากนี้ การที่ผู้รับบริการประเมินความพอเพียงของบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่ำกว่าการรับรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง อาจเป็นผลมาจากการบริการไม่ได้ตามเป้าหมาย

7) การโยกย้ายของบุคลากรส่งผลต่อความต่อเนื่องและทำให้หน่วยงานขาดองค์ความรู้ประจำ (institutional memory) โดยเฉพาะงานอำนวยการและเชิงบริหาร เช่น งานงบประมาณ งานพัสดุ งานบุคลากร งานตัวชี้วัดและประเมิน ฯลฯ เพราะผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานมาอย่างต่อเนื่องจะรู้จักองค์กร มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบมากกว่า กับทั้งมีการสั่งสมองค์ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ ลดความเสี่ยงในเรื่องข้อผิดพลาด สามารถมีข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำในประเด็นต่าง ๆ ได้

8) จากการศึกษาในพื้นที่ พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยรวมมีบุคลิกที่เปิดกว้างและมนุษยสัมพันธ์ในระดับที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี ดังนั้น จากการที่จำนวนบุคลากรของสำนักเลขานุการกรม (กรมยุโรป) น้อยและใช้พื้นที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน (ยกเว้นเลขานุการผู้บริหาร) กับทั้งกรมยุโรปมีสถานที่ตั้งอยู่บนชั้นและปีกของอาคารเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานจึงมีการสื่อสารระหว่างกันตลอดเวลา รวมทั้งสามารถสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการได้ง่าย

9) ภารกิจของผู้ปฏิบัติงานด้านอำนวยการมีความเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบอย่างมาก นอกจากการเรียนรู้หรือฝึกอบรมในช่วงแรกแล้ว ยังต้องเรียนรู้ในวิชาต่าง ๆ ด้วยตนเอง (self-learning) ตามข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสังกัด ทดลองงาน นอกจากนี้ ยังต้องเฝ้าหาความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการ learning by doing เพราะหลายเรื่องจะต้องเรียนรู้จากการสอบถาม/ปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญและผ่านประสบการณ์ ทั้งยังได้ไปร่วมการอบรม

ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง อย่างก็ตามบุคลากรที่รับผิดชอบภารกิจอื่นที่ไม่ใช่ด้านอำนวยการ ด้วยข้อจำกัดเรื่องปริมาณงานและเวลา จึงอาจจะไม่มีโอกาสศึกษาหาความรู้นอกกรอบงานที่รับผิดชอบมากนัก

10) กดดันในเรื่องงาน แต่สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ไม่มีปัญหา จึงไม่ค่อยส่งผลต่อสุขภาพที่ชัดเจน แต่อาจมีความเครียดเกิดขึ้นได้ในบางช่วง

3.2.4 สารสนเทศ (Technical Skills)

3.2.4.1 ความรู้และทักษะพื้นฐาน

1) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการในสำนักงานเลขานุการกรม (กรมยุโรป) จบการศึกษาด้านการเงินหรือการบัญชีในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เนื่องจากมีการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งตอนสอบคัดเลือกไว้ แต่อาจมีบางรายที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีภายหลังด้วย

2) นอกจากนี้ ต่อคำถามที่ให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินว่า ตนเองได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้และทักษะหรือความชำนาญของตนเองอย่างเหมาะสมหรือไม่ ร้อยละ 56 ของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้และทักษะหรือความชำนาญในระดับดีมาก ขณะที่ร้อยละ 44 ตอบว่า ได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้และทักษะหรือความชำนาญในระดับดี แต่ไม่ได้ระบุเหตุผลที่ชัดเจน

3) ขณะที่ผลการสำรวจความเห็นของผู้รับบริการ บุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมมีความรู้และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ร้อยละ 11.8 เห็นว่า บุคลากรมีความรู้และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับงานในระดับดีมาก โดยร้อยละ 41.2 เห็นว่า อยู่ในระดับดี ร้อยละ 35.3 ระดับปานกลาง และร้อยละ 11.8 เห็นว่า อยู่ในระดับ “ต่ำ” อย่างไรก็ตาม

4) อย่างไรก็ตาม จากการสอบถามว่า บุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมสามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจของท่านได้ตามเป้าประสงค์เพียงใด ร้อยละ 5.9 ของผู้รับบริการตอบว่าสามารถตอบสนองภารกิจได้ในระดับ “ดีมาก” ร้อยละ 52.9 ตอบว่า ระดับ “ดี” และร้อยละ 41.2 ตอบว่า ระดับ “ปานกลาง”

3.2.4.2 การสอนงานและการพัฒนาศักยภาพต่อเนื่อง

1) จากการศึกษาพบว่า โดยทั่วไปกระทรวงการต่างประเทศจัดให้มีการอบรมข้าราชการทุกสายงานก่อนให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้นสังกัดหรือจัดการอบรมในช่วงแรกของการปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วย อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมา ด้วยข้อจำกัดของความเร่งด่วนของการขาดแคลนเจ้าพนักงานธุรการ ช่วงเวลาของการอบรมจึงน้อยลง

2) นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรไปร่วมการอบรมหลักสูตรหรือฟังบรรยายต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการเป็นข้าราชการของข้าราชการและพนักงานราชการทุกสายงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การเปิดโอกาสให้ข้าราชการสายสนับสนุนทั้งออกประจำการและไม่ออกประจำการได้เรียนหลักสูตรภาษาอังกฤษที่จัดโดยสถาบันเทวะวงศัวโรปการ การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านคลังและพัสดุไปอบรมหลักสูตรของทั้งของหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านตัวชี้วัดและการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการไปร่วม การอบรมและประชุมเพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยราชการหลักเจ้าของเรื่อง แต่ด้วยข้อจำกัดของงบประมาณด้านฝึกอบรม อาจจะไม่สามารถไปร่วมหลักสูตรระยะยาวที่มีค่าใช้จ่ายสูงได้มากนัก

3) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ประเมินว่าตนเองได้รับการสอนงานและการอบรมอย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ได้รับทราบข้อมูลว่า ร้อยละ 22 เห็นว่าได้รับการฝึกอบรมในระดับที่ดีมาก ขณะที่ ร้อยละ 56 เห็นว่า ได้รับการฝึกอบรมในระดับดี และบุคลากรที่เห็นว่าได้รับ การฝึกอบรมในระดับปานกลางและน้อยนั้นมีจำนวนร้อยละ 11 (1 คน) เท่ากัน

3.2.4.3 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

1) กระทรวงการต่างประเทศใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาระบบการสื่อสารและปฏิบัติงานภายในที่กระทรวงการต่างประเทศพัฒนาขึ้นเอง ระบบดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับข่าวสาร ข้อความ หนังสือหรือเอกสารที่รับเข้ามา รวมทั้งสามารถยกร่างหนังสือหรือเอกสารประเภทต่าง ๆ ที่ต้องการจะพิมพ์ พร้อมแนบเอกสารประกอบหรือสิ่งที่ส่งมาด้วยเป็นไฟล์ แล้วเรียนเสนอเพื่อให้พิจารณาตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจแก้และลงนามอิเล็กทรอนิกส์ได้ด้วย เป็นการสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานในระบบดังกล่าวได้เป็นอย่างดีหลังจากได้รับการสอนหรืออบรมและใช้งานไปสักระยะ

2) บุคลากรในสำนักงานเลขานุการกรมของกรมยุโรปผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับทั้งสามารถใช้งานระบบการสื่อสารโซเชียลต่าง ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้สนับสนุนในการประสานงานภายในหรือสั่งการภายในได้เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน ซึ่งช่วยการตอบสนองต่องานที่ได้รับมอบหมายได้ทันเวลาและสามารถติดตามความคืบหน้าได้ตลอดเวลา

3.2.4.4 สรุปสาระด้านเทคนิค (Technical Skills)

1) ข้าราชการที่รับผิดชอบงานด้านอำนวยการซึ่งส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาด้านการเงินการบัญชีมีทักษะที่เหมาะสมและสามารถรองรับภารกิจได้ในระดับที่ดี ซึ่งสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว แต่ข้าราชการที่รับผิดชอบงานประเภทอื่น เช่น งานยุทธศาสตร์ งานบุคลากร งานประเมินและตัวชี้วัด อาจไม่ได้มีองค์ความรู้ในด้านนั้นโดยตรงแต่ปฏิบัติงานตามพื้นฐานของการศึกษางานและประสบการณ์

2) ข้าราชการโดยรวมมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีในระดับที่ดีจึงสามารถตอบสนองต่องานได้เป็นอย่างดี ความพร้อมด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานและตัวบุคลากรเองจึงไม่ได้เป็นอุปสรรคใน การปฏิบัติงาน

3) ภาระงานประจำวันเป็นอุปสรรคการสอนงานและเรียนรู้งานอย่างเหมาะสม ซึ่ง การขาดการสอนหรือถ่ายทอดงาน การเรียนรู้เกี่ยวกับการกิจหรือองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน อาจเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน

3.2.5 การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultations) และการติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback)

3.2.5.1 รายละเอียดผลการศึกษา

1) จากการสำรวจข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการเพื่อรับทราบผล การประเมินในประเด็นการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultations) และการติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) ด้วย โดยขอให้ผู้ปฏิบัติงานตอบแบบสอบถามว่า ตนเองมี การปรึกษาหารือรวมทั้งให้ข้อมูลและคำแนะนำกับผู้รับบริการก่อนจะลงมือปฏิบัติงานรวมทั้งมีการแจ้งผล การดำเนินการ ประเด็นปัญหา (หากมี) และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับผู้รับบริการหรือไม่ ซึ่งร้อยละ 89 ของผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองว่า ได้ติดต่อสื่อสารให้ข้อมูล แจ้งผลการดำเนินการ และช่วยแก้ไขปัญหาให้กับกับผู้รับบริการตลอดกระบวนการงานแต่ละชิ้นในระดับที่ดีมาก (ระดับ 5) โดยร้อยละ 11 ตอบว่ามี การดำเนินการปรึกษาหารือในระดับดี (ระดับ 4)

2) อย่างไรก็ตาม มีเพียงร้อยละ 17.6 ของผู้รับบริการที่เห็นว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรมมีการสื่อสารหรือปรึกษาหารือก่อนเริ่มปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในระดับ “ดีมาก” ขณะที่ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 47.1 เห็นว่า มีการสื่อสารหรือปรึกษาหารือก่อนเริ่มปฏิบัติงานในระดับ “ดี” และร้อยละ 35.3 มองว่า มีการสื่อสารหรือปรึกษาหารือก่อนเริ่มปฏิบัติงานในระดับ “ปานกลาง”

3) สำหรับคำถามที่ต่อเนื่องกันว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรมได้แจ้งข้อมูล ข้อจำกัด ลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับภารกิจซึ่งจะปฏิบัติร่วมกับผู้รับบริการให้ทราบหรือไม่ และคำถามว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรมติดตามและแจ้งความคืบหน้า/ปัญหาของงานที่

ปฏิบัติร่วมกับท่านอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการหรือไม่ ปรากฏว่า ร้อยละ 11.8 ของผู้รับบริการให้คำตอบต่อทั้งสองกรณีในระดับ “ดีมาก” ขณะที่ร้อยละ 41.2 เห็นว่า ดำเนินการทั้งสองกระบวนการอยู่ในระดับ “ดี” แต่ร้อยละ 35.3 และร้อยละ 11.8 เห็นว่า อยู่ในระดับ “ปานกลาง” และ “ต่ำ” ตามลำดับ

4) ทักษะของผู้บริการโดยรวมต่อความสามารถของบุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมในการแก้ไขปัญหาหรือเสนอข้อแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมว่า ร้อยละ 11.8 ของผู้รับบริการเห็นว่า อยู่ในระดับ “ดีมาก” หรือ “ระดับ 5” ขณะที่ร้อยละ 58.8 เห็นว่าอยู่ในระดับ “ดี” และร้อยละ 29.4 เห็นว่า อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

5) จากข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมจากผู้รับบริการได้ทราบว่า ผู้รับบริการเห็นว่า คำแนะนำของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องระเบียบด้านการคลังและการพัสดุไม่ค่อยถูกต้องหรือสอดคล้องกัน ซึ่งหากพิจารณาจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังและการพัสดุมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปีทุกคน จึงน่าจะขาดทั้งองค์ความรู้ ประสบการณ์ และขาดการฝึกอบรมที่เพียงพอก่อนปฏิบัติงานจริง

3.2.5.2 สรุปผลการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการและการติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ

ผลการประเมินในประเด็นนี้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก สาเหตุอาจเกิดจากการรับรู้หรือการตีความที่แตกต่างกัน หรืออาจเป็นปัญหาเรื่องการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันหรือช่องทางการสื่อสารไม่ถูกต้องหรือไม่มีการสื่อสารกันมากเท่าที่ควร มากกว่าการขาดแคลนช่องทางการสื่อสารหรือการขาดทักษะด้านเทคโนโลยีของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการศึกษาในข้อ 3.2.4.3 พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในเรื่องเทคโนโลยีระดับที่ดีสามารถใช้งานระบบการสื่อสารโซเชียลต่าง ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้สนับสนุนการประสานงานภายในหรือสั่งการภายในได้เป็นอย่างดี จึงไม่น่ามีอุปสรรคในการใช้ช่องทางหรือเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินการปรึกษาหารือหรือแจ้งความคืบหน้าของภารกิจ อย่างไรก็ตาม โดยที่ผู้ปฏิบัติงานบางรายมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย จึงอาจมีข้อด้อยในเรื่ององค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จะประเมินความเสี่ยงหรือผลเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น จึงไม่ได้มีการแนะนำอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการปรึกษาหารือหรือติดตามแจ้งความคืบหน้า

3.3 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

3.3.1 ผู้บริหารรับทราบปัญหาเรื่องปริมาณงานและบุคลากรเป็นอย่างดี แต่ด้วยข้อจำกัดเรื่องบุคลากรที่ได้รับจัดสรรในระดับกรม แม้จะพยายามผลักดันกับผู้บริหารระดับสูงยิ่งขึ้นไป จึงยังไม่

สามารถแก้ไขปัญหาในจุดนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก แต่เปิดโอกาสให้มีการจ้างบุคลากรภายนอกมาช่วยปฏิบัติงาน แต่ก็ยังมีกรอบงบประมาณหรือจำนวนที่เหมาะสมกำกับอยู่

3.3.2 แม้ว่าจจะตระหนักเรื่องข้อจำกัดด้านบุคลากรในเรื่องจำนวนและคุณสมบัติ แต่เห็นว่าการวิชาการหรืองานยุทธศาสตร์ ภารกิจที่มีความคาบเกี่ยวกับหลายกองหรือเป็นประเด็นที่ไม่เข้ากับ ความรับผิดชอบของกองใด เหมาะสมที่จะมอบหมายให้สำนักงานเลขานุการกรมรับผิดชอบ เนื่องจาก เห็นว่ากรมมีหน่วยงานกลางที่ดูภาพรวมของประเด็นที่คาบเกี่ยวไว้จะทำให้เห็นภาพที่ครอบคลุม มากกว่า ซึ่งจะสามารถสนับสนุนรวมทั้งช่วยแบ่งเบาภาระงานของกอง

3.3.3 การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการโดยรวมมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย อาจมีปัญหาเรื่องกำหนดเวลาบ้าง แต่โดยที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ในบางครั้งจึงไม่สามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องหรือเหมาะสมได้ แต่มีการปรึกษากับ หน่วยงานผู้เชี่ยวชาญ

3.3.4 คาดหวังให้สำนักงานเลขานุการกรมปฏิบัติงานด้านวิชาการและด้านยุทธศาสตร์ให้ มากขึ้นด้วย โดยเฉพาะประเด็นที่คาบเกี่ยวกับหลายกองหรือไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกองใดกองหนึ่ง อย่างชัดเจน เนื่องจากมีหลายประเด็นที่มีความจำเป็นต้องมีการติดตามข้อมูลและความคืบหน้าเพื่อ จัดทำฐานข้อมูล และมองในภาพรวมของทั้งภูมิภาคเพื่อมีข้อเสนอต่าง ๆ ตามวาระหรือในโอกาสที่ เหมาะสม ฯลฯ แต่ปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการในส่วนนี้อย่างเป็นรูปธรรมมากนัก

3.3.5 มีความประสงค์ให้กรมจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ในประเด็นหลัก เช่น การสัมมนาหรือการเสวนา โครงการ outreach หรือการจัดโครงการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความตระหนักรู้กับสาธารณชนเกี่ยวกับนโยบาย และการดำเนินการในกรอบความสัมพันธ์กับประเทศและองค์การระหว่างประเทศในภูมิภาคยุโรป รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ภาครัฐมองไม่เห็นหรืออาจมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อผลักดัน การดำเนินการที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกภาคส่วน โดยสำนักงานเลขานุการกรมควรเป็น หน่วยงานนำในเรื่องนี้ ทั้งในเรื่องของการเสนอโครงการและเสนอของงบประมาณ นอกจากนี้ อยากให้ เว็บไซต์ที่กรมยุโรปดูแลอยู่ มีความทันต่อสถานการณ์และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนมาก ขึ้น และอาจพัฒนาช่องทางการสื่อสารกับสาธารณชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมี การเชื่อมโยงกับการสื่อสารในระดับกระทรวงฯ อย่างใกล้ชิด

3.4 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เลขานุการกรมภูมิภาคอื่นเกี่ยวกับสถานการณ์ของสำนักงานเลขานุการกรม

พบประเด็นสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกันในทุกกรมภูมิภาค แต่อาจมีลักษณะปลีกย่อยที่แตกต่างกันไป สามารถสรุปสาระพอสังเขปได้ ดังนี้

3.4.1 ปริมาณงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ครอบคลุมภารกิจที่หลากหลายและมีการกิจที่มีลักษณะของประเด็นเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะภารกิจด้านวิชาการและยุทธศาสตร์ที่เพิ่มมากขึ้น อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งบุคลากรที่จะปฏิบัติงานด้านวิชาการ think tank หรืองานยุทธศาสตร์ต้องมีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม

3.4.2 กระบวนการหรือขั้นตอนของภารกิจบางประเภทมีความซับซ้อนหรือมีรายละเอียดมากขึ้นกว่าในอดีต โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ซึ่งใช้เวลาในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น และ/หรือขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะรองรับภารกิจ

3.4.3 มีภารกิจในลักษณะการตอบประเด็นหรือให้ข้อมูลหรือจัดทำรายงานที่ให้กับหน่วยงานภายนอกหรือส่วนราชการอื่นมากขึ้นเรื่อย ๆ อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจประจำ

3.4.4 ไม่ได้รับการจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติม หรือเพิ่มไม่ทันสัดส่วนงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ บางแห่งหรือบางช่วงมีจำนวนลดลงจากการโยกย้ายบุคลากรไปช่วยปฏิบัติงานที่ส่วนอื่น

3.4.5 ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าพนักงานธุรการเป็นส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 70) ซึ่งเป็นสายงานที่จัดสรรมาเพื่อปฏิบัติงานด้านอำนวยการ ด้านงานสารบรรณ ด้านการเงินการคลัง และด้าน การพัสดุ และเป็นสายงานที่มีการโยกย้ายออกประจำการตามวาระ

3.4.6 ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นข้าราชการสายการทูต ซึ่งมีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานงานวิชาการและงานยุทธศาสตร์ เนื่องจากงานที่จะรับผิดชอบ ต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศรวมทั้งความรู้สาขาอื่นทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก รวมทั้งควรเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาพอสมควรเพื่อเห็นภาพงานที่ครอบคลุม

3.4.7 แม้จะมีความเห็นว่า ข้าราชการสายการทูตเหมาะกับงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากต้องทักษะด้านภาษาเพื่อติดต่อกับชาวต่างชาติและการตรวจสอบเอกสารก่อนนำเสนอ รวมทั้งมีประเด็นที่มีความละเอียดอ่อนและเอกสารที่มีชั้นความลับ แต่ด้วยข้อจำกัด บางกรมต้องมอบหมายให้ข้าราชการสายอื่นมาเป็นเลขานุการผู้บริหารแทนหรือข้าราชการ 1 คนทำหน้าที่เลขานุการให้กับผู้บริหารระดับสูงทั้งกรม เนื่องจากมีข้าราชการสายการทูตไม่เพียงพอ

3.4.8 โดยรวมจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน จึงต้องบริหารบุคลากรภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ หรือ “บริหารคนบนความขาดแคลน” อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่ฝ่ายอำนวยการมีผู้ปฏิบัติงานค่อนข้างเพียงพอรองรับภารกิจพื้นฐานหรืออยู่ในวิสัยที่สามารถบริหารจัดการได้ เนื่องจากหลายภารกิจไม่ได้มีความเร่งด่วน จึงสามารถปฏิบัติไปตามลำดับให้แล้วเสร็จ จึงไม่ค่อยประสบปัญหา

มากนัก อาจมีความล่าช้าบ้างหากมีการกิจใหญ่และสำคัญเข้ามาพร้อม ๆ กัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่างานด้าน back office ไม่ค่อยประสบปัญหา แต่ในส่วนของการกิจที่มีความลึกซึ้งและซับซ้อนจะประสบปัญหา อาจไม่สามารถดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมายหรือตามกรอบเวลา

3.4.9 ด้วยปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ดำเนินการภารกิจเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ไม่สามารถช่วยปฏิบัติงานสนับสนุนหรือแบ่งเบาภาระของกองได้มากกว่างาน back office

3.4.10 คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องหรือรองรับงานบางประเภทได้ เช่น ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความรู้เรื่องกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณและการเงินการคลัง

3.4.11 ผู้บริหารระดับสูงแม้จะตระหนักถึงปัญหาของสำนักงานเลขานุการกรม แต่โดยที่มีข้อจำกัดหลายประการโดยเฉพาะเรื่องจำนวนบุคลากร จึงต้องจัดสรรบุคลากรไปยังจุดที่จำเป็นก่อน สำนักงานเลขานุการกรมจึงจำเป็นต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้เงื่อนไขที่เป็นอยู่ต่อไป โดยหามาตรการมาบรรเทาปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการจ้างบุคลากรภายนอกมาสนับสนุนการปฏิบัติงานในส่วนที่ขาดแคลนและจำเป็น (แต่มีปัญหาด้านงบประมาณ) ใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน จัดระบบงานหรือวิธีการทำงานให้ จัดลำดับความสำคัญของงานเท่าที่จำเป็นไปได้ เป็นต้น

3.4.12 ปริมาณงานในแต่ละวันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนงานและถ่ายทอดงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพด้วยการอบรม หากเป็นการอบรมระยะยาวอาจเกิดขึ้นได้ยาก เนื่องจากส่งผลกระทบต่องาน นอกจากนี้ การอบรมเมื่อเริ่มเข้ารับข้าราชการของข้าราชการหรือพนักงานราชการที่จะมาปฏิบัติงานอำนวยการ ไม่มีช่วงเวลามากนัก จากการที่ต้องลงมือปฏิบัติงานเลย เพราะประสบภาวะการขาดแคลนบุคลากร

3.4.13 การขาดผู้ปฏิบัติงานระดับอาวุโสที่จะสามารถช่วยแบ่งเบาภารกิจของเลขานุการกรม เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานราชการที่มีอายุน้อย ปัจจุบัน งานส่วนใหญ่เสนอตรงต่อเลขานุการกรมโดยไม่มีผู้ทำหน้าที่รองงานก่อน ดังนั้น สำนักงานเลขานุการกรมควรมีโครงสร้างบุคลากรเหมือนกอง คือ มีข้าราชการที่มีประสบการณ์และมีวุฒิระดับที่สามารถเป็นหัวหน้าฝ่ายได้ช่วยกลั่นกรองงานหรือสั่งการในขอบเขตที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย

3.4.14 นอกจากประเด็นเรื่องจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอกับปริมาณงานแล้ว มองว่าหากมีผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งเหมาะสมกับภารกิจน่าจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่านี้ รวมทั้งเห็นว่า ในบางภารกิจ หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานในภารกิจนั้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีการโยกย้ายก็น่าจะช่วยให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เช่น งานงบประมาณ งานครุภัณฑ์ งานตัวชี้วัดและการประเมิน เป็นต้น

3.4.15 กรอบยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานที่ปฏิบัติครอบคลุมหลากหลายมิติอย่างมาก บางประเด็นเป็นเรื่องใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือรู้จักมาก่อน จึงยังไม่มีภาระ

แนวทางการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน บางครั้งจึงทำให้ไม่ทราบว่าสิ่งใดควรต้องดำเนินการเรื่องใดเป็นลำดับต้น (priorities) สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลดำเนินการกิจหลายอย่างไปพร้อม ๆ กัน และบางครั้งในแบบไม่ค่อยมีทิศทาง

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

จากประเด็นสถานการณ์ของประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค (รวมทั้งกรมยุโรป) ซึ่งมีการกล่าวถึงหรือมีการแสดงความห่วงกังวลกันมาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจที่จะศึกษาวิจัย โดยเล็งเห็นว่า หากปัญหาดังกล่าวยังคงดำเนินไปท่ามกลางสภาวะที่ภารกิจเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในเชิงปริมาณและความหลากหลายประเภทของงาน รวมทั้งเกิดกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและหลีกเลี่ยงได้ยาก อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของหน่วยราชการระดับกรมและกระทรวงขึ้นไปจนถึงระดับที่สร้างความเสียหายได้ จึงควรมีการศึกษาเพื่อช่วยให้เห็นภาพของปัญหาชัดเจนขึ้นและอาจสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือเพื่อวางแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดสภาวะที่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมีผลสัมฤทธิ์หรือไม่เป็นไปตามความคาดหวังส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมในขั้นรุนแรง

จากการสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค (กรณีศึกษากรมยุโรป) อย่างมีนัยสำคัญเด่นชัดปัจจัยหนึ่ง คือ “จำนวน คุณสมบัติ องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร” ไม่สอดคล้องกับ “ปริมาณงาน ลักษณะของภารกิจ และกระบวนการทำงาน” ที่เปลี่ยนแปลงไป” นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ ทั้งสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค (กรณีศึกษากรมยุโรป) พร้อมกับเก็บสถิติเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภารกิจในความรับผิดชอบและตัวอย่างกระบวนการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพของภารกิจและปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการเพิ่มขึ้นของภารกิจทั้งในเชิงปริมาณและประเภท ทั้งยังได้สำรวจทัศนคติและความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง (2) ผู้ปฏิบัติงาน และ (3) ผู้รับบริการ ด้วยการขอให้ตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลเชิงลึกที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค ซึ่งได้แก่เลขาธิการกรมของ กรมภูมิภาค

อีก 3 กรม ประกอบด้วย (1) กรมเอเชียตะวันออก (2) กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา และ (3) กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ด้วย จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่หรือปัจจัยแวดล้อมที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา และพยายามหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค ซึ่งมีกรมยุโรปเป็นกรณีศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น จนสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นเช่นกัน

การศึกษานี้จำกัดอยู่เฉพาะในประเด็นที่กำหนดไว้ในขอบเขตการศึกษา ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยเชิงนโยบายและกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไป ข้อมูลภารกิจในความรับผิดชอบ โครงสร้างบุคลากร ด้วยวิธีการสำรวจ สังเกตและการอ้างอิงประสบการณ์ตรงของผู้วิจัยในพื้นที่ การขอให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินเก็บข้อมูลภารกิจของตนเอง การสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลที่เกี่ยวข้อง⁴⁰ ในประเด็นและช่วงเวลา (ช่วง 1 มกราคม 2560–31 พฤษภาคม 2562) ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ คำถามทั้งในแบบสอบถามจะเน้นตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation) Pinto และ Slevin เฉพาะปัจจัยความสำเร็จ 6 ด้านที่ประเมินไว้ในบทที่ 1 ว่า น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาค (กรณีศึกษากรมยุโรป) ได้แก่ การรับรู้ภารกิจของโครงการ (Project Mission) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) บุคลากร (Personnel) และสาระด้านเทคนิควิธี (Technical Tasks) และศึกษาปัจจัยรอง ได้แก่ การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultation) หรือการติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) ขณะที่ การสัมภาษณ์บุคคลเป็นการถามคำถามลักษณะเปิดกว้างให้แสดงทัศนะและความคิดเห็นได้ทุกมิติ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการสำรวจสภาพแวดล้อมร่วมกับผลการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมและความเห็นด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ นอกจากทฤษฎีตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ (Critical Success Factors in Effective Project Implementation) Pinto และ Slevin แล้ว ผู้วิจัยยังคำนึงถึงทฤษฎีกระบวนการบริหาร “POSDCoRB” ของ Gulick และ Urwick และทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mody, Noe and Premeaux ประกอบด้วย เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์การกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะประเด็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการด้าน

⁴⁰ ผู้บริหารกรมยุโรป ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมยุโรป ผู้รับบริการ (ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่กองอื่น ๆ ในกรมยุโรป) เลขาธิการกรมภูมิภาคอีก 3 กรม

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่า จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอ เมื่อถึงเวลาที่ต้องการต้องการกระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตไว้ในอนาคต

สรุปผลการศึกษาประเด็นสำคัญ ๆ ได้ ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นค่อนข้างชัดเจนว่า ปัจจัยเรื่องบุคลากร (personnel) โดยเฉพาะในประเด็นของปริมาณงานและกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างเชิงจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรเป็นปรากฏการณ์ (phenomenon) ที่เกิดขึ้นโดยชัดเจน และเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปและกรมภูมิภาคอื่นอย่างมีนัยสำคัญ

4.1.2 ขณะเดียวกัน ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นแนวโน้มว่า ปัจจัยอื่น เช่น การรับรู้ภารกิจ (Project Mission ซึ่งภารกิจที่รับผิดชอบ เป้าหมายและนโยบายขององค์กร ฯลฯ) สารระด้านเทคนิควิธี (Technical Tasks ซึ่งหมายถึงองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่จำเป็น ฯลฯ) การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (Client Consultation) น่าจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่มากนักด้วยเช่นกัน ในขณะที่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) และประเด็นเรื่องทักษะเชิงเทคโนโลยีอาจไม่ได้มีผลกระทบมากนักในกรณีของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรป อย่างไรก็ตาม โดยที่ผลจากการวิจัยยังข้อมูลใน 3 ปัจจัยรองที่ส่งผลกระทบนอกจากเรื่องบุคลากรยังเป็นข้อมูลระดับพื้นฐานไม่ได้มีการศึกษาเจาะลึกในประเด็นเหล่านั้น ดังนั้น การจะทราบว่าส่งผลกระทบเพียงใดและในลักษณะใด ควรต้องมีการศึกษารายละเอียดของแต่ละปัจจัยในเชิงลึกต่อไป

4.1.3 ในขอบข่ายของเรื่องบุคลากรเอง ไม่ได้พบเพียงประเด็นของจำนวนของบุคลากรที่ไม่สมดุลกับปริมาณงานเท่านั้น แต่ยังมีประเด็นเรื่องโครงสร้างและคุณสมบัติของบุคลากร รวมทั้งประเด็นองค์ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญต่องานที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอีกด้วย กับทั้งพบประเด็นความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติในกระทรวงการต่างประเทศทำให้ขาดความต่อเนื่องที่อาจส่งผลกระทบในอนาคต (อนึ่ง ในช่วงที่ดำเนินการศึกษายังไม่มีการโยกย้ายในลักษณะดังกล่าว)

4.1.4 ด้วยข้อจำกัดเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของระดับกระทรวง ซึ่งทำให้หน่วยงานระดับกรมไม่มีอำนาจในการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรเองและได้รับการจัดสรรบุคลากรในจำนวนที่จำกัด ซึ่งส่งผลต่อมายังสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรปไม่ได้รับจัดสรรบุคลากรเพิ่มหรือทดแทนในบางครั้งจากการที่กรมต้องจัดสรรบุคลากรไปยังจุดที่จำเป็นของหน่วยงานก่อน กอปรกับมีลักษณะพิเศษเรื่องการโยกย้ายออกประจำการต่างประเทศ (เมื่อย้ายกลับมา มีจำนวนน้อยที่จะ

กลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม) ด้วย จึงทำให้สำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการ (กรณีศึกษา กรมยุโรป) เกิดภาวะขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมทั้งในเรื่องจำนวนและคุณสมบัติ (องค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ) ไม่สามารถเตรียมการด้านบุคลากรไว้รองรับกับปริมาณและประเภทของงานซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นไว้วงหน้า ต้องมีกระบวนการเรียนรู้งานใหม่อยู่ตลอดเวลาความต่อเนื่อง และต้องปฏิบัติภารกิจให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดภายใต้เงื่อนไขที่เป็นอยู่

4.1.5 ในประเด็นของคุณสมบัติของบุคลากร จากความเห็นของเลขาธิการกรมกรรมาธิการทั้ง 4 กรม มีประเด็นซึ่งสอดคล้องกัน 2 ประการสำคัญ คือ (1) สำนักงานเลขาธิการกรรมาธิการจำเป็นต้องมีข้าราชการสายการทูตที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วระยะหนึ่งเพิ่มเติมเพื่อช่วยกลั่นกรองงานหรือหากมีจำนวนมากเพียงพอ อาจสามารถจัดโครงสร้างเป็นฝ่ายที่แบ่งความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้นและ (2) หากมีบุคลากรสายสนับสนุนไม่ออกประจำการมารองรับภารกิจที่สำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการรับผิดชอบอยู่ในจำนวนที่เหมาะสมกับประเภท เนื้อหา และปริมาณงาน น่าจะช่วยรับมือกับปัญหาและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองเป้าหมายและความคาดหวังของกรมได้ดียิ่งขึ้น แต่นอกจากการสรรหาและจัดสรรบุคลากรที่มีองค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานแล้ว ยังจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงานและจัดให้มีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

4.1.6 เกี่ยวกับประเด็นปริมาณงานไม่สมดุลกับจำนวนบุคลากรหรือไม่เหมาะสมคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมในสถานะปัจจุบัน มีการถกเถียงกันว่า ภารกิจบางอย่างยังมีความจำเป็นที่กรรมาธิการ (หรือสำนักงานเลขาธิการกรมกรรมาธิการ) ต้องดำเนินการหรือไม่ ซึ่งหากสามารถมอบหมายให้หน่วยงานที่มีองค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าดำเนินการจะทำให้เห็นภาพรวมของภารกิจนั้น ๆ ของทั้งกระทรวงและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการมากขึ้นหรือไม่ แต่จากผลการศึกษากรอบกฎหมายและกฎระเบียบพื้นฐาน รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า แม้ว่าบางภารกิจอาจมี ความเหมาะสมที่จะมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าหรือเหมาะสมกว่าดำเนินการเพื่อให้เห็นภาพรวมและแบ่งเบาภารกิจจากกรรมาธิการ อย่างไรก็ตามคงมีภารกิจบางอย่างที่ยังจำเป็นจะต้องดำเนินการในฐานะหน่วยงานระดับกรมโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (มีกฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดไว้) หรืออาจจะยังมีความเห็นว่าอาจสามารถใช้เป็นเครื่องมือต่อรองในยามจำเป็นหรือสร้างสถานะ (leverage) หรืออำนาจต่อรองของกรรมาธิการจึงเหมาะสมกว่าที่จะยังคงอยู่ในความดูแลของกรรมาธิการเช่นเดิม

4.1.7 ประเด็นสำคัญที่สุด คือ การจะแก้ไขหรือเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ที่มีแนวโน้มจะมีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหลัก (ระดับกระทรวง) ต้องตระหนัก (awareness) ถึง การเกิดขึ้นของปัญหา และให้ความสำคัญกับการศึกษาปัญหานี้ โดยมอบหมายให้

หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกลางของกระทรวงดำเนินการศึกษาเพื่อให้รู้ระดับความรุนแรงและรายละเอียดของปัญหาที่ชัดเจน เพื่อจะสามารถวางนโยบายหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามลำดับความสำคัญและศักยภาพที่จะดำเนินการได้เร็วเข้า ดังนี้

4.2.1.1 การจัดลำดับความสำคัญหรือลดภารกิจไม่จำเป็น

ประเด็นในกรอบความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับแต่ละประเทศมีจำนวนมากและครอบคลุมหลากหลายมิติ ในสถานะที่จำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรไม่สอดคล้องกับภาระงาน จึงควรมีการจัดลำดับความสำคัญว่าสิ่งใดจำเป็นต้องทำก่อนทำหลังหรืออาจชะลอภารกิจเนื่องจากไม่มีความจำเป็นในช่วงเวลานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถ focus กับภารกิจที่มีความจำเป็นหรือสำคัญมากกว่าเพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของงาน ทั้งนี้ ควรเน้นภารกิจหลัก (core) ของหน่วยงาน กรมหรือกระทรวง และภารกิจบางอย่างที่ไม่มีนัยทางการเมืองหรือมีความต่อเนื่องหรือมีประโยชน์ในการสร้างอำนาจต่อรองของกรมภูมิภาค ควรมอบหมายให้กับหน่วยงานที่เหมาะสมผู้มีความเชี่ยวชาญปฏิบัติ การต้องดำเนินการกิจที่เข้ามาทุกอย่างอาจไม่สามารถปฏิบัติได้ทันเวลาหรือได้คุณภาพ หรือถ้าทำได้จะกระทบคุณภาพชีวิต work life balance ของผู้ปฏิบัติงาน

4.2.1.2 การจัดสรรภารกิจให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของหน่วยงาน

แม้จะมีการมอบหมายภารกิจบางประเภทที่ไม่มีนัยทางการเมืองให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญกว่าหรือกรมที่รับผิดชอบงานในลักษณะ function-based หรือ issue-based ดูแล เพื่อให้ กรมภูมิภาคเน้นการดูแลประเด็นที่มีนัยทางการเมืองหรือมีความละเอียดอ่อนเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม โดยที่หลายประเด็นยังไม่ชัดเจนหรืออาจจะยังไม่มีกรมมอบหมายให้กับหน่วยงานอื่นใด ซึ่งมักเป็นประเด็นที่มีความคาบเกี่ยวกับหลายหน่วยงาน (cross cutting issues) จึงยังให้กรมภูมิภาคดูแลประเด็นเหล่านั้นต่อไปก่อน และประเด็นส่วนใหญ่จะมอบหมายให้สำนักงานเลขานุการกรมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ แต่ในสถานะที่บุคลากรของไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน (อนึ่งทุกหน่วยงานในกระทรวงการต่างประเทศประสบปัญหาด้านบุคลากรเช่นกัน) ทั้งในเรื่องจำนวนและคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับภารกิจ ควรมีการพิจารณาอย่างจริงจังในการจัดสรรภารกิจลักษณะ cross-cutting และภารกิจที่ไม่มีนัยทางการเมืองหรือมีความจำเป็นจะต้องดูแลโดยกรมภูมิภาคให้กับหน่วยงานที่เหมาะสม

4.2.1.3 การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

โดยที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลในองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ การจัดสรรทรัพยากรบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรในตำแหน่งต่าง ๆ ต้องเป็นไปอย่างสมดุลกับปริมาณงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การวางแผนการสรรหาและจัดสรรบุคลากรแบบบูรณาการ

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญขั้นแรกของการบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบุคลากรกลางของกระทรวงควรมีกระบวนการหารือหรือรับฟังความคิดเห็นหน่วยงานย่อยภายในอย่างเปิดกว้าง เพื่อจะได้ทราบปริมาณและลักษณะของภารกิจทั้งในปัจจุบันและที่คาดการณ์ในอนาคตอย่างชัดเจน ในอันที่จะสามารถประเมินจำนวนและประเภทของบุคลากรที่จะสรรหาหรือจัดสรรมาให้เหมาะสมกับภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แทนการสรรหาตามตำแหน่งที่มีหรือเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุเท่านั้น ทั้งนี้ หากเห็นว่าบุคลากรในตำแหน่งหรือคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกว่า อาจจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมมากกว่านั้นมาปฏิบัติงาน เมื่อหน่วยงานกลางซึ่งมีหน้าที่สรรหาและจัดสรรบุคลากรมาปฏิบัติงานสามารถสรรหาบุคลากรในจำนวนที่พอเพียงและมีคุณสมบัติที่สามารถรองรับภารกิจของทั้งองค์การได้อย่างเหมาะสม หน่วยงานย่อยจะได้รับการจัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมเช่นกัน หรืออย่างน้อยจะสามารถบรรเทาปัญหาและแก้ไขปัญหาไปตามลำดับ

2) การปรับโครงสร้างของบุคลากร

เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ โดยสามารถเป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านอำนวยการหรือ back office ที่มีคุณภาพ พร้อมไปกับการสามารถรองรับภารกิจเชิงวิชาการและยุทธศาสตร์ รวมทั้งภารกิจที่เกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรได้ จึงอาจพิจารณาปรับโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการกรมทั้งในเชิงจำนวนให้เพียงพอและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) การเพิ่มจำนวนข้าราชการสายการทูต

จากผลการศึกษาซึ่งพบว่า ประมาณร้อยละ 70 ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคมีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ (สายสนับสนุนออกประจำการ) ส่วนที่เหลือเป็นนักการทูต ข้าราชการสายสนับสนุนที่ไม่ออกประจำการและพนักงาน

ราชการ⁴¹ ดังนั้น เมื่อพิจารณาความจำเป็นและความคาดหวังที่สำนักงานเลขาธิการกรมจะต้องปฏิบัติภารกิจด้านยุทธศาสตร์หรือด้านวิชาการ รวมทั้งการติดตามและวิเคราะห์ประเด็นที่เชื่อมโยงกับนโยบายการต่างประเทศส่วนที่มีความคาบเกี่ยวหลายกองหรือไม่มีเจ้าภาพชัดเจน สำนักงานเลขาธิการกรมจำเป็นบุคลากรที่มีองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศควบคู่กับองค์ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบันอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งมีทักษะด้านภาษาและการวิเคราะห์ในจำนวนและสัดส่วนที่มากขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาสายงานที่มีอยู่ในกระทรวงฯ แล้ว อาจจะมีแต่ข้าราชการสายการทูตเท่านั้นที่จะปฏิบัติภารกิจดังกล่าวได้ จึงควรมีการจัดสรรข้าราชการสายการทูตมาปฏิบัติงานที่สำนักงานเลขาธิการกรมในจำนวนที่มากขึ้นที่จะสามารถรองรับภารกิจดังกล่าว

อนึ่ง นักการทูตบางส่วนควรเป็นข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วในระดับที่เหมาะสมหรือเคยออกประจำการจำนวนหนึ่งด้วย เนื่องจากบางภารกิจต้องการบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในระดับหนึ่งด้วย

(2) การจัดสรรข้าราชการสายสนับสนุนไม่ออกประจำการมาปฏิบัติงานสายงานที่เหมาะสมในหน่วยงานระดับกรมมากขึ้น

นอกจากข้าราชการสายการทูตแล้ว ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคส่วนใหญ่เป็นเจ้าพนักงานธุรการที่มีความเชี่ยวชาญในภารกิจด้านงานสารบรรณ งานอำนวยการทั่วไป และการเงินการบัญชีเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างหรือภารกิจหลักดั้งเดิมของสำนักงานเลขาธิการกรม ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ต้องออกประจำการในต่างประเทศตามวาระเช่นเดียวกับนักการทูตด้วย ดังนั้น ในภาวะปัจจุบันที่ภารกิจของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมภูมิภาคมีการเปลี่ยนแปลงและขยายขอบเขตมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และต่อเนื่อง ขณะที่ภารกิจด้านอำนวยการก็มีขั้นตอนหรือกระบวนการเพิ่มมากขึ้นจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและหลายภารกิจเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบจากหน่วยงานกลางสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มาที่หน่วยงานระดับกรม จึงส่งผลให้เกิดภาวะที่คุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมไม่สอดคล้องหรือความรู้ความชำนาญไม่เพียงพอจะรองรับกับลักษณะของงานที่เกิดขึ้นใหม่ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงควรพิจารณาปรับโครงสร้างของตำแหน่งบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการกรมให้มีผู้ปฏิบัติงานสายงานอื่นในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยอาจจัดสรรสายงานที่ไม่ออกประจำการในตำแหน่งที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน อาทิ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักการเงินการบัญชี นักวิชาการพัสดุ หรือนักจัดการงานทั่วไป เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมอย่างต่อเนื่อง

⁴¹ โดยในส่วนของสำนักงานเลขาธิการกรมของกรมยุโรป จากจำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด 9 คน มีข้าราชการสายงานที่สามารถออกประจำการได้ จำนวน 7 คน แบ่งเป็น นักการทูต 2 คนและเจ้าพนักงานธุรการ 5 คน กับบุคลากรในสายงานที่ไม่ออกประจำการ ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ข้าราชการ) จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (พนักงานราชการ) จำนวน 1 คน

จะมีความรู้จักองค์กร มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ มีการสั่งสมองค์ความรู้ ประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะงานที่เป็นเชิงเทคนิคและอิงกฎระเบียบหรือที่มีความซับซ้อน จะช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องข้อผิดพลาดและสามารถมีข้อเสนอหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ใน ประเด็นต่าง ๆ กับหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ในอันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของ การปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการกรมและส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

อย่างไรก็ตาม โดยที่ข้าราชการสายวิชาการหรือสายสนับสนุน ไม่ออกประจำการ เป็นข้าราชการที่มีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับข้าราชการสายการทูต ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องคำนึงถึงเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสายนี้อย่างจริงจังด้วย เพราะ ในปัจจุบันมีการโอนย้ายหรือลาออกของข้าราชการสายนี้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากความไม่ชัดเจนเรื่อง อนาคตในสายอาชีพ

(3) การจัดแบ่งโครงสร้างเป็นฝ่ายที่มีหัวหน้างาน

เมื่อมีบุคลากรในจำนวนและคุณสมบัติที่เหมาะสม ควรจะมีการ จัดแบ่งเป็นฝ่ายโดยมีการกำหนดหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่ายเพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองงานก่อนที่จะ เสนอขึ้นไปในระดับสูงหรือมอบหมายภารกิจบางประการให้ระดับหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ แก้ไขปัญหา หรือดำเนินการโดยไม่ต้องเสนอผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งเป็นโครงสร้างในลักษณะเดียวกับกองทัพ ซึ่งน่าจะเป็นการลดขั้นตอนและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

3) การพัฒนาศักยภาพและความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง (life-long training)

(1) การฝึกอบรมและสอนงานก่อนปฏิบัติงาน

หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรทุกสายงาน ทั้งก่อนเริ่มปฏิบัติงานและตลอดช่วงเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงานจำเป็นต้อง ดำเนินการอบรมอย่างเพียงพอและเหมาะสมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานบางส่วนเห็นว่า ไม่ได้รับการฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงานอย่างพอเพียง ทำให้ขาดความมั่นใจและไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย จนอาจถูกตำหนิ) เนื่องจากการฝึกอบรมและการสอนงานช่วงแรกอย่างเหมาะสมจะ สร้างความมั่นใจใน การปฏิบัติงานและความพร้อมในการเรียนรู้ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในระยะยาว

(2) การส่งเสริมการเรียนรู้ภารกิจแบบเชื่อมโยง

หน่วยงานควรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน หลายด้านหรือมีการสับเปลี่ยนงานในสายงานที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้มีองค์ความรู้กว้างขึ้นที่อาจเป็น ประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตในสายอาชีพ และเมื่อเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่หรือสามารถ ปฏิบัติงานได้ จะมีผู้แทนที่จะช่วยให้งานไม่สะดุด นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วม

การฝึกอบรมหรือเข้าเรียนในหลักสูตรที่จำเป็นตามวาระ โดยเฉพาะสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนไปหรือศึกษาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

4.2.1.4 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพ

โดยที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมาย “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กับทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็น “ข้าราชการ 4.0” โดยมุ่งหวังให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Thailand 4.0 โดยผู้ปฏิบัติงานภาครัฐต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย รวมทั้งสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลต่อไป ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีบทบาทนำด้านดิจิทัลภาครัฐอย่างแท้จริง โดยนอกจากการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้สนับสนุน หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กรให้มี ความทันสมัยและมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบแล้ว ต้องกระตุ้นการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีที่นำมาใช้ของบุคลากร โดยผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

4.2.2.1 การจัดสรรบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับภารกิจและการสรรหามากรจากแหล่งอื่นมาสนับสนุน

ด้วยข้อจำกัดเรื่องระบบการจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการโดยส่วนกลาง ซึ่งอาจจะทำให้ไม่สามารถวางแผน กำหนดหรือจัดโครงสร้างบุคลากร (staffing) ตลอดจนแบ่งงานได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจได้ตามความประสงค์อย่างเต็มที่ รวมทั้งอาจไม่สามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรหรือบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับภารกิจบางประเภทได้ในระยะอันสั้น ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการกรมอาจต้องดำเนินการเพื่อบรรเทาปัญหาด้วยการบริหารคนเท่าที่มีภายใต้โครงสร้างบุคลากรปัจจุบัน พร้อมกับนำวิธีการสนับสนุนอื่นมาใช้ โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การจ้างบุคลากรภายนอกมาช่วยปฏิบัติการกิจด้านวิชาการแบบประจำหรือ outsource ให้สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานด้านวิจัยทำการศึกษาวิจัยหรือดำเนินโครงการในประเด็นเป้าหมายแทน อย่างไรก็ตาม การดำเนินการนี้ อาจประสบปัญหาด้านงบประมาณ เพราะหากพิจารณาวงเงินงบประมาณที่กรมยุโรปได้รับจัดสรรอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งข้อจำกัดในเรื่องค่าตอบแทนของระบบราชการแล้ว อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินการในเรื่องนี้

2) การขอรับการจัดสรรบุคลากรสายสนับสนุนไม่ออกประจำการ (home-based) บางสายงานที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานประจำที่กรมในการกิจที่ต้องการความต่อเนื่อง แทนการรับการจัดสรรเจ้าพนักงานธุรการ เพราะการที่บุคลากรไม่มีการโยกย้ายเป็นการสร้างองค์ความรู้ประจำ (institutional memory) และความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในการกิจที่ต้องอิงกฎระเบียบอย่างมาก เช่น งานด้านบุคลากร งานงบประมาณ งานพัสดุ (วัสดุและครุภัณฑ์) เป็นต้น

3) การพัฒนาเจ้าพนักงานธุรการที่คุณสมบัติที่เหมาะสมด้วยวัยวุฒิ ประสบการณ์และความสามารถในการเป็นหัวหน้าฝ่ายอำนวยการดูแลด้านงบประมาณ ด้านการเงินการคลัง และการพัสดุ เพื่อช่วยกลั่นกรองและแบ่งเบาภารกิจของเลขาธิการกรม

4.2.2.2 การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วอย่างเต็มศักยภาพ และการพัฒนาความรู้ของบุคลากร

1) โดยที่กระทรวงการต่างประเทศนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยพัฒนาไปสู่ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาระยะหนึ่งแล้ว เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว และประหยัดทรัพยากร โดยระบบดังกล่าวนอกจากจะสามารถรับเอกสารเข้า เปิดอ่านและส่งต่อไปกับผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรที่ควรรับทราบได้ทันที สามารถบันทึกเอกสารในแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสืบค้นได้ตลอดเวลา และยังสามารถดำเนินการยกร่างเอกสาร ตรวจสอบและลงนามอิเล็กทรอนิกส์ในระบบได้เลย โดยเอกสารที่ลงนามอิเล็กทรอนิกส์จะถูกส่งไปยังกรม/กองที่เกี่ยวข้องทันที แต่ในปัจจุบันระบบดังกล่าวยังไม่มีการใช้งานอย่างครบวงจร ยังต้องมีการพิมพ์เอกสารออกมาเพื่อนำเสนอ เพื่อตรวจสอบหรือเพื่อ ลงนามในเอกสารจริงแม้แต่เอกสารสื่อสารภายใน เช่น บันทึกเชิญประชุมหรือบันทึกนำเสนอส่งข้อมูล ฯลฯ หากผู้บริหารใช้ระบบดังกล่าวได้ครบวงจรน่าจะเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะสามารถดำเนินการด้านเอกสารเสร็จสิ้นในระบบโดยไม่ต้องพิมพ์ออกมาเพื่อลงนามในกระดาษ น่าจะช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ รวมทั้งน่าจะยังช่วยลดการรั่วไหลของเอกสารที่มีชั้นความลับได้มากยิ่งขึ้น

2) การจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย (เช่น พระราชบัญญัติ) และกฎระเบียบหรือหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุภาครัฐไว้ในคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลกลางของกรม โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ให้ค้นหาได้ง่าย เพื่อให้ทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการได้ศึกษาหรือใช้ประโยชน์ร่วมกัน และสร้างกระบวนการ

KM สร้างองค์ความรู้ที่สามารถสืบค้นได้ทุกเวลา รวมทั้งอาจเชื่อมโยงกับข้อมูลที่มีอยู่แล้วในระบบสารสนเทศระดับกระทรวงฯ ที่จำเป็นด้วย

3) กรมภูมิภาคทุกกรมร่วมกันนำเทคโนโลยีมาใช้จัดทำระบบการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น เช่น คำร้องขอรับการประสานงานเรื่องการขออนุญาตบินผ่านน่านฟ้าชาติดอนไลน์ เช่นเดียวกับระบบคำร้องการประสานงานการศึกษาดูงานต่างประเทศออนไลน์ซึ่งได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้มีหลักฐาน มีเอกสารที่มีรูปแบบเดียวกันและมีความครบถ้วน รวมทั้งสามารถติดตามผลได้

4) การศึกษาเรื่องกฎระเบียบหรือขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ อย่างเข้มข้นของผู้ปฏิบัติงาน (ด้วยสมมติฐานว่าผู้ปฏิบัติงานในบางภารกิจมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย จึงอาจมีข้อด้อยในเรื่ององค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์) เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ มีการประเมินสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการสอบถามผู้รับบริการในเชิงลึกกว่าเดิมตลอดจนมีการสื่อสารตลอดกระบวนการเท่าที่จะสามารถทำได้ อย่างไรก็ตาม นับเป็นหน้าที่ของผู้รับบริการด้วยที่จะต้องมีการติดตามและสอบถามในประเด็นที่มีข้อสงสัย เพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้ไปหาข้อมูลในส่วนที่ไม่รู้มาชี้แจงเพิ่มเติมหรือแนะนำได้อย่างเหมาะสม ในอันที่จะป้องกันความเสี่ยงและร่วมกันแก้ไขปัญหาหากเกิดขึ้นได้

5) การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่รับผิดชอบต่อเนื่อง โดยที่บุคลากรสายงานเจ้าพนักงานธุรการส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันเป็นข้าราชการเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และอาจได้รับการฝึกอบรมมาไม่มากนัก ก่อนเริ่มปฏิบัติงานด้วยข้อจำกัดหลายประการ ดังนั้น เพื่อการสร้างความมั่นใจและไม่ให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม ต้องเปิดโอกาสและส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านั้นเข้าร่วมการอบรมที่จะเป็นประโยชน์ในช่วงต้นมากเท่าที่จะทำได้และให้ไปร่วมการอบรมที่จำเป็นต่อภารกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับทราบข่าวสารหรือข้อมูลความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้ให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ควรให้มีการเรียนรู้งานประเภทอื่นด้วยเพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงความคิดเรื่องงานระหว่างกันได้ รวมทั้งสามารถทดแทนภารกิจกันได้เมื่อจำเป็น ทั้งนี้ ข้าราชการ สายอื่นก็ต้องได้รับการส่งเสริมให้ไปร่วมการฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

4.2.2.3 การปรับปรุงวิธีการทำงานหรือใช้รูปแบบการทำงานที่เหมาะสม

1) ในภารกิจด้านยุทธศาสตร์ซึ่งจะต้องดูแลภาพรวมของทั้งภูมิภาค อาจตั้งเป็นคณะทำงานหรือกลุ่มซึ่งมีผู้แทนจากทุกกองมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีสำนักงานเลขานุการกรมเป็นฝ่ายเลขานุการ อย่างไรก็ตาม อาจประสบปัญหาเรื่องภารกิจของเจ้าหน้าที่แต่ละคนของกองมีจำนวนมาก อาจไม่มีเวลามาท่วมเทในส่วนนี้เท่าที่ต้องการและทันเวลา

2) การจัดทำเอกสารคู่มือหรือข้อตกลงร่วมกัน (SOP) สำหรับงานซึ่งเป็นประเด็นที่เข้าใจยากหรืออาจมีความเข้าใจไม่ตรงกัน รวมทั้งจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นเพื่อป้องกันความผิดพลาด เช่น SOP การขอยืมเงินทดรองราชการ แบบฟอร์มการสำรองบัตรโดยสารเครื่องบิน สำหรับการเดินทางไปราชการ เป็นต้น

3) การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการการปรึกษาหารือและการติดตามผล ด้วยการส่งเสริมการสื่อสารระหว่างผู้รับบริการและผู้ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการจัดให้มีการประชุมชี้แจงในประเด็นที่มีปัญหาหรือเข้าใจยากหรือมีความละเอียดอ่อนโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ของกองอย่างสม่ำเสมอ นอกเหนือจากการเวียนข้อมูล แนวทางหรือผลการประชุม หรือแจ้งผ่านระดับผู้บริหารของกองที่ปฏิบัติอยู่แล้วในปัจจุบัน เนื่องจากอาจมีประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจในกันในเชิงลึกและแก้ไขปัญหาลำบากไม่ไหลเวียนไปสู่ผู้ปฏิบัติ

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความ

Cleland David I. and King William R. Critical Factors in Successful Project Implementation by Jeffery K. Pinto and Denis P. Slevin, Project Management Handbook (2nd Edition), 1997.

Mondy, R. Wayne., Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. Human Resource Management. 7th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

Pinto Jeffery K. and Slevin Denis P. "Critical Factors in Successful Project Implementation." IEEE Transactions on Engineering Management, Vol EM-34, No. 1 (1987): 22-27.

_____. "Critical Success Factors across the Project Life Cycle." Project Management Journal, (1988): 67-75.

_____. "The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers." Project Management Journal, Vol 18 (September 1986): 57-71.

กฎหมายและระเบียบ

กรมบัญชีกลาง. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐปี พ.ศ. 2560.

แหล่งที่มา: http://www.gprocurement.go.th/wps/portal/egp/Regulation/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQ3djQydnQ18_T3dzA0czU0NfANMLQ1MPIz1w8EKDHAARwP9KGL041EQhd_4cP0oNCvCjM2AJgT4OvsHehgYOBtCFeAxI7gkQ78gNzTCIMtEEQAGAXHo/dz/d5/L0H5kovd0RNQUZrQUVnQSEhLzROVkuVdGgl/.

_____. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560. แหล่งที่มา: http://www.gprocurement.go.th/wps/portal/egp/Regulation/Ministry_of_Finance_Regularity/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQ3djQydnQ183UOczAwczd3cLELczQw9XMz0w8EKDHAARwP9KGL041EQhd_4

cP0oVCv8Pd3MgSaYGvgGmFoamHgYYyglMwZZEeDr7B_oYWDgbAhVgMeSgtzQ
CINMT0UASFmEGw!/dz/d5/L0lDUmlTUSEhL3dHa0FKRnNBLzROV3FpQSEhL3Ro/.

กระทรวงการต่างประเทศ. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมยุโรป พ.ศ. 2558. แหล่งที่มา:

http://www.mfa.go.th/main/contents/images/text_editor/files/กฎกระทรวงกรมยุโรป.PDF.

กระทรวงการต่างประเทศ. แผนแม่บทด้านการต่างประเทศระยะ 20 ปี (2561–2580). แหล่งที่มา:

<http://www.mfa.go.th/main/th/policy/98245-แผนยุทธศาสตร์กระทรวงฯ.html>

และ <http://www.mfa.go.th/main/contents/files/policy-20190529-095912-882718.pdf>

_____. ยุทธศาสตร์รายภูมิภาค (2561–2565). แหล่งที่มา: <http://www.mfa.go.th/testweb/contents/files/policy-20180820-145634-235228.pdf>

สถาบันพระปกเกล้า. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2553. แหล่งที่มา: http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน_พ.ศ.2534_แก้ไขเพิ่มเติมถึง_ฉบับที่_8_พ.ศ.2553.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. พระราชกฤษฎีกา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหนังสือเวียนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เล่ม 5 (หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ). 2561.

_____. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ. 2551. แหล่งที่มา: <https://www.ocsc.go.th/กฎหมาย/พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน-พศ-2551>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ. แหล่งที่มา: https://www2.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153

_____. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม). แหล่งที่มา: <https://www.opdc.go.th/content/filelist/MT14>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. แหล่งที่มา: https://library2.parliament.go.th/library/content_law/30.pdf

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ฉบับย่อ (พ.ศ. 2560–2580). แหล่งที่มา: https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf.

เอกสารวิจัย

ชนิดา กมลนาวัน. การเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยงาน East Asia Unit ในการตอบสนองยุทธศาสตร์กรมเอเชียตะวันออก. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล, 2556.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

423312 การจัดการศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้. หลักการจัดการตามแนวทางของ POSDCORB

แนวคิดและทฤษฎี Lyndall Urwick. [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา:

<http://52540391korkbann.blogspot.com/2013/11/posdcorb-lyndall-urwick-staffing.html>.

Knowledge Park. หลัก POSDCORB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick [Online].

Available from: <http://kantacandidate.blogspot.com/2012/02/posdcorb-luther-h-gulick-lyndall-urwick.html>.

Wikipedia. POSDCORB. [Online]. Available from: <https://en.wikipedia.org/wiki/POSDCORB>

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางนิพดา เขียววูไร

ประวัติการศึกษา

- นิเทศศาสตรบัณฑิต (สาขาการหนังสือพิมพ์) คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Master of Arts (Mass Communications),
Tokai University, Japan (ทุน Monbusho)

ประวัติการทำงาน

ตุลาคม 2537

เข้ารับราชการกระทรวงการต่างประเทศ
เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองเผยแพร่ กรมสารนิเทศ
เจ้าหน้าที่การทูต 4 สำนักงานรัฐมนตรี
เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองเอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก
เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจ
เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมอสโก
นักการทูตชำนาญการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน
นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองยุโรป 1 กรมยุโรป
นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักงานเลขานุการกรม
กรมยุโรป

เกียรติประวัติ

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ปี พ.ศ. 2552

ตำแหน่งปัจจุบัน

นักการทูตชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเลขานุการกรม กรมยุโรป