



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวง
การต่างประเทศ เพื่อขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศ
ใน 10 ปี ข้างหน้า

จัดทำโดย นางครองขนิษฐ รักษ์เจริญ
รหัส 4013

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่าง
ประเทศ เพื่อขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศ ใน 10 ปี ข้างหน้า

จัดทำโดย นางครองขนิษฐ รัชต์เจริญ
รหัส 4013

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการการต่างประเทศ โดยในปี 2555 มีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถรวมทั้งสิ้นจำนวน 1,537 คน แยกเป็นสายการทูตจำนวน 977 คน และสายสนับสนุน จำนวน 560 คน ประจําการทั้งในและนอกประเทศ

เป็นที่ประจักษ์ชัดเจนว่า นับวันมิติด้านการต่างประเทศยิ่งขยายขอบเขตกว้างขึ้น และทวีความสำคัญขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการเงินในสหรัฐอเมริกา ในยุโรป ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น สึนามิในญี่ปุ่น แผ่นดินไหวในอินโดนีเซีย เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในตะวันออกกลาง (Arab Spring) การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015 ตลอดจนการเชื่อมโยงประเทศอาเซียน (ASEAN Connectivity) การขยายอิทธิพลของจีน การรักษาไว้ซึ่งความเป็นมหาอำนาจของสหรัฐอเมริกา การเกิดขึ้นของกลุ่มเศรษฐกิจใหม่ อาทิ กลุ่ม BRIC ฯลฯ ล้วนส่งผลไม่มากก็น้อยต่อประเทศไทย ในฐานะประเทศหนึ่งในประชาคมโลก

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในประเทศ อาทิ สถานการณ์ทางการเมือง เหตุการณ์มหาอุทกภัย ก็ส่งผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงาน ที่ต้องประสานและชี้แจงกับต่างประเทศด้วยเช่นกัน

ในการศึกษานี้ ผู้เขียนใช้กรอบความคิดว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าที่สุดในองค์กร และเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร จึงเห็นว่า หากกระทรวงการต่างประเทศไม่สามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรุกและ รับต่อสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ต้องให้สอดคล้อง (fit) ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็จะไม่สามารถขับเคลื่อนงานด้านการต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกใน 10 ปีข้างหน้า ระหว่างปี 2556-2566 และศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของกระทรวงการต่างประเทศจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การใช้แบบสอบถาม ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทุกสายงาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศ

สำหรับผลการศึกษานี้ ผู้เขียนได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะมีความสำคัญที่จะกระทบผลประโยชน์ของไทยมากที่สุด ใน 10 ปีข้างหน้า ซึ่งน่าจะเป็นกลยุทธ์ของกระทรวงการต่างประเทศ

ได้แก่ (1) การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (2) จีนให้ความสำคัญกับ ASEAN Connectivity และสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลาง Connectivity (3) ญี่ปุ่นจะยังคงมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจในโลก (4) เทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน (5) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ การพึ่งพาแหล่งพลังงานจากภายนอก

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ การคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้อง (fit) กับปัจจัยภายนอกดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนเสนอการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

โดยในประเด็นเรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การแผ่อิทธิพลของจีน และการคงอำนาจทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น ผู้เขียนเห็นว่า การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาคน ควรให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษาลาว เขมร พม่า เวียดนาม จีน และญี่ปุ่น ทั้งจากการสอบสนามใหญ่และการให้ทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) และให้มีความชัดเจนในอาชีพ

ในประเด็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน การคัดเลือกคน ควรคัดเลือกจากการสอบสนามใหญ่เพียงอย่างเดียว โดยจะเน้นการสร้างบุคลากรจากการพัฒนาคนภายในมากกว่า การรักษาคน ก็ควรต้องจัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และต้องสร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน

สำหรับประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ การพึ่งพาพลังงานจากภายนอก เห็นว่า คัดเลือกจากสนามใหญ่เพียงอย่างเดียวก็เหมาะสม โดยเน้นการสร้างคนจากการพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจงานพหุภาคี และต้องสร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบาย และในการดำเนินการ โดยเห็นว่า ในขณะที่ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศตามกระแสโลกทัศน์มีเพิ่มขึ้นทุกขณะ กระทรวงการต่างประเทศจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อจะได้จัดสรรทรัพยากรรองรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

โดยที่กระทรวงการต่างประเทศมีทรัพยากรมนุษย์ที่จำกัด คนจึงมีค่าสำหรับองค์กรมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเดิม อาจไม่เหมาะสมกับกระทรวงการต่างประเทศที่ได้รับผลกระทบ

จากปัจจัยภายนอก จึงขอเสนอให้กระทรวงการต่างประเทศพิจารณาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านการใช้ทักษะการวางแผน ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาบุคลากร ที่สอดคล้อง (fit) กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้เขียนเห็นว่า การขาดการวางแผนที่ดีย่อมเป็นผลให้องค์การขาดความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และบางครั้งก็รุนแรงอีกด้วย และยังทำให้องค์การตกอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบจากการแข่งขัน การคิดไปข้างหน้าด้วยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ย่อมทำให้การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ประโยชน์สูงสุด และผลักดันให้องค์การอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบ

ผู้เขียนเห็นว่า การใช้องค์ความรู้เรื่อง สมรรถนะ (Competency) น่าจะมีส่วนช่วยในเรื่องการคัดเลือกคน และการพัฒนาคน ตามแนวคิดของ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเห็นว่า ผู้ที่เรียนเก่ง ไม่ใช่ ผู้ที่ทำงานเก่ง Competency ในความหมายของ McClelland จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/Behavior) ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศเคยทำการศึกษาเรื่อง Competency ซึ่งเป็น Core Competency ขององค์กรไว้ระดับหนึ่งแล้ว จึงน่าจะสานต่อและนำมาใช้ประโยชน์

การพัฒนาคนก็ควรต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ คือต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนวิเคราะห์ว่า การต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า ควรให้ความสำคัญกับจีน ญี่ปุ่น และประเทศอาเซียน ดังนั้น กลยุทธ์การอบรมและพัฒนา ก็ควรต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งควรต้องดำเนินการในทุกสายงาน ทั้งสายการทูต และสายสนับสนุน เช่น การเรียนภาษาจีน ญี่ปุ่น เพื่อนบ้าน ก็ควรต้องสนับสนุนให้เรียนทั้งสายการทูตและสายสนับสนุน

อย่างไรก็ดี ควรให้ความระมัดระวังเรื่องการสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) เนื่องจากมีการศึกษาว่า การที่องค์กรลงทุนกับการสร้าง specialist อาจส่งผลให้ generalist ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญกับการตัดสินใจ (make decision) ขององค์กรมีจำนวนลดลง ซึ่งทำให้การได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรลดลงด้วย

จากการศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยในการจูงใจให้ข้าราชการทุกสายอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ มักจะเป็นปัจจัยที่วนเวียนกับผู้บังคับบัญชา ผู้เขียนจึงเห็นว่า การอบรมความเป็นผู้นำ (Leadership) ให้กับผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้น จึงมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่ายึดถือระบบ จะให้ความสำคัญกับความสามารถส่วนบุคคล คือ การยึดมั่นในคนใดคนหนึ่งเป็นหลัก นอกจากนี้ ข้าราชการหลายระดับเห็นว่า ได้รับการอบรมไม่เพียงพอ กระทรวงการ

ต่างประเทศจึงควรให้ความสำคัญกับการอบรมเพิ่มขึ้น โดยอาจพิจารณาการอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยใช้สมรรถนะ (Competency) ตามประเภทของคนในองค์กร โดย Ordione (2000) ได้แบ่งพนักงานในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) Star/Talent หรือดาวรุ่ง ที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษ เป็นกลุ่มคนที่มีผลงาน (Performance) สูง และมีศักยภาพ (Potential) สูง (2) Work Horse หรือม้างาน เป็นกลุ่มคนที่มีผลงานสูง แต่มีศักยภาพต่ำ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร จะทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย และสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ แต่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ (3) Questionable หรือเด็กดีที่มีปัญหา เป็นกลุ่มคนที่มีผลงานต่ำ แต่มีศักยภาพสูง อาจทำบางชิ้นดี แต่ที่เหลือกลับไม่ได้มาตรฐาน (4) Deadwood หรือกลุ่มไม้ผุเป็นกลุ่มคนที่มีผลงาน และศักยภาพต่ำ มีการทำงานเป็นไปในลักษณะงานประจำวัน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์

ในเรื่องการรักษาคนเชิงกลยุทธ์ เมื่อคำนึงว่ากระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการจำนวนไม่มากนัก การรักษาคนจึงมีความสำคัญอย่างมาก สำหรับเหตุผลเชิงใจหลักๆ ที่ทำให้คนยังคงอยากทำงานกับองค์กร คือ (1) ความภาคภูมิใจในองค์กร (2) หัวหน้างานที่น่านับถือ (3) ระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (4) การเข้ากับผู้อื่นได้ (5) งานที่มีความหมายและมีคุณค่า

แม้ว่าการที่กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการจำนวนไม่มากจะเป็นข้อเสียเปรียบ แต่ในแง่การจัดการทรัพยากรมนุษย์น่าจะเป็นข้อได้เปรียบ เนื่องจากผู้บริหารสามารถกระทำได้ถึงรายบุคคลอย่างไรก็ดี แม้ว่าสายการทูตจะเป็นสายงานหลักในการขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศ แต่ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากสายงานอื่นด้วย

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นความพยายามของผู้เขียนที่จะศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศเพื่อขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า โดยเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กำหนดความสามารถและความอยู่รอดขององค์กร ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้ จะเป็นประโยชน์บ้างไม่มากก็น้อยต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศในอนาคต และด้วยข้อจำกัดหลายประการ หากการศึกษานี้มีข้อบกพร่อง ผู้เขียนก็ยินดีรับแต่เพียงผู้เดียว

การศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ไม่สามารถเกิดขึ้นและสำเร็จลุล่วงไปได้ หากไม่ได้รับความกรุณาและความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ หลายท่าน ซึ่งผู้เขียนขอแสดงความขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงที่ได้กรุณาให้โอกาสผู้เขียน เข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ 4

ขอขอบคุณ นายธีรวัฒน์ ภูมิจิตร์ ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ทุ่มเทและเพียรพยายามอย่างเต็มที่ในการจัดหลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ 4

ขอขอบคุณ นายอนุสนธิ์ ชินวรรโณ เอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอย ที่กรุณาอนุญาตให้ผู้เขียนมา เข้าร่วมการอบรม แม้ว่างานที่สถานเอกอัครราชทูตฯ จะมีปริมาณมาก

ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูตจันทร์ทิพา ภู่อตระกูล ศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ คำชู และรองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แสงชัย ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งตลอดระยะเวลาการเข้ารับการอบรม ซึ่งช่วยให้ผู้เขียนสามารถปรับปรุงแก้ไขรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ให้สำเร็จ

และท้ายสุด ขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ทุกคนในกระทรวงการต่างประเทศ และสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอยที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนสนับสนุนข้อมูลจนการศึกษาฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	2
1.5 นิยามศัพท์ 3	
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎี	4
2.2 เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	15
บทที่ 3 ผลการศึกษา	16
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	16
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกระทรวงการต่างประเทศ	20
3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	54
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	56
4.1 ข้อสรุป	56
4.2 ข้อเสนอแนะ	58
4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	58
4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ	59
บรรณานุกรม	63
ประวัติผู้เขียน	65

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเรื่องนี้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศเพื่อขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการการต่างประเทศ โดยมาตรา 82 ของรัฐธรรมนูญ กำหนดว่า รัฐต้องส่งเสริมสัมพันธไมตรี และความร่วมมือกับนานาประเทศ และพึงถือหลักการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค ตลอดจนต้องปฏิบัติตามสนธิสัญญา ด้านสิทธิมนุษยชนที่ไทยเป็นภาคี รวมทั้งตามพันธกรณีที่ได้กระทำไว้กับนานาประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ รัฐต้องส่งเสริมการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวกับนานาประเทศ ตลอดจนให้ความคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงขนาดเล็ก โดยปัจจุบัน มีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถรวมทั้งสิ้นจำนวน 1,537 คน แยกเป็นสายการทูต จำนวน 977 คน และสายสนับสนุน จำนวน 560 คน ประจำการทั้งในและนอกประเทศ

เป็นที่ประจักษ์ชัดเจนว่า นับวันมิติด้านการต่างประเทศยิ่งขยายขอบเขตกว้างขึ้น และทวีความสำคัญขึ้น ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงในโลก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการเงินในสหรัฐอเมริกา ในยุโรป ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น สึนามิในญี่ปุ่น แผ่นดินไหวในอินโดนีเซีย เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในตะวันออกกลาง (Arab Spring) การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015 ตลอดจนการเชื่อมโยงประเทศอาเซียน (ASEAN Connectivity) การขยายอิทธิพลของจีน การรักษาไว้ซึ่งความเป็นมหาอำนาจของสหรัฐอเมริกา การเกิดขึ้นของกลุ่มเศรษฐกิจใหม่ อาทิ กลุ่ม BRIC ฯลฯ ล้วนส่งผลไม่มากนักน้อยต่อประเทศไทย ในฐานะประเทศหนึ่งในประชาคมโลก

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในประเทศ อาทิ สถานการณ์ทางการเมือง เหตุการณ์มหาอุทกภัย ก็ส่งผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานที่ต้องประสานและชี้แจงกับต่างประเทศด้วยเช่นกัน

จนถึงปัจจุบัน กระทรวงการต่างประเทศยังคงสามารถเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ สถานะและบทบาทไทยในเวทีระหว่างประเทศ ด้วยจำนวน

ข้าราชการ 1,537 คน แต่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นนับวันจะทวีความเร็ว และแรง หากกระทรวงการต่างประเทศไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรุกและ รับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ก็อาจไม่สามารถดำเนินงานด้านการต่างประเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

รายงานฉบับนี้จะศึกษา ดังนี้

1.2.1 ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกใน 10 ข้างหน้า

1.2.2 ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศในปัจจุบัน

1.2.3 เสนอข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนกระทรวง การต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า

1.3 ขอบเขตของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

ขอบเขตการศึกษา วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก และเหตุการณ์ใน ประเทศไทยระหว่างปี 2556-2566 ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศ และวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ ทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศมีความเหมาะสมที่จะขับเคลื่อน กระทรวงการต่างประเทศในอีก 10 ปีหรือไม่ ทั้งนี้ จะรวบรวมข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์มาสรุปเป็น ข้อเสนอแนะต่อไป

วิธีดำเนินการศึกษา ใช้การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ จากเอกสารราชการ วรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ในปัจจุบัน

ระเบียบวิธีการศึกษา เชิงคุณภาพ

1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

การศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ในการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อให้สามารถรุกและรับต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก ทั้งใน โลกและในประเทศไทยที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า

1.5 นิยามศัพท์

องค์กร คือ การรวมกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้ โดยมีโครงสร้างทางสังคมที่มีความเป็นทางการค่อนข้างสูง คำว่าองค์กรจะมุ่งอธิบายภาพใหญ่ขององค์กรในเชิงวิชาการ (macro perspective)

องค์กร หมายถึงหน่วยงานและกลไกการปฏิบัติในเชิงของการบริหารจัดการ (micro perspective) ภายในองค์กร

กลยุทธ์ คือ แผนหรือแนวทางการดำเนินการในอนาคต

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการใช้คนให้เหมาะกับงาน โดยต้องมีเทคนิคในการรักษาและส่งเสริมคนที่มีความสามารถในขณะเดียวกันก็ช่วยพัฒนาคนมีความสามารถน้อยให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหลักใหญ่ 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 การคัดเลือกบุคคล

1.1.2 การอบรม และพัฒนาบุคลากร

1.1.3 การรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าให้อยู่กับองค์กร

ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 กระทรวงการต่างประเทศจัดเป็นองค์กร โดยทฤษฎีองค์กร แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการใช้หลักเหตุผล (rational model) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีที่เน้นความสำคัญของโครงสร้าง เช่น ทฤษฎีองค์กรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบหรือการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ หลักเกณฑ์เหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นหลักเกณฑ์เกี่ยวกับโครงสร้าง

2) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน (natural model) กลุ่มนี้มีสองสำนักคือสำนักมนุษยสัมพันธ์ (human relation) และสำนักทรัพยากรมนุษย์ (human resources) ทั้งสองสำนักเน้นแนวความคิดของมนุษย์นิยม

3) กลุ่มทฤษฎีระบบเปิด (open system model) กลุ่มนี้เน้นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อม สำนักนี้เห็นองค์กรเป็นเหมือนสิ่งมีชีวิตซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวและบูรณาการ เพื่อสนองตอบสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความสำเร็จในการประกอบกิจการ องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจากการคาดการณ์ของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะเห็นได้ว่า ในอนาคต สภาพแวดล้อมภายนอกจะมีความไม่แน่นอนสูงมากยิ่งขึ้น

โดยที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับราชการต่างประเทศ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงเห็นว่ากระทรวงการต่างประเทศน่าจะต้องใช้แนวคิดกลุ่มทฤษฎีระบบเปิดที่เห็นองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต และต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมจึงจะสามารถอยู่รอดได้

2.1.2 จากฐานคติ (assumption) ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) นักวิชาการและนักปฏิบัติยอมรับโดยทั่วกันว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร และเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการพัฒนาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงเกิดแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การบูรณาการกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการคัดเลือกบุคคล การอบรมและพัฒนาบุคลากร และการรักษาบุคคลนั้นไว้กับองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางและกลยุทธ์ที่องค์กรกำลังนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดวางบุคลากร

ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร โดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ และมีฝีมือไว้กับองค์กรตลอดไป

ในปัจจุบัน การจัดการเริ่มตระหนักถึงการปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่ก็พบว่าบ่อยครั้งที่องค์กรส่วนใหญ่มุ่งตอบสนองเฉพาะการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่กลับละเลยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมาก และเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้เกิดความไม่สมดุลในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความลงตัวกับการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ในขณะที่สามารถสร้างให้เกิดพลวัตในการแข่งขันได้ในเวลาเดียวกัน

กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงที่มีข้าราชการเพียง 1,537 คน โดยเป็นสายการทูตจำนวน 977 คน และสายสนับสนุน 560 คน โดยต้องครอบคลุมงานทั่วโลก การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อรุกและรับกับปัจจัยภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่ง

2. เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 นายสุวิทย์ เมษินทรีย์ เขียนใน “เมื่อโลกไม่ใช่ไบเคม” ว่า พลังขับเคลื่อนจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกกำลังค่อยๆ เปลี่ยนสถานะจากเดิมที่เป็น “โลกที่คงรูป” เริ่มเกิดการหลวมเข้มนเหมือนจี๊ตึง กลายเป็น “โลกที่เลื่อนไหล” การเปลี่ยนสถานะดังกล่าว นำมาสู่การเพิ่มระดับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ที่ครอบคลุมทั้งในการทำธุรกรรมทางด้านเศรษฐกิจ การดำเนินกิจกรรมทางสังคม ตลอดจนการใช้ประโยชน์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมของโลกในองค์กรวม โลกที่เลื่อนไหลก่อให้เกิดโอกาสของการเคลื่อนย้ายทุน สินค้าและบริการ ตลอดจนผู้คนอย่างเสรี และแม้ประเทศที่พัฒนาแล้วจะยังคงรักษาความเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจโลกไว้ได้ แต่สัดส่วนของประเทศกำลังพัฒนาในผลผลิตมวลรวมของโลก กำลังเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยและถูกคาดหวังว่าจะล้ำหน้าประเทศกำลังพัฒนาแล้ว ภายในเวลาอีกไม่กี่ทศวรรษ โดยมีจีน อินเดีย และประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชียเป็นตัวจักรสำคัญ กลายเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Rise of Asia โดยคาดการณ์ว่าไม่เกินปี 2015 GDP ของโลกจะกระจุกตัวอยู่ในแถบเอเชียถึงร้อยละ 45 ขณะเดียวกันภัยคุกคาม ความเสี่ยง และวิกฤติที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กับที่คาดว่าจะเกิดในทศวรรษหน้า

จะพบว่ามีหลายประเด็นที่จะยังคงสืบเนื่อง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขยายอิทธิพลของจีน การพึ่งพาน้ำมัน การขยายตัวของอาวุธสงครามที่มีการทำลายล้างสูง และความยากจนที่แผ่ซ่านไปทั่วโลก (Global poverty) ซึ่งโลกที่เลื่อนไหลจะทำให้ผู้คนมีโอกาสที่จะสัมผัสกับความเสี่ยง ภัยคุกคาม วิกฤติมากขึ้น เนื่องจากวิกฤติได้ขยับจาก Local2Local เป็น Global2Global

2.2.2. อเนก เหล่าธรรมทัศน์ เขียนใน “บูรพาภิวัตน์: ภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจโลกใหม่” ว่า พลังของประเทศบูรพา ซึ่งรวมถึงอินเดีย จีน ตะวันออกกลาง ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ตลอดจนการก้าวเข้ามาของบราซิล และเม็กซิโก แอฟริกาใต้ รัสเซียและตุรกี ประเทศบูรพาเหล่านี้กำลังเข้ามาแทนที่สหรัฐอเมริกา ซึ่งอ่อนแรงจากพิษสงแฮมเบอร์เกอร์โครซิส และยุโรปที่กำลังก้าวสู่ภาวะถดถอย แม้ประเทศไทยจะตั้งอยู่ในวงแหวนเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชีย แต่ความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ จะไม่เอื้อประโยชน์ใดๆ เลย หากเราไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

2.2.3 นายสุวิทย์ เมษินทรีย์ เขียนใน “โลกพลิกโฉม: ความมั่งคั่งในนิยามใหม่” ว่า โลกหลังสังคมนิยมความรู้ จะเป็น โลกที่สัมพันธ์ภาพของผู้คนได้แผ่ขยายออกไปจาก Many2Many ผู้ Mind2Mind โลกหลังสังคมนิยมความรู้จึงเป็นโลกที่เน้นในเรื่องกัลยาณมิตรมิใช่เพียงแค่พันธมิตร แต่เป็นโลกที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของผู้คนจากต่างคนต่างปิด ไปสู่ต่างคนต่างเปิด เป็นโลกที่ก้าวเลยความคิดของการแข่งขัน ไปสู่การร่วมรังสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการร่วมรังสรรค์ทางสังคม ไม่ใช่การร่วมรังสรรค์เชิงพาณิชย์ เพียงอย่างเดียว เป็นโลกที่ภูมิปัญญาได้พัฒนาก้าวล่วงปริมณฑลของทรัพย์สินทางปัญญา สู่ภูมิปัญญามหาชน โลกหลังสังคมนิยมความรู้ เป็นโลกที่เปลี่ยนสังคมมนุษย์จากการพึ่งพิงไปสู่สองโลกที่เสริมกันระหว่างความเป็นอิสระและการพึ่งพาอาศัยกัน

2.2.4 George Friedman เขียนใน “The Next Decade” ว่า การเปลี่ยนแปลงในโลกเป็นไปด้วยความเร็ว บางเหตุการณ์ที่ขยายขอบเขตใหญ่โตในสื่อและในความคิดของสาธารณชน แต่แล้วก็จางหายอย่างรวดเร็ว ในทศวรรษหน้า สหรัฐอเมริกายังคงมีอำนาจ โดยอาจเป็นรูปแบบจักรวรรดิหรือรูปแบบสาธารณรัฐ เศรษฐกิจที่รุ่งเรืองของจีนจะชะลอตัวลง เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจในตลาดต่างประเทศ และสินค้าที่จีนผลิตได้ก็ไม่สามารถขายให้ประชาชนในประเทศซึ่งยังยากจนอยู่ จีนอาจพยายามคงอัตราการจ้างงานตามบริษัทต่างๆ โดยการให้เงินอุดหนุนธุรกิจ และสนับสนุนให้ธนาคารปล่อยกู้ให้กับบริษัทเหล่านั้น ซึ่งเป็นการทำลายระบบเศรษฐกิจของจีน ในทศวรรษหน้า จีนจะไม่มีทางเลือก นอกจากการเพิ่มกำลังรักษาความปลอดภัยในประเทศ เนื่องจากคนดองงาน อาจก่อความไม่สงบ และต้องเก็บภาษีเพิ่มจากเมืองชายฝั่งทะเล รวมทั้งจากชาวจีนที่มีเงิน ซึ่งมีจำนวน 60 ล้านคน เพื่อเลี้ยงกองทัพและกระจายรายได้ให้กับชาวนา ญี่ปุ่นจะพยายามคงความเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่มีอำนาจ โดยการซื้อและขายทั่วโลก เพื่อหาแหล่งทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อน

อุตสาหกรรม ญี่ปุ่นจะให้ความสนใจอย่างมากกับปัญหาเส้นทางการเดินเรือ จากจำนวนคนญี่ปุ่นที่ลดลงเรื่อยๆ ในทศวรรษหน้า ญี่ปุ่นจะเริ่มแสดงอำนาจโดยหาแหล่งแรงงานและทรัพยากรจากต่างประเทศ รวมทั้งในจีนด้วย อย่างไรก็ตาม ญี่ปุ่นจะคงมีความสัมพันธ์ทางยุทธศาสตร์กับสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความปลอดภัยในการเดินเรือ จะยังคงอีกนานกว่าที่จีนจะทำนาย สหรัฐอเมริกาด้านกองทัพเรือ และในทศวรรษหน้า จีนจะไม่สามารถขับไล่สหรัฐอเมริกาออกจากภูมิภาคได้ สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับเกาหลีใต้ในทศวรรษหน้า เพื่อถ่วงดุลจีนและญี่ปุ่น นอกจากนี้ สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับออสเตรเลีย ซึ่งพึ่งพาการขนส่งสินค้าโดยทางเรือ โดยจะร่วมมือกับสหรัฐอเมริกาในด้านต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความปลอดภัยในเส้นทางการเดินเรือ สิ่งค้ำประกันซึ่งกัน ซึ่งต้องการสหรัฐอเมริกาในฐานะตลาด และผู้ปกป้องอธิปไตย สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับรัสเซีย ซึ่งจะเริ่มมีอำนาจ และตะวันออกกลาง เช่นเดียวกับตุรกี และประเทศยุโรปตะวันออกบางประเทศ ปากีสถานจะช่วยสหรัฐอเมริกาในสงครามอัฟกานิสถานจนไม่สามารถต่อกรกับอินเดีย ทำให้อินเดียมีอิทธิพลในภูมิภาค และอินเดียอาจจะอยากเพิ่มอำนาจในคาบสมุทรมินเดียโดยการเพิ่มกองทัพเรือ ซึ่งอาจอาจสร้างความกังวลให้สหรัฐอเมริกา แต่สหรัฐอเมริกาไม่ยอมเนื่องจากเส้นทางการเดินเรือในคาบสมุทรมินเดียเป็นเส้นทางในแปซิฟิกสู่อ่าวเปอร์เซีย ซึ่งอุดมไปด้วยน้ำมัน ในทศวรรษหน้าจะเห็นอินเดียเจริญทางเศรษฐกิจแต่ไม่ใช่ทางความมั่นคง

สำหรับสหภาพยุโรปจะไม่เป็นผู้เล่นสำคัญในเวทีโลก เนื่องจากประเทศสมาชิกขาดความร่วมมือทางการทหาร ซึ่งเป็น deep power ยุโรปจะต่อสู้อะหว่างความเป็นอธิปไตยของชาติกับความพยายามที่จะแก้ไขวิกฤติเศรษฐกิจ การควบคุมทางเศรษฐกิจหลายประการอาจไม่สามารถลงไว้หลังทศวรรษนี้ เนื่องจากประเทศเล็กกว่าพบว่าควบคุมเหล่านั้นทำให้อยู่ในสถานะเสียเปรียบ และอยู่ภายใต้ระบบการจัดการของประเทศที่ใหญ่กว่า วิกฤติเศรษฐกิจทำให้สหภาพยุโรปเกิดความสงสัยว่าระบบเงินสกุลเดวิดจริงหรือไม่ ประเทศบางประเทศอาจออกจากสหภาพยุโรป และบางประเทศอาจไม่ยอมรับการควบคุมทั้งหมดจากบรัสเซลส์ อย่างไรก็ตาม นับวันอำนาจของเยอรมนีจะยิ่งปรากฏ โดยในทศวรรษหน้า เยอรมนีจะเป็นพันธมิตรกับฝรั่งเศสกับรัสเซีย ในขณะที่สหราชอาณาจักรจะเข้าใกล้สหรัฐอเมริกามากขึ้น

2.2.5 Thomas Friedman เขียนใน “The World is Flat” ว่าศตวรรษที่ 21 คือ ยุคใหม่ของโลกาภิวัตน์ ซึ่งคือ โลกแบน ความหมายคือ ทุกคนไม่มีแต้มต่อในการดำเนินธุรกิจแล้ว เพราะเทคโนโลยีได้ทำการเชื่อมต่อทรัพยากร และแหล่งความรู้ทั่วโลกแล้ว นักบัญชีชาวอินเดียหรือวิศวกรซอฟต์แวร์อินเดียสามารถแบ่งปันความคิด และแข่งขันอย่างไม่มีใครได้เปรียบเสียเปรียบกับคนอเมริกันหรือยุโรป ผู้คนจากจีน ออสเตรเลียหรือคอซตาริกา สามารถนั่งทำงานจากบ้านในประเทศ

คน แต่เสมือนมีห้องทำงานติดกัน ประเทศเล็กจะไม่เสียเปรียบประเทศใหญ่อีกต่อไป เพราะเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทุกคนจะแข่งขันกันด้วยความสามารถอย่างแท้จริง โลกเปลี่ยนไปแล้ว

2.2.6 Jeff Howe เขียนใน “Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business ” ว่า ในโลกเครือข่ายเสมือนจริง ซึ่งผู้คนในโลกออนไลน์ช่วยกันสร้างสารานุกรมวิกิพีเดีย สร้างเว็บไซต์ควาาคอดคอมที่ช่วยให้คนทั่วโลกส่งความช่วยเหลือไปยังคนยากไร้ในประเทศที่สาม และยังสร้างระบบปฏิบัติการลินุกซ์ที่ทำให้ยักษ์ใหญ่แห่งวงการคอมพิวเตอร์ต้องทบทวนนโยบายของตัวเอง เราทุกคนคือ คราวด์ (crowd) เป็นผู้สร้างสรรค์สังคมใหม่ที่ทุกคนเท่าเทียมกัน และเป็นโลกของผู้ที่นับถือกันตามความสามารถอย่างแท้จริง

2.2.7 Siam Intelligence Unit (SIU) รวบรวมบทความและสัมภาษณ์นักวิชาการของไทยในหนังสือ “Transform Thailand” โดย ดร.กิริฎา เภาพิจิตร เศรษฐกรอาวุโสธนาคารโลกประจำประเทศไทย ให้ความเห็นเกี่ยวกับกับดักรายได้ปานกลาง ซึ่งประเทศไทยอยู่ในกลุ่มนี้ โดยเห็นว่า หากไทยต้องการก้าวเป็นประเทศรายได้สูง จะต้องพัฒนารายได้ไปทุกภาคส่วน การรวมกลุ่มทั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และอาเซียนบวกสาม มาได้ถูกจังหวะพอดี เพราะไทยอาจไม่สามารถค้าขายกับภูมิภาคที่พัฒนาแล้วได้เหมือนเดิมอีกต่อไป แต่เมื่อเอเชียเป็นภูมิภาคที่ขยายตัวมากที่สุดในโลก ก็ควรค้าขายกันเองทั้งสินค้าและบริการ จะค้าขายกับจีนและอินเดียด้วยก็ได้ SIU เห็นว่าความท้าทายใหม่ของไทยในทศวรรษหน้าคือปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลก (global economic shift) และการเกิดประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลกคือ การเปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจที่นำโดยสหรัฐอเมริกาและชาติตะวันตกมาเป็นโลกแบบหลายขั้ว (multi polar) ที่ประเทศเกิดใหม่อื่นๆ เริ่มมีบทบาทในเศรษฐกิจโลกมากขึ้น เช่น กลุ่มประเทศ BRICs (Brazil, Russia, India, China) ที่สะสมความมั่งคั่งจากเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ๆ หลายชนิด ไม่ว่าจะเป็นพลังการผลิตของจีน ทรัพยากรธรรมชาติของรัสเซียและบราซิล เทคโนโลยีและประชากรของอินเดีย และรวมถึงประเทศเกิดใหม่อื่นๆ เช่น เม็กซิโก เกาหลีใต้ อินโดนีเซีย แอฟริกาใต้ ตุรกี เป็นต้น ประเทศไทยต้องเริ่มมองหาตลาดใหม่ๆ มาทดแทนตลาดประเทศพัฒนาแล้วที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติการเงินโลก โดยต้องมองประเทศเกิดใหม่เป็นทั้งผู้รับซื้อสินค้าและผู้ผลิตสินค้าให้ แล้วขยับตัวเองไปยังจุดที่แตกต่างจากคู่แข่ง แต่เหมาะสมกับบริบทของประเทศ รวมทั้งตลาดเกิดใหม่อื่นๆ เช่น ตะวันออกกลาง แอฟริกา และอเมริกาใต้ นอกจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกและการเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นปัจจัยใหญ่สองประการแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคที่จะเกิดในอนาคตอันใกล้นี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นผลจากการที่อุณหภูมิโดยเฉลี่ยของโลกสูงขึ้นในรอบ

หนึ่งศตวรรษหลัง ทำให้กระแสน้ำในมหาสมุทรเกิดการเปลี่ยนแปลง และส่งผลให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติตามมามากหลายประการ เช่นมหาอุทกภัย เมื่อปี 2554 จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศกระทบไทยโดยตรงแล้ว หน่วยงานด้านวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศต้องเตรียมพร้อมกับการแก้ปัญหาในระยะยาวด้วย สังคมสูงวัย กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วอย่างยุโรป และญี่ปุ่น กลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ (ageing society) มานานแล้ว และประเทศไทยก็เริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเช่นกัน รัฐต้องใช้งบประมาณไปกับสวัสดิการของกลุ่มคนนี้เพิ่มขึ้น ภาคธุรกิจต้องหวนวัดกรรมทางการผลิตแบบใหม่ที่ใ้แรงงานน้อยลง เน้นที่ฝีมือมากขึ้น และภาครัฐต้องปรับปรุงโครงสร้างภาษีและงบประมาณ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มประชากรสูงวัยที่จะเพิ่มสัดส่วนขึ้นเรื่อยๆ ภัยความมั่นคงชนิดใหม่ ภัยคุกคามจะเปลี่ยนจากความมั่นคงแบบเดิมที่เป็นความขัดแย้งระดับสงครามขนาดใหญ่มาเป็นภัยคุกคามแบบใหม่ๆ (non traditional threat) อย่างก่อการร้าย ขบวนการแบ่งแยกดินแดน การประท้วงจลาจล โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติ เช่น ขบวนการมาเฟีย การค้ามนุษย์ เป็นต้น ไทยต้องเจอกับปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ยังไม่มีทีท่าจะสงบในอนาคตอันใกล้ ความมั่นคงทางอาหาร พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ การเปิดประเทศของจีนซึ่งมีประชากรหลักพันล้านคน ส่งผลให้เศรษฐกิจจีนเติบโตใหญ่และต้องการบริโภคพลังงานทรัพยากรสูงมาก จนเป็นเหตุให้ราคาน้ำมัน ราคาโภคภัณฑ์ ราคาอาหารถีบตัวขึ้น จีนเองก็ต้องแสวงหาแหล่งทรัพยากรใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเอเชียกลาง และแอฟริกา หรือการครอบครองทรัพยากรในเขตมหาสมุทร เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นโครงข่ายอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์พกพาชนิดใหม่ๆ หรือซอฟต์แวร์ที่มีรูปแบบการใช้งานหลากหลาย กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อสภาพสังคมอย่างมาก รูปแบบการทำงาน สื่อมวลชน การค้า การลงทุน จะถูกปฏิวัติด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเริ่มเห็นความเสื่อมถอยของอุตสาหกรรมเดิมๆ ที่ถูกคุกคามจากเทคโนโลยีใหม่ๆ และไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ภาพยนตร์ ดนตรี เป็นต้น ส่วนวิถีชีวิตของคนยุคใหม่ก็เปลี่ยนไป การทำงานที่บ้านได้รับความนิยมมากขึ้น พฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนมาอยู่บนอินเทอร์เน็ต ช่องทางการขายสินค้าผ่านออนไลน์กลายเป็นกระแสหลัก การเสพข้อมูลจะเปลี่ยนมาอิงกับอินเทอร์เน็ตเป็นหลัก ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมแบบเก่าอย่างมาก เหตุการณ์ชุมนุมประท้วงในอิหร่านเมื่อปี ค.ศ.2009 เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการเมืองระดับนานาชาติ ซึ่งถูกผลิตซ้ำอีกครั้งในเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงในโลกอาหรับ (Arab Spring) เมื่อปี ค.ศ. 2011

นายอิสริยะ ไพร์ฟายฤทธิ เห็นว่าเงินมีการเปิดประตูการค้าด้วยเงินหยวนกับหลายประเทศอย่างต่อเนื่อง เงินหยวนอาจเข้ามามีบทบาทแทนดอลลาร์ได้ นายสุรศักดิ์ ธรรมโม เห็นว่าประเทศ BRICs (Brazil, Russia, India, China) มีสัดส่วนการขยายตัวของ GDP โลกมากขึ้นเป็นลำดับและ

เห็นว่ากลุ่มนี้กำลังขึ้นมาเป็นอีกแกนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ

การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทย SIU เสนอว่า การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยมีแนวทาง 4 ประการ ได้แก่ 1) ปรับเศรษฐกิจให้มีความเชื่อมโยงกับภูมิภาคมากขึ้น ทั้งในระดับเล็กคือภูมิภาคอาเซียนและระดับใหญ่คือภูมิภาคเอเชีย โครงสร้างเศรษฐกิจไทยแบบเดิมๆ เริ่มอึดตัวแล้ว และเมื่อผนวกกับกระแสโลกาภิวัตน์ การเติบโตของประเทศเกิดใหม่ ทำให้เศรษฐกิจไทยต้องเริ่มหันมามองออกไปด้านนอกประเทศมากขึ้น แนวโน้มสำคัญในภูมิภาค 2 ประการที่ไทยสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างดีคือ การผงาดขึ้นของเศรษฐกิจเอเชียในระดับโลก อันมีจีน ญี่ปุ่น อินเดียเป็นแกนนำ และการรวมประชาคมอาเซียนในปี 2015 ประเทศไทยมีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ดีมากต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เนื่องจากตั้งอยู่กึ่งกลางระหว่าง 3 มหาอำนาจทางเศรษฐกิจเอเชีย โดยมีอินเดียอยู่ทางตะวันตก ญี่ปุ่นอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ และจีนอยู่ทางเหนือ ในส่วนของอาเซียน ไทยอยู่ตรงกลางของอาเซียนภาคพื้นทวีป (Mainland ASEAN) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกถึง 7 ประเทศ ปัจจัยเรื่องภูมิรัฐศาสตร์ทางบกทำให้การค้าและความร่วมมือตามแนวชายแดน เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าประเทศที่เป็นเกาะอยู่ในมหาสมุทร (Maritime ASEAN) อย่างฟิลิปปินส์ หรืออินโดนีเซียมาก ประเทศไทยเป็นประเทศเดียวในภูมิภาคที่สามารถใช้ประโยชน์จากการค้าการขนส่งทางบก ไม่ว่าจะเป็นถนนหรือทางรถไฟ และการค้าทางทะเลระหว่างมหาสมุทรอินเดีย-แปซิฟิก ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ถนนและทางรถไฟจะเป็นเส้นเลือดสำคัญของคาบสมุทรแหลมทอง ผนวกกับเงื่อนไขด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่ผลักดันโดยประชาคมอาเซียน จะทำให้สนามการค้าของอาเซียนเปลี่ยนไป การค้า การลงทุน การขยายฐานการผลิตจะก้าวข้ามพรมแดนความเป็นชาติไปยังสมาชิกอาเซียน ไทยสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติของประเทศเพื่อนบ้านที่ยังอุดมสมบูรณ์ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถขนถ่ายสินค้าผ่านช่องทางใหม่ๆ เช่น เวียดนามหรือพม่า สำหรับการขนส่งทางทะเล ไทยสามารถทำตัวเป็นจุดแลกเปลี่ยนสินค้าจากซีกโลกตะวันตก ซึ่งมีอินเดียและเบงกอลเป็นคู่ค้าสำคัญ แต่ยังรวมถึงตะวันออกกลาง แอฟริกา ยุโรป และเอเชียกลาง กับโลกฝั่งตะวันออกที่มีสินค้าจากญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย 2) ปรับเศรษฐกิจให้มีความสมดุล ลดการพึ่งพิงปัจจัยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจตัวใดตัวหนึ่ง โครงสร้างเศรษฐกิจไทยพึ่งพิงการส่งออกมากเกินไป และเป็นจุดอ่อนเศรษฐกิจไทยเสมอมาที่ภาคการส่งออกมีปัญหา ไทยควรปรับสมดุลโครงสร้างเศรษฐกิจให้กระจายความสำคัญไปยังปัจจัยอื่นๆ มากขึ้น ขณะเดียวกันก็กระจายตลาดการส่งออกจากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว ไปยังกลุ่มประเทศอื่นๆ เช่น กลุ่มประเทศเกิดใหม่อย่าง BRICs ในสัดส่วนมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการพึ่งพิงตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป และไทยต้องเพิ่มความเป็นอิสระ (independent) โดยลดการพึ่งพิงทรัพยากรจากต่างชาติ ที่อาจสร้างผลกระทบกรณีทรัพยากรขาดแคลนจากปัจจัยต่างๆ เช่น

ภัยธรรมชาติ สงคราม ความขัดแย้งทางการเมือง ทรัพยากรที่สำคัญที่ไทยต้องพึ่งพิงตัวเองให้ได้คือ พลังงานและอาหาร นายทง พิทยะ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์และอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง กล่าวปาฐกถาพิเศษในหัวข้อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจโลกและการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทย เมื่อวันที่ 4-5 มิถุนายน 2554 ความตอนหนึ่งคือ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทย เมื่อพิจารณาโครงสร้างเศรษฐกิจจะเห็นว่าเรากำลังมีขีดจำกัดในยุทธศาสตร์เศรษฐกิจที่เน้นการเติบโตด้วยการส่งออก (export-led growth strategy) เราจะต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่เน้นการเติบโตจากการบริโภคจากตลาดภายใน (domestic consumption growth) แต่เราต้องไม่แค่มองในประเทศเรา ตลาดภายในคือเอเชีย เราต้องมองระดับภูมิภาค

นายพันศักดิ์ วิญญรัตน์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ รองอธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ นายสุวิทย์ วิบุลยประสิทธิ์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ และ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร กล่าวในงานสัมมนา “Thailand in Transition: a Historic Challenge and What’s Next” เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2552 ความตอนหนึ่งว่า เอเชียจะกลายเป็นศูนย์กลางการระบายนสินค้าจากประเทศจีนและญี่ปุ่น ซึ่งจะเป็นมหาอำนาจของเอเชียในทศวรรษหน้า โดยทั้งจีนและญี่ปุ่นกำลังมองการสร้างโครงข่ายการค้าในอาเซียน ซึ่งมีประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง ประเทศจีนมีโครงการสร้างทางรถไฟจากคุนหมิง ผ่านพม่าและลาว ลงมาออกทะเลที่ประเทศไทย เป็นเส้นทางแนวตั้งเหนือ-ใต้ ส่วนญี่ปุ่นต้องการสร้างถนนตัดขวางเวียดนามไปยังพม่า เพื่อให้สินค้าของญี่ปุ่นลงเรือมาขึ้นฝั่งที่คานังหรือโฮจิมินห์ซิตี้ แล้วไปออกทะเลฝั่งมหาสมุทรอินเดียที่เมืองทวายของพม่า และส่งขึ้นเรือข้ามไปยังเมืองเจนไนของอินเดียต่อไป เมื่อลากถนนและทางรถไฟทั้งสองเส้นบนแผนที่ จะได้ภาพ “กางเขนหัวคว่ำ” หรือ reversed cross ซึ่งมีจุดตัดอยู่ที่ภาคกลางของประเทศไทย

ม.ร.ว. ปรีดิยาธร เทวกุล กล่าวในการสัมมนาหัวข้อ “ยุทธศาสตร์การต่างประเทศของไทย” เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2554 ความตอนหนึ่งว่า ถ้าไม่เราไม่เปลี่ยนประเทศไทยเป็น trader กำไรจาก manufacturing น้อยกว่า trading อีก ทั้งนี้ 1) AEC (ASEAN Economic Community) ต้องเตรียมกฎเกณฑ์ให้ดีที่สุด เตรียมเป็น trader of the region หากไทยไม่ขยับส่วนนี้ สิงคโปร์จะเป็น trader ของเอเชีย 2) logistics เส้นทางคมนาคมต้องสะดวก ถูก ทำให้รถไฟเป็นเส้นทางคมนาคมดีที่สุดสำหรับสินค้าที่วิ่งในอาเซียน โดยความพร้อมในการเป็น center อยู่ที่ไทยแล้ว

ดร.นิพนธ์ พัวพงศกร ประธานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) เห็นว่า ภาคบริการของไทยเป็นภาคที่อ่อนแอ โดยผลิตภาพการผลิตไม่เพิ่มขึ้นเลย ทั้งที่เป็นภาคที่มีการจ้างงานมากที่สุด ทั้งธนาคาร คมนาคม การเงิน บริการส่วนตัว การท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 40 ของแรงงานทั้งหมด แรงงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาแค่มัธยม เป็นการใช้งานเข้มข้นมาก ทำงานนานและไม่คุ้ม สาเหตุหนึ่งคือ มันไม่มีการแข่งขันก็เลยไม่ต้องพัฒนาตนเอง การเพิ่มค่าจ้าง

ขั้นต่ำเป็น 300 บาท เราต้องปรับให้ประสิทธิภาพแรงงานให้สอดคล้องกับการจ้าง ด้านนายจ้างก็ต้องเปลี่ยนสินค้าที่ผลิต เราจะต้องไปแข่งขันกับเกาหลีใต้ มาเลเซีย ไม่ใช่ไปแข่งค่าแรงกับเวียดนามและลาว สิ่งที่จะเสริมตรงนี้คือการวิจัยและการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีทางการผลิต ซึ่งเราสามารถขายได้ราคาแพง

2.2.8. ดร.ศุภวุฒิ สายเชื้อ บรรยายในการอบรมนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 (นบท.) เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2555 ว่า เศรษฐกิจโลกตั้งแต่ปี 2012 จะฟื้นตัวแบบกระท่อนกระแท่น GDP ของจีนและอินเดียมีเพียงครึ่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกา จึงไม่อาจขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกได้เพียงพอ สำหรับเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา IMF คาดว่าหนี้สาธารณะของสหรัฐอเมริกา มีจำนวนร้อยละ 100 ของ GDP แม้สหรัฐอเมริกาคาดว่าจะมีร้อยละ 80 เท่านั้น นอกจากนี้ต่อไปสหรัฐอเมริกามีภาระต้องเลี้ยงดูผู้สูงอายุในยุค Baby Boomer จำนวนมาก ซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินประกันสังคมและสวัสดิการ ประเทศมีต้นทุน ทำให้เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา อาจติดลบต้นปีหน้า ส่วนจีน การส่งออกไม่ได้อย่างที่คาด จึงกระทบภาคอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งก็ตกต่ำกว่าที่คิด และกระทบรัฐบาลท้องถิ่น เนื่องจากรัฐบาลจีนไม่ปล่อยกู้ SME ทำให้ SME ขาดสภาพคล่องในการทำธุรกิจ ทั้งนี้ คาดว่ารัฐบาลจีนจะใช้นโยบายการเงิน การคลังกระตุ้นเศรษฐกิจ ซึ่งหากแรงไป อาจก่อให้เกิดเงินเฟ้อ หรือหากไม่แรงเท่าที่ควร ก็จะทำให้เศรษฐกิจจีนตกต่ำกว่าที่คาด ส่วนอินเดียก็เช่นกัน เศรษฐกิจต่ำกว่าที่คาด เห็นว่า ไทยต้องใช้ประโยชน์จาก Greater Mekong Subregion (GMS) พยายามสร้างถนน ทางรถไฟ การที่พม่าเปิดประเทศเป็นการสร้างศักยภาพให้ภูมิภาคนี้เป็นเขตเศรษฐกิจ อย่างไรก็ดี การสร้างความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้านเป็นเรื่องสำคัญในระดับรัฐบาล เช่น การสร้างท่าเรือทวาย อาจดึงญี่ปุ่นมาร่วมลงทุนด้วย เพราะญี่ปุ่นอยากพัฒนาท่าเรือทวาย ประเทศไทยควรต้องยึดติด GMS เมื่อต้องการมองภาพใหญ่

2.2.9. นายสันติ กิระนันท์ จากบริษัท Tris Ratings บรรยายในการอบรมนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 (นบท.) เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2555 โดยเชื่อว่าในแง่การเงิน ช่องกนง และสิงคโปร์มีความแข็งแกร่งที่สุดในโลก ในขณะที่กรีซมี rating ประเทศ เป็น ccc ซึ่งต่ำกว่ากัมพูชาอีก และ S&P ได้ downgrade สหรัฐอเมริกาจาก AAA เป็น AA+ สำหรับความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) ซึ่งสัมพันธ์กับลำดับ sovereign ratings นั้น World Economic Forum (WEF) จัดให้ไทยอยู่อันดับที่ 39 จาก 142 ประเทศ ตกลงจากเดิมที่ลำดับที่ 36 ในปี 2009 และลำดับที่ 38 ในปี 2010 ในขณะที่เวียดนามอยู่อันดับที่ 59 ส่วนในการจัดอันดับประเทศที่ดีที่สุดเพื่อการดำเนินธุรกิจ โดย Bloomberg ประเทศในอาเซียนติดอันดับ ได้แก่ สิงคโปร์ (อันดับ 9) มาเลเซีย (อันดับ 32) และเวียดนาม (อันดับ 46) สำหรับประเทศไทย S&P ระบุอย่างชัดเจนว่าให้ระวังเรื่องการเมืองภายในประเทศ

2.2.10. ๗พณฯ นาย Guan Mu เอกอัครราชทูตจีนประจำประเทศไทย กล่าวในการอบรมนักบริหารการทูตรุ่นที่ 4 (นบท.) ว่า จีนกับไทยมีความใกล้ชิดกันทางภูมิศาสตร์ มีความกลมกลืนทางวัฒนธรรม สนับสนุนเชื่อทางสายเลือด และมีสายสัมพันธ์ที่ยาวมาแต่โบราณ นอกจากนี้ ยังมี ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในระดับสูง โดยการเยือนไทยของรองประธานาธิบดีจีนผิง ได้มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือ ได้แก่ ระบบรถไฟความเร็วสูงภายในประเทศไทย และที่เชื่อมโยงกับภูมิภาค ระบบการศึกษาที่ทันสมัยและอุปกรณ์การศึกษาที่มีเทคโนโลยีสูง ระบบบริหารจัดการน้ำ ป้องกันน้ำท่วม น้ำแล้ง ส่งเสริมเกษตรกรรม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เอกอัครราชทูตจีน เห็นว่า ไม่มีอะไรที่ไม่เสีย แต่เวลาเสียให้เสียน้อยที่สุด และโดยที่นักท่องเที่ยวจีน มาเที่ยวไทยปีละ 2 ล้านคน จีนจึงอยากเห็นไทยมีบทบาทนำในเรื่อง connectivity

2.2.11 จากเอกสารสถิติจำนวนข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ณ วันที่ 1 เมษายน 2555 ระบุว่า กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการ จำนวน 1,537 คน แยกเป็นสายการทูต 977 คน หรือร้อยละ 63.57 และสายสนับสนุน จำนวน 560 คน หรือร้อยละ 36.43 และจากการประมวลเอกสารของสำนักบริหารบุคคลเกี่ยวกับวุฒิ และแขนงวิชาเรียนของสายการทูต พบว่า

ร้อยละ 42 ของข้าราชการสายการทูตจบวิชาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐศาสตร์ และการเมืองการปกครอง

ร้อยละ 26 จบแขนงวิชากฎหมาย

ร้อยละ 21 จบแขนงวิชาเศรษฐศาสตร์

ร้อยละ 2 จบแขนงวิชายุโรปศึกษา

ร้อยละ 3 จบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา

ร้อยละ 2 จบวิชาเอเชียศึกษาและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา

ร้อยละ 1 จบจีนศึกษา

ร้อยละ 1 จบตะวันออกกลางศึกษา

ร้อยละ 2 จบแขนงอื่นๆ เช่น รัสเซียศึกษา แอฟริกาศึกษา ลาตินอเมริกาศึกษา การประชาสัมพันธ์ การบริหารองค์การ ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

แต่ละปี กระทรวงการต่างประเทศจะได้รับทุนจากรัฐบาลตามความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศ ประมาณปีละ 8 ทุน โดยนักเรียนทุนที่กลับมาตั้งแต่ปี 2550 จนถึง 2555 ได้แก่ ด้านกฎหมาย จำนวน 27 คน เศรษฐศาสตร์ จำนวน 14 คน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ จำนวน 10 คน รัสเซียศึกษา จำนวน 1 คน ยุโรปศึกษา จำนวน 2 คน ตะวันออกกลางศึกษา จำนวน 5 คน สแกนดิเนเวียศึกษา จำนวน 1 คน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา จำนวน 1 คน

สรุป

1. ในอีก 10 ปีข้างหน้า สหรัฐอเมริกาจะยังคงมีบทบาทสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง แม้ว่าจะเริ่มอ่อนแรงลง เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ และจะยังคงฟื้นตัวช้ามากจากการที่สหรัฐอเมริกาต้องใช้จ่ายเพื่อเป็นสวัสดิการและประกันให้กับชาวอเมริกันรุ่น Baby Boomer ที่เริ่มแก่ตัวลง ในด้านความมั่นคง สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการปกป้องความปลอดภัยในการเดินเรือ (sea lane) ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ซึ่งการขนส่งสินค้าต้องพึ่งพาเส้นทางเดินทางเรือ นอกจากนี้ สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับเกาหลีใต้มากขึ้น เพื่อถ่วงดุลอำนาจของจีนและญี่ปุ่นในภูมิภาค
2. สหภาพยุโรป จะเริ่มอ่อนแรงลงเนื่องจากการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในกรีซ ที่กระทบไปทั่ว ทำให้การบริหารที่เป็นเอกภาพของสหภาพยุโรปอาจเริ่มเปลี่ยนแปลง โดยบางประเทศอาจไม่ยอมรับการควบคุมทั้งหมดจากบรัสเซลส์ ซึ่งรวมถึงความร่วมมือทางทหารด้วย
3. ประเทศเกิดใหม่อื่นๆ จะเข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจโลกมากขึ้น เช่น จีน อินเดีย รัสเซีย บราซิล แอฟริกาใต้ ตุรกี เกาหลีใต้ ประเทศในตะวันออกกลาง
4. แม้ว่าจีนจะมี GDP เป็นอันดับสองรองจากสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 2011 แต่ก็ยังไม่ถึงครึ่งหนึ่งของ GDP สหรัฐอเมริกา และเศรษฐกิจจีนอาจมีปัญหาในช่วง 10 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ กองทัพเรือของจีนก็ยังไม่สามารถต่อกรกับสหรัฐอเมริกาได้ในช่วง 10 ปีข้างหน้า อย่างไรก็ตาม ความสำคัญกับ ASEAN Connectivity อย่างมาก มองไทยอย่างมหามิตร โดยสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลาง connectivity และจีนมีแผนการสนับสนุนการสร้างรถไฟความเร็วสูงจากคุนหมิงผ่านพม่า ลาวและออกทะเลที่ไทย อย่างไรก็ตาม โดยที่จีนมีประชากรมากเป็นอันดับหนึ่งของโลก จึงต้องแสวงหาทรัพยากรจากต่างประเทศอย่างเข้มข้น
5. ญี่ปุ่นจะยังคงมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจในโลก แต่จะแสวงหาทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของตนอย่างเข้มข้นเช่นเดียวกับจีน โดยญี่ปุ่นสนับสนุนการสร้างถนนในอาเซียน ภาคพื้นทวีป ตัดขวางจากเวียดนามไปยังพม่า ตลอดจนสนับสนุนการสร้างท่าเรือทวายในพม่า
6. อินเดียจะมีอำนาจทางเศรษฐกิจมากขึ้น เนื่องจากจำนวนประชากรและเทคโนโลยี แต่ยังไม่เข้มแข็งด้านความมั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองทัพเรือ
7. ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม จะพัฒนามากขึ้น และเริ่มเป็นคู่แข่งของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น เนื่องจากค่าแรงงานถูกกว่าไทย
8. การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ไทยได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะ

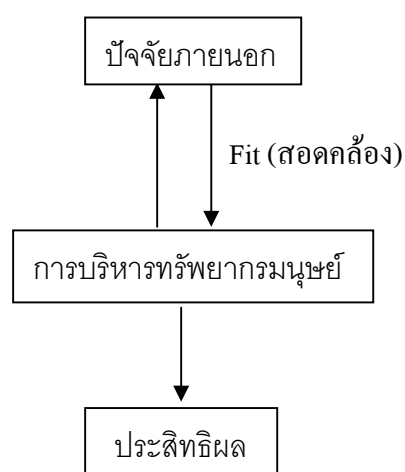
อย่างยิ่งกรอบความร่วมมือ GMS เนื่องจากเมื่อมองจากภูมิรัฐศาสตร์แล้ว ไทยอยู่ในจุดศูนย์กลางของอาเซียนภาคพื้นทวีป (Mainland ASEAN)

9. เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ที่มีรูปแบบที่ใช้งานหลากหลาย อุปกรณ์พกพาใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน เป็นปัจจัยกระทบต่อสภาพสังคมอย่างมาก ทั้งรูปแบบการทำงาน สื่อมวลชน การค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายแรงงาน การขายสินค้าแบบออนไลน์ จะเริ่มเห็นอุตสาหกรรมใหม่ๆ เริ่มเสื่อมถอย แต่เทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดการร่วมรังสรรค์สังคมของคนทั่วโลกในโลกเสมือนจริงในขณะเดียวกัน เช่น การสร้างสารานุกรมวิกิพีเดีย ระบบปฏิบัติการลินุกซ์ ที่ทุกคนในโลกสามารถใช้งานได้ฟรี ปรากฏการณ์นี้ทำให้คนที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะได้รับการยอมรับนับถือ อย่างไรก็ตาม การติดต่อกันอย่างเลื่อนไหลทำให้ผู้คนมีโอกาสสัมผัสภัยคุกคามได้อย่างทั่วถึงไปด้วย (Global2Global)

10. ปัจจัยมหภาคอื่นที่สำคัญในช่วงทศวรรษหน้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งไทยอยู่ในกลุ่มเสี่ยง และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติอาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ ที่อาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย การพึ่งพาแหล่งพลังงานจากภายนอก

2.3. สรุปกรอบแนวความคิด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอก จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้)



บทที่ 3 ผลการศึกษา

เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
ดังนั้น องค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงสิ่งที่สภาพแวดล้อมภายนอกต้องการกับสิ่งที่องค์กรจะต้อง
ตอบสนอง ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องที่ต้องการต้องการ
กับสิ่งที่จะได้รับจากสภาพแวดล้อม

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้อง
ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมิน โอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรือภาวะ
คุกคาม (threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดย ณ ที่นี้ จะใช้ “External Strategic Factor Analysis
Summary (EFAS) ของ T.L. Wheelen and J.D Hunger ในการทำสังเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของ
สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านโอกาสและด้านข้อจำกัดต่างๆ รายการละ
5 – 10 ประเด็น กรอกลงในคอลัมน์ที่ 1]

ขั้นตอนที่สอง ถ่วงน้ำหนักของประเด็นแต่ละประเด็นแล้วกรอกลงในคอลัมน์ที่ 2] โดย
กำหนดให้มากที่สุดมีน้ำหนัก 1.0 ไปจนถึงไม่สำคัญเลย มีน้ำหนัก 0.0 ทั้งนี้ โดยพิจารณาว่าประเด็น
เหล่านั้นมีผลกระทบต่อฐานะเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่าเป็น
ระดับความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดต้องเป็น 1.00

ขั้นตอนที่สาม ให้คะแนนแต่ละประเด็นในคอลัมน์ที่ 3] เรียงตามลำดับจากคะแนน สูงสุด = 5
สูง = 4 ปานกลาง=3 ต่ำ = 2 และต่ำมาก = 1 ซึ่งคะแนนเหล่านี้คิดจากการที่ฝ่ายบริหารพยายาม
ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ระดับคะแนนนี้ถือเป็นดุลยพินิจของผู้วิเคราะห์

ขั้นตอนที่สี่ คูณน้ำหนักในคอลัมน์ที่ 2] กับคะแนนในช่องที่ 3] แล้วกรอกลงในคอลัมน์ที่ 4]

ขั้นตอนที่ห้า บันทึกข้อพิจารณาเพื่อชี้แจงแสดงถึงเหตุผลว่าทำไมจึงเลือกประเด็นนั้นๆ ใน
คอลัมน์ที่ 5]

ขั้นตอนที่หก รวมน้ำหนักคะแนนในคอลัมน์ที่ 4] ซึ่งคะแนนรวมนี้จะช่วยทำให้เห็นว่าจาก
น้ำหนักคะแนนเต็ม 5.00 กิจกรรมของตนตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ดีเพียงใด

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกของกระทรวงการต่างประเทศใน 10
ปี ข้างหน้า โดยใช้ “External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS) สรุปผล ดังนี้

1] ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอก 2] น้ำหนัก 3] คะแนน 4] น้ำหนักคะแนน 5] ข้อพิจารณา

	1	2	3	4	5
โอกาส (Opportunities)					
<input type="checkbox"/> ในอีก 10 ปีข้างหน้า สหรัฐอเมริกาจะยังคงมีบทบาทสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง	.05	3	0.15	สหรัฐฯ จะยังคงเป็นตลาดรองรับสินค้าไทย และรักษาความปลอดภัยในการเดินเรือ	
<input type="checkbox"/> ประเทศเกิดใหม่อื่นๆ จะเข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจโลกมากขึ้น เช่น จีน อินเดีย รัสเซีย บราซิล แอฟริกาใต้ ตุรกี เกาหลีใต้ ประเทศในตะวันออกกลาง	.05	1	0.05	สินค้าไทยมีตลาดใหม่ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น เป็นกระจายความเสี่ยง	
<input type="checkbox"/> จีนให้ความสำคัญกับ ASEAN Connectivity อย่างมาก มองไทยอย่างมหามิตร โดยสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลาง connectivity	.10	5	0.5	จีนมีอำนาจทางเศรษฐกิจในโลก มีเงินสำรองจำนวนมากที่พร้อมสนับสนุนการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของไทย และเป็นตลาดรองรับสินค้าไทยที่ใหญ่มาก	
<input type="checkbox"/> ญี่ปุ่นจะยังคงมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจในโลก โดยจะแสวงหาทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของตนอย่างเข้มข้น เช่นเดียวกับจีน ญี่ปุ่นสนับสนุนการสร้างถนนในอาเซียนภาคพื้นทวีป ตัดขวางจากเวียดนามไปยังพม่า ตลอดจนสนับสนุนการสร้างท่าเรือทวายในพม่า	.10	5	0.5	ญี่ปุ่นจะคงการลงทุนในไทย และเป็นตลาดส่งออกสำคัญของไทย และสนับสนุนไทยในการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์	
<input type="checkbox"/> การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ไทยได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรอบความร่วมมือ GMS เนื่องจากเมื่อมองจากภูมิรัฐศาสตร์แล้ว ไทยอยู่ในจุดศูนย์กลางของอาเซียนภาคพื้นทวีป (Mainland ASEAN)	.20	3	0.6	จะมีการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2015 ระบบถนนมีการตัดผ่านแล้ว โดยไทยเป็นสี่แยกอินโดจีน	

ข้อจำกัด (Threats)				
<input type="checkbox"/> สหภาพยุโรป จะเริ่มอ่อนแรงลง เนื่องจากการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในกรีซ ที่กระทบไปทั่ว ทำให้การบริหารที่เป็นเอกภาพของสหภาพยุโรปอาจเริ่มเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงความร่วมมือทางทหารด้วย	.05	5	0.25	สินค้าไทยสูญเสียตลาดส่งออกสำคัญ เป็นผลด้านลบ
<input type="checkbox"/> ประเทศเพื่อนบ้านจะพัฒนามากขึ้น และเริ่มเป็นคู่แข่งของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น เนื่องจากค่าแรงงานถูกกว่าไทย	.15	2	0.3	เรื่องที่ต้องระวัง
เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟแวร์ที่มีรูปแบบที่ใช้งานหลากหลาย อุปกรณ์พกพาใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน เป็นปัจจัยกระทบต่อสภาพสังคมอย่างมาก รวมทั้งทำให้ผู้คนมีโอกาสสัมผัสภัยคุกคามได้อย่างทั่วถึง ไปด้วย (Global2Global)	.10	1	0.1	เป็นผลด้านบวก
ปัจจัยมหภาคอื่นที่สำคัญในช่วงทศวรรษหน้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ ที่อาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย การพึ่งพาแหล่งพลังงานจากภายนอก	.10	1	0.1	เป็นผลด้านลบ
จีนและญี่ปุ่นจะแสวงหาทรัพยากรอย่างเข้มข้น เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของตน	.10	4	0.4	เป็นเรื่องที่ต้องระวัง
รวม	1.00		2.95	

Source: T.L. Wheelen and J.D Hunger, “External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS).” Strategic Management, 5th edition (New York: Addison-wesley, 1996.)

สรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการจัดลำดับความสำคัญจากตัวเลขน้ำหนักในคอลัมน์ที่ 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเห็นว่า ประเด็นใน 10 ปีข้างหน้า เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

- 1) การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ไทยได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรอบความร่วมมือ GMS เนื่องจากเมื่อมองจากภูมิรัฐศาสตร์แล้ว ไทยอยู่ในจุดศูนย์กลางของอาเซียนภาคพื้นทวีป (Mainland ASEAN)
- 2) ประเทศเพื่อนบ้านจะพัฒนามากขึ้น และเริ่มเป็นคู่แข่งของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น เนื่องจากค่าแรงงานถูกกว่าไทย
- 3) จีนให้ความสำคัญกับ ASEAN Connectivity อย่างมาก มองไทยอย่างมหามิตรโดยสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลาง connectivity
- 4) ญี่ปุ่นจะยังคงมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจในโลก โดยจะแสวงหาทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของตนอย่างเข้มข้นเช่นเดียวกับจีน ญี่ปุ่นสนับสนุนการสร้างถนนในอาเซียนภาคพื้นทวีป ตัดขวางจากเวียดนามไปยังพม่า ตลอดจนสนับสนุนการสร้างท่าเรือทวายในพม่า
- 5) เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ที่มีรูปแบบที่ใช้งานหลากหลาย อุปกรณ์พกพาใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน เป็นปัจจัยกระทบต่อสภาพสังคมอย่างมาก รวมทั้งทำให้ผู้คนมีโอกาสสัมผัสภัยคุกคามได้อย่างทั่วถึงไปด้วย (Global2Global)
- 6) ปัจจัยมหภาคอื่นที่สำคัญในช่วงทศวรรษหน้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ ที่อาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย การพึ่งพาแหล่งพลังงานจากภายนอก
- 7) จีนและญี่ปุ่นจะแสวงหาทรัพยากรอย่างเข้มข้น เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของตน
- 8) ในอีก 10 ปีข้างหน้า สหรัฐอเมริกาจะยังคงมีบทบาทสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง
- 9) ประเทศเกิดใหม่อื่นๆ จะเข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจโลกมากขึ้น เช่น จีน อินเดีย รัสเซีย บราซิล แอฟริกาใต้ ตุรกี เกาหลีใต้ ประเทศในตะวันออกกลาง

10) สหภาพยุโรป จะเริ่มอ่อนแรงลงเนื่องจากการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในกรีซ ที่กระทบไปทั่ว ทำให้การบริหารที่เป็นเอกภาพของสหภาพยุโรปอาจเริ่มเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงความร่วมมือทางทหารด้วย

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศในปัจจุบัน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ และจัดส่งแบบสอบถามไปยังข้าราชการในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นความสำคัญของคนในองค์กร โดยเห็นว่าคนคือผู้ดำเนินบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานหลักด้านการต่างประเทศของไทยอย่างไรก็ดี โดยที่คนในกระทรวงการต่างประเทศมีน้อย ในขณะที่งานด้านการต่างประเทศขยายตัวมากขึ้นทั้งภายนอกและภายใน คนในกระทรวงการต่างประเทศจึงต้องมีความเหมาะสมในการเป็น generalist และ specialist และจำเป็นต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น คุณสมบัติสำคัญที่ต้องมีคือ จิตสำนึกการบริการ (service mind) เพราะการต่างประเทศเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนของสังคมไทยเช่นกัน

สำหรับการคัดเลือก ต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพราะเป็นการจ้างคนในระยะยาว โดยเห็นว่าต้องให้คนมีความหลากหลาย เพราะงานของกระทรวงการต่างประเทศมีหลายมิติ ต้องเข้ากับงานทั้งระหว่างประเทศและภายในประเทศ นักเรียนทุนมีความสำคัญแต่ไม่จำเป็นต้องจบดอกเตอร์ เพราะอาจมีปัญหาการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมกระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากเข้ารับราชการอายุมากแล้ว

เรื่องการพัฒนาคน ผู้บริหารมองว่า คนต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา ต้องเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่วิชาการอย่างเดียว และมองว่าความเชี่ยวชาญสามารถพัฒนาได้จากการทำงาน (on-the-job training) พื้นฐานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศควรเป็น generalist แต่อาจพัฒนาเป็น specialist เมื่อมองเห็นความถนัด หรือจุดแข็งหลังทำงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งดังกล่าวอย่างเต็มที่ เชื่อว่า ทุกคนมีศักยภาพ แต่องค์กรจะมองเห็นและใช้ศักยภาพนั้นหรือไม่ การหมุนเวียนงานมีความสำคัญในการพัฒนา โดยข้าราชการควรต้องเรียนรู้งานอย่างรอบด้าน

การรักษาคน โดยที่คนในกระทรวงการต่างประเทศจะอยู่กับระยะยาว ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญ จึงต้องให้ความสำคัญกับขวัญกำลังใจของข้าราชการ ต้องให้ข้าราชการเห็นชัดเจนกว่านี้ว่าเขาจะเกษียณในฐานะเอกอัครราชทูต การออกประจำการก็ต้องชัดเจน เพราะข้าราชการเสียสละให้กระทรวงการต่างประเทศมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านครอบครัว และข้าราชการต้องบริหารชีวิตส่วนตัวอย่างเป็นระบบกว่านี้ การทำงานต้องทำแบบมีคุณภาพชีวิต วัฒนธรรมขององค์กรมีความสำคัญ

โดยเห็นว่าวัฒนธรรมของกระทรวงการต่างประเทศควรเป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัว (family) ทั้งในกระทรวงการต่างประเทศและในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ วัฒนธรรมเช่นนี้ต้องมีพื้นฐานจากการทำงานเป็นทีม (Team work) นอกจากนี้ยังเห็นว่าผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศควรเป็นลูกหม้อที่ผ่านการฝึกฝนมาอย่างเข้มข้นตั้งแต่แรกเข้า

สำหรับการจัดส่งแบบสอบถาม ได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด และได้รับการตอบกลับจำนวน 170 ชุด ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้จัดแยกการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ระดับ เพื่อเพิ่มความละเอียดของข้อมูล ได้แก่ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ทั้งนี้ จะรวมข้าราชการทุกสายงาน สรุปผล ดังนี้

ก. ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 26 คน

ตารางที่ 1

รายการข้อมูล	ร้อยละ
1. เพศ	
ชาย	40
หญิง	60
2. อายุ	
41-50	60
51-60	40
3.จบการศึกษาระดับสูงสุด	
ปริญญาตรี	20
ปริญญาโท	80

เมื่อสอบถามว่าเขามองผู้บริหารองค์กรว่าเห็นความสำคัญของคนในองค์กรมากที่สุดหรือไม่ และคำถามว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารคนในกระทรวงการต่างประเทศมากที่สุดหรือไม่ ปรากฏว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษส่วนมาก จำนวนร้อยละ 53 จะเห็นด้วยในคำถามแรกแต่กลับเห็นด้วยน้อยในคำถามที่สอง

ตารางที่ 2 แสดงร้อยละของความคิดเห็นว่าผู้บริหารสูงของกระทรวงการต่างประเทศ เห็นความสำคัญของข้าราชการมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารระดับสูงของ กระทรวงการต่างประเทศ เห็นความสำคัญ	4	53	35	4	4
2. ข้าราชการรู้สึกว่าการบริหาร ความสำคัญของการบริหาร คนในกระทรวงการต่างประเทศ	0	13	51	5	31

ความคิดเห็นของข้าราชการชำนาญการพิเศษแจ้งความเป็นกันเอง ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกว่ากระทรวงการต่างประเทศ เป็นเหมือนบ้านและผู้บังคับบัญชาเสมือนคนใกล้ชิดที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ตลอดจนคำถามว่ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศ พบว่า ข้าราชการชำนาญการพิเศษส่วนมากจะเห็นด้วย ในจำนวน ร้อยละ 65 ร้อยละ 50 และร้อยละ 61 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ร้อยละของความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อผู้บริหารระดับสูงและองค์กร

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารสูงสุดของกระทรวง การต่างประเทศมีความเป็นกันเอง และยืดหยุ่นในการทำงาน	15	65	20	0	0
2. ท่านมีความรู้สึกว่าการกระทรวง การต่างประเทศ เป็นเหมือนบ้าน และผู้บังคับบัญชา เสมือนคนใกล้ชิด ที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน	4	50	35	11	0
3. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวง การต่างประเทศ	27	61	8	0	4

ต่อความเห็นของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเกี่ยวกับความเชื่อหรือความคิดเห็นว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการหรือไม่ พบว่าส่วนมากเห็นด้วยมากที่สุดถึงร้อยละ 58

ตารางที่ 4 แสดงร้อยละของความคิดเห็นที่ว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
ท่านรู้สึกว่าการต่างประทศ ขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการ	58	15	27	0	0

ด้วยความเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ กระทรวงการต่างประทศ จึงมีระบบการรวมศูนย์อำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ ต่อคำถามเรื่องการกระจายอำนาจให้กับข้าราชการมากขึ้น และการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษส่วนใหญ่ร้อยละ 40 เห็นว่าควรมีการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ และร้อยละ 46 เห็นด้วยมากที่สุดและร้อยละ 50 เห็นด้วยว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ตารางที่ 5 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการตัดสินใจและการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่าการต่างประทศควรเน้นการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ	9	40	16	32	3
2. ท่านรู้สึกว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน	46	50	4	0	0

ต่อความเห็นเรื่องการหมุนเวียนงาน (rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้รอบด้าน และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเห็นด้วยว่าควรมีการหมุนเวียนงาน (rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้รอบด้าน และเห็นด้วยว่ามีการฝึกอบรมที่เพียงพอ

ตารางที่ 6 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการหมุนเวียนงาน (rotation) และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านเห็นว่าการ rotation เป็น การเพิ่มประสบการณ์การทำงาน ให้รอบด้านยิ่งขึ้น	34	62	4	0	0
2. ท่านรู้สึกว่าได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานอย่าง เพียงพอ	4	50	27	11	8

ด้านความพึงพอใจในสภาพการทำงานในปัจจุบัน ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเห็นด้วยว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันมีสภาพที่พึงพอใจ แต่กลับเห็นด้วยน้อยว่ามีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 7 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบันกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพ การทำงานในปัจจุบัน	9	47	12	1	31
2. ท่านรู้สึกว่ามีสมดุลระหว่าง ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	4	25	59	12	0

สำหรับคำถามในเรื่องความเห็นว่ามีควมก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และความรู้สึกรู้ว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเห็นด้วยว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและเห็นด้วยว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละความเห็นว่ามีควมก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่ามีควมก้าวหน้าใน อาชีพอย่างชัดเจน	0	54	19	19	8
2. ท่านรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน อย่างเต็มที่	12	69	15	4	0

ในแง่การบริหารองค์กร ว่า เหตุผลของผู้บริหารในการประชุมข้าราชการ คืออะไร โดยมีตัวเลือก ได้แก่ การแก้ปัญหาทาง วางแผน กำหนดงาน และชี้แจงทำความเข้าใจ

พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ เห็นว่า ผู้บริหารจัดประชุม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ มากเป็นอันดับแรก จำนวน ร้อยละ 38 กำหนดงานและวางแผนมีคะแนนเท่ากันคือร้อยละ 23 และแก้ปัญหาทางร้อยละ 16

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของผู้บริหารในการจัดประชุม

รายการ	ร้อยละ
1. การแก้ปัญหาทาง	16
2. วางแผน	23
3. กำหนดงาน	23
4. ชี้แจงทำความเข้าใจ	38

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาของผู้บริหารเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีความสับสนเนื่องจากการจัดองค์การในลักษณะระบบราชการที่รวมศูนย์

ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษส่วนมากถึงร้อยละ 90 จึงเห็นว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารสูงสุดจะตัดสินใจ

ตารางที่ 10 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของผู้บริหารเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

รายการ	ร้อยละ
1. ตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่	2
2. ใช้ผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ	90
3. เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น	8

ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด เรียงตามลำดับความสำคัญในทัศนะของข้าราชการ

ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ เลือกการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยอันดับ 1 จำนวนร้อยละ 26 รองลงมาได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม และงานท้าทาย จำนวนร้อยละ 22 เท่ากัน ส่วนในอันดับที่ 2 ร้อยละ 23 ก็เลือกปัจจัยการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอีก ส่วนอันดับที่ 3 ร้อยละ 19 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้อยากทำงาน

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด

ปัจจัย	เลือกอันดับ		
	1	2	3
- สถานที่ทำงานทันสมัย	0	0	0
- เครื่องมือทันสมัย	0	0	0
- งานท้าทาย	22	0	0
- ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม	22	12	19
- ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน	8	12	7
- ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	0	17	30

- ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	26	23	11
- ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน	8	12	15
- ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน	14	12	7
- มีอิสระในการปฏิบัติงาน	0	12	11
- กระทรวงการต่างประเทศ มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ	0	0	0
- กระทรวงการต่างประเทศ มีทุนการศึกษาสนับสนุน	0	0	0

สำหรับเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศนานๆ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ให้เหตุผลว่า เพราะมีความรักและความเชื่อมั่นในกระทรวงการต่างประเทศ โดยเลือกเป็นอันดับ 1 ถึงร้อยละ 31 ส่วนอันดับ 2 เลือกความมั่นคงในงานและการที่กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญกับบุคลากรในจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 19 ส่วนอันดับ 3 ที่ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเลือกโดยส่วนมากคือ การมีโอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน และการที่กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญกับบุคลากร

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศนานๆ

ปัจจัย	เลือกอันดับ	เลือกอันดับ	เลือกอันดับ
	1	2	3
- การมีสวัสดิการดี	5	0	0
- การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน	0	5	11
- การมีโอกาสก้าวหน้า	20	15	19
- การเลื่อนตำแหน่ง	0	11	4
- การพัฒนาความรู้ของบุคลากรตลอดเวลา	0	0	8
- การมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน	4	11	8
- การมีความรักและความเชื่อมั่นในกระทรวงการต่างประเทศ	31	15	8
- ความมั่นคงในงาน	16	19	19
- การทำงานที่ทำทาบกับความรู้และประสบการณ์	9	5	4
- การที่กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญกับบุคลากร	19	19	19

ในทัศนคติของข้าราชการ เหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเห็นว่าเป็นเพราะมีโอกาสใช้ความรู้ โดยเลือกเป็นอันดับหนึ่งถึง ร้อยละ 35 และเลือกข้อนี้เป็นอันดับสองถึงร้อยละ 27 ส่วนอันดับสาม เลือกเหตุผลด้านความมั่นคง

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
มีชื่อเสียง	8	15	5
มั่นคง	11	23	32
เงินเดือนสูง	4	0	9
ภาพพจน์ดี	23	4	12
มีโอกาสใช้ความรู้	35	27	5
มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	0	4	0
มีโอกาสพัฒนาตนเอง	11	23	25
ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	8	4	12

ส่วนคำถามสุดท้าย ได้ถามข้าราชการว่ามีแผนจะลาออกหรือไม่

ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษร้อยละ 58 ตอบว่า ไม่ ในขณะที่ ร้อยละ 31 ตอบไม่แน่ใจ

ตารางที่ 14 แสดงร้อยละของคำตอบว่าข้าราชการมีแผนจะลาออกหรือไม่

รายการ	ใช่	ไม่	ไม่แน่ใจ
ท่านมีแผนจะลาออกหรือไม่	11	58	31

ข.ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 64 คน

ตารางที่ 1

รายการข้อมูล	ร้อยละ
1. เพศ	
ชาย	30
หญิง	70
2. อายุ	
20-30	7
31-40	43
41-50	44
51-60	6
3. จบการศึกษาระดับสูงสุด	
ปริญญาตรี	9
ปริญญาโท	87
ปริญญาเอก	4

เมื่อสอบถามว่าเขามองผู้บริหารองค์กรว่าเห็นความสำคัญของคนในองค์กรมากที่สุดหรือไม่ และคำถามว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารคนในกระทรวงการต่างประเทศมากที่สุดหรือไม่ ปรากฏว่า ข้าราชการระดับชำนาญการเห็นด้วย จำนวนถึงร้อยละ 50 ในคำถามแรก และเห็นด้วยร้อยละ 64 ในคำถามที่สอง

ตารางที่ 2 แสดงร้อยละของความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญของข้าราชการมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่ตอบ
รายการ					
1. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ เห็นความสำคัญของข้าราชการ	3	50	34	9	4
2. ท่านรู้สึกว่าคุณบริหารเห็นความสำคัญของการบริหารคนในกระทรวงการต่างประเทศ	6	20	47	22	5

ความคิดเห็นของข้าราชการชำนาญการแจ้งความเป็นกันเอง ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกว่ากระทรวงการต่างประเทศ เป็นเหมือนบ้านและผู้บังคับบัญชาเสมือนคนใกล้ชิดที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ตลอดจนคำถามว่ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศ พบว่า ข้าราชการชำนาญการส่วนมากจะเห็นด้วย ในจำนวน ร้อยละ 65 ร้อยละ 40 และ ร้อยละ 54 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ร้อยละของความคิดเห็นที่ข้าราชการมีต่อผู้บริหารระดับสูงและองค์การ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารสูงสุดของกระทรวง การต่างประเทศ มีความเป็นกันเอง และยืดหยุ่นในการทำงาน	9	65	20	3	3
2. ท่านมีความรู้สึกว่าการต่าง ประเทศ เป็นเหมือนบ้าน และผู้บังคับบัญชาเสมือนคนใกล้ชิด ที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน	3	40	37	14	6
3. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวง การต่างประเทศ	17	54	16	5	8

ต่อความเห็นของข้าราชการระดับชำนาญการเกี่ยวกับความเชื่อหรือความคิดเห็นว่า
ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการหรือไม่ พบว่าส่วนมากเห็นด้วยร้อยละ 46 และเห็น
ด้วยมากที่สุดร้อยละ 43

ตารางที่ 4 แสดงร้อยละของความคิดเห็นที่ว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
ท่านรู้สึกว่าการต่าง ประเทศ ขึ้นอยู่กับตัว ข้าราชการ	43	46	9	0	2

ด้วยความเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ มีระบบการรวมศูนย์อำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ ต่อคำถามเรื่องการกระจายอำนาจให้กับข้าราชการมากขึ้น และการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ข้าราชการระดับชำนาญการส่วนใหญ่ร้อยละ 48 เห็นว่าควรมีการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ และร้อยละ 50 เห็นด้วย ว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ตารางที่ 5 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการตัดสินใจและการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่าการทรวงการต่างประเทศ ควรเน้นการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ	13	48	25	2	12
2. ท่านรู้สึกว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มา จากระดับบน	46	50	4	0	0

ต่อความเห็นเรื่องการ rotation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้รอบด้าน และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการเห็นด้วยว่าควรมีการ rotation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้รอบด้าน และเห็นด้วยน้อยว่ามีการฝึกอบรมที่เพียงพอ

ตารางที่ 6 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการหมุนเวียนงาน (rotation) และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านเห็นว่าการ rotation เป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้รอบด้านยิ่งขึ้น	22	65	12	1	0
2. ท่านรู้สึกว่าได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ทักษะการทำงานอย่างเพียงพอ	5	24	43	26	2

ด้านความพึงพอใจในสภาพการทำงานในปัจจุบัน ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ข้าราชการระดับชำนาญการเห็นด้วยว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันมีสภาพที่พึงพอใจ แต่กลับเห็นด้วยน้อยว่ามีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 7 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบันกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย มากที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน	2	46	38	11	3
2. ท่านรู้สึกว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3	22	50	23	2

สำหรับคำถามในเรื่องความเห็นว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และความรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ข้าราชการระดับชำนาญการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและเห็นด้วยว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละความเห็นว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย มากที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน	4	17	34	37	8
2. ท่านรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	6	59	23	6	6

ในแง่การบริหารองค์การ ว่า เหตุผลของผู้บริหารในการประชุมข้าราชการ คืออะไร โดยมีตัวเลือก ได้แก่ การแก้ปัญหาทาง วางแผน กำหนดงาน และชี้แจงทำความเข้าใจ

พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการ เห็นว่า ผู้บริหารจัดประชุม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ มากเป็นอันดับแรก จำนวน ร้อยละ 56 กำหนดงานและวางแผนมีคะแนน 15 ร้อยละ 19 ตามลำดับ และแก้ปัญหาทางร้อยละ 10

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของผู้บริหารในการจัดประชุม

รายการ	ร้อยละ
1. การแก้ปัญหาทาง	10
2. วางแผน	19
3. กำหนดงาน	15
4. ชี้แจงทำความเข้าใจ	56

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาของผู้บริหารเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีความสืบเนื่องจากการจัดองค์การในลักษณะระบบราชการที่รวมศูนย์

ข้าราชการระดับชำนาญการส่วนมากร้อยละ 66 เห็นว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารสูงสุดจะตัดสินใจ

ตารางที่ 10 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหของผู้บริหารเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

รายการ	ร้อยละ
1. ตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่	8
2. ใช้ผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ	66
3. เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น	26

ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด เรียงตามลำดับความสำคัญในทัศนะของข้าราชการ

ข้าราชการระดับชำนาญการ เลือกผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรมเป็นปัจจัยอันดับ 1 จำนวนร้อยละ 24 รองลงมาได้แก่ งานที่ทำหาย จำนวนร้อยละ 18 ส่วนในอันดับที่ 2 ร้อยละ 24 เลือกปัจจัยผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน ส่วนอันดับที่ 3 ร้อยละ 22 ก็ยังเลือกปัจจัยผู้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- สถานที่ทำงานทันสมัย	3	3	0
- เครื่องมือทันสมัย	0	3	9
- งานที่ทำหาย	18	8	0
- ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม	24	13	14
- ผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน	7	24	22
- ผู้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ	17	19	14
- ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	12	14	15
- ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	0	5	10
- ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน	9	8	10
- มีอิสระในการปฏิบัติงาน	10	3	6
- กระทบงๆ มีการอบรมสม่ำเสมอ	0	0	0
- กระทบงๆ มีทุนการศึกษาสนับสนุน	0	0	0

สำหรับเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศนั้นๆ ข้าราชการระดับชำนาญการ ให้เหตุผลว่าเพราะการมีโอกาสก้าวหน้า โดยเลือกเป็นอันดับ 1 ถึงร้อยละ 20 ส่วนอันดับ 2 เลือกการมีโอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน จำนวนร้อยละ 17 เท่ากัน ส่วนอันดับ 3 ที่ข้าราชการระดับชำนาญการเลือกคือ การมีโอกาสก้าวหน้า

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวง
การต่างประเทศนานๆ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- การมีสวัสดิการดี	2	3	7
- การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน	1	9	3
- การมีโอกาสก้าวหน้า	20	17	20
- การเลื่อนตำแหน่ง	12	12	9
- การพัฒนาความรู้ของบุคลากร ตลอดเวลา	11	4	6
- การมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน	4	7	17
- การมีความรักและความเชื่อมั่นใน กระทรวงการต่างประเทศ	9	10	9
- ความมั่นคงในงาน	17	17	14
- การที่กระทรวงการต่างประเทศให้ ความสำคัญกับบุคลากร	7	7	9
- การทำงานที่ท้าทายกับความรู้และ ประสบการณ์	17	14	6

ในทัศนคติของข้าราชการ เหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ
ข้าราชการระดับชำนาญการเห็นว่าเป็นเพราะมีโอกาสใช้ความรู้ โดยเลือกเป็นอันดับหนึ่งถึงร้อยละ 32
และเลือกความมั่นคงเป็นอันดับสองถึงร้อยละ 29 ส่วนอันดับสาม เลือกเหตุผลด้านความมั่นคงอีกและ
เลือกการมีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยคะแนนเท่ากันร้อยละ 20

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- ชื่อเสียง	9	8	7
- มั่นคง	14	29	20
- ศักดิ์การดี	5	4	3
- เงินเดือนสูง	0	4	12
- ภาพพจน์ดี	19	11	14
- มีโอกาสใช้ความรู้	32	21	14
- มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	0	5	6
- มีโอกาสพัฒนาตนเอง	16	13	20
- ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา	5	5	4

ส่วนคำถามสุดท้าย ได้ถามข้าราชการว่ามีแผนจะลาออกหรือไม่

ข้าราชการระดับชำนาญการ ร้อยละ 43 ตอบว่า ไม่แน่ใจ ในขณะที่ ร้อยละ 34 ตอบไม่ และร้อยละ 23 ตอบใช่

ตารางที่ 14 แสดงร้อยละของคำตอบว่าข้าราชการมีแผนจะลาออกหรือไม่

รายการ	ใช่	ไม่	ไม่แน่ใจ
ท่านมีแผนจะลาออกหรือไม่	23	34	43

ค.ข้าราชการระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 1

รายการข้อมูล	ร้อยละ
1. เพศ	
ชาย	49
หญิง	51
2. อายุ	
20-30	77
31-40	23
41-50	0
51-60	0
3. จบการศึกษาระดับสูงสุด	
ปริญญาตรี	51
ปริญญาโท	41
ปริญญาเอก	8

เมื่อสอบถามว่าเขามองผู้บริหารองค์กรว่าเห็นความสำคัญของคนในองค์กรมากที่สุดหรือไม่ และคำถามว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารคนในกระทรวงการต่างประเทศมากที่สุดหรือไม่ ปรากฏว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติการเห็นด้วย จำนวนร้อยละ 50 ในคำถามแรก และเห็นด้วยน้อย ร้อยละ 43 ในคำถามที่สอง

ตารางที่ 2 แสดงร้อยละของความคิดเห็นว่าผู้บริหารสูงของกระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญของข้าราชการมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง การต่างประเทศ เห็นความสำคัญ	4	50	42	2	2
2. ท่านรู้สึกว่าคุณบริหารเห็นความสำคัญ ของการบริหารคนในกระทรวง การต่างประเทศ	8	33	43	13	3

ความคิดเห็นของข้าราชการปฏิบัติการแก่ความเป็นกันเอง ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกว่ากระทรวงการต่างประเทศ เป็นเหมือนบ้านและผู้บังคับบัญชาเสมือนคนใกล้ชิดที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ตลอดจนคำถามว่ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศ พบว่า ข้าราชการปฏิบัติการส่วนมากจะเห็นด้วย ในจำนวน ร้อยละ 72 เห็นด้วยน้อย สำหรับคำถามที่สอง ร้อยละ 42 และเห็นด้วยร้อยละ 56 ในคำถามที่สาม

ตารางที่ 3 ร้อยละของความคิดเห็นที่ข้าราชการมีต่อผู้บริหารระดับสูงและองค์การ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงฯ มี ความเป็นกันเองและยืดหยุ่นใน การทำงาน	7	72	19	2	0
2. ท่านมีความรู้สึกว่าการกระทรวงฯ เป็น เหมือนบ้านและผู้บังคับบัญชา เสมือนคนใกล้ชิดที่อยู่ในครอบครัว เดียวกัน	7	27	42	17	7
3. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็น ส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศ	21	56	15	3	5

ต่อความเห็นของข้าราชการระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับความเชื่อหรือความคิดเห็นว่า
ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการหรือไม่ พบว่าส่วนมากเห็นด้วยร้อยละ 51 และเห็น
ด้วยมากที่สุดร้อยละ 41

ตารางที่ 4 แสดงร้อยละของความคิดเห็นที่ว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
ท่านรู้สึกว่าการสำเร็จของกระทรวง การต่างประเทศขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการ	41	51	8	0	0

ด้วยความเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ มีระบบการรวมศูนย์อำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ ต่อคำถามเรื่องการกระจายอำนาจให้กับข้าราชการมากขึ้น และการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ข้าราชการระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ร้อยละ 60 เห็นด้วยมากกว่าควรมีการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ และร้อยละ 51 เห็นด้วยมากที่สุด ว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ตารางที่ 5 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการตัดสินใจและการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่าการทรวงการต่างประเทศ ควรเน้นการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ	10	60	15	0	15
2. ท่านรู้สึกว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มา จากระดับบน	51	43	3	0	3

ต่อความเห็นเรื่องการ rotation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้รอบด้าน และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติการเห็นด้วยมากร้อยละ 59 ว่าควรมีการ rotation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้รอบด้าน และเห็นด้วยน้อยร้อยละ 50 ว่ามีการฝึกอบรมที่เพียงพอ

ตารางที่ 6 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการหมุนเวียนงาน (rotation) และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านเห็นว่าการ rotation เป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้รอบด้านยิ่งขึ้น	28	59	10	3	0
2. ท่านรู้สึกว่าได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ทักษะการทำงานอย่างเพียงพอ	4	19	50	27	0

ด้านความพึงพอใจในสภาพการทำงานในปัจจุบัน ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ข้าราชการระดับชำนาญการเห็นด้วยว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันมีสภาพที่พึงพอใจ แต่กลับเห็นด้วยน้อยและน้อยที่สุดว่ามีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 7 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบันกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพการทำงาน ในปัจจุบัน	5	35	35	15	10
2. ท่านรู้สึกว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิต การทำงานและชีวิตส่วนตัว	0	22	37	37	4

สำหรับคำถามในเรื่องความเห็นว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และความรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ข้าราชการระดับปฏิบัติการเห็นด้วยน้อยทั้งความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละความเห็นว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างชัดเจน	0	20	50	25	5
2. ท่านรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่	3	36	50	8	3

ในแง่การบริหารองค์การ ว่า เหตุผลของผู้บริหารในการประชุมข้าราชการ คืออะไร โดยมีตัวเลือก ได้แก่ การแก้ปัญหาทาง วางแผน กำหนดงาน และชี้แจงทำความเข้าใจ

พบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติการ เห็นว่า ผู้บริหารจัดประชุม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ มากเป็นอันดับแรก จำนวน ร้อยละ 47 กำหนดงานและวางแผนมีคะแนน 20 เท่ากัน และแก้ปัญหา งานร้อยละ 13

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของผู้บริหารในการจัดประชุม

รายการ	ร้อยละ
1. การแก้ปัญหาทาง	13
2. วางแผน	20
3. กำหนดงาน	20
4. ชี้แจงทำความเข้าใจ	47

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาของผู้บริหารเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีความสืบเนื่องจากการจัดองค์การในลักษณะระบบราชการที่รวมศูนย์

ข้าราชการระดับปฏิบัติการส่วนมากร้อยละ 56 เห็นว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารสูงสุดจะตัดสินใจ

ตารางที่ 10 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหของผู้บริหารเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

รายการ	ร้อยละ
1. ตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่	15
2. ใช้ผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ	52
3. เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น	33

ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด เรียงตามลำดับความสำคัญในทัศนะของข้าราชการ

ข้าราชการระดับปฏิบัติการ เลือกผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรมเป็นปัจจัยอันดับ 1 จำนวนร้อยละ 19 รองลงมาได้แก่ งานที่ทำท่าย จำนวนร้อยละ 17 ส่วนในอันดับที่ 2 ปัจจัยการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาได้รับเลือกร้อยละ 21 อันดับที่ 3 ปัจจัยผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ ได้รับเลือกจำนวนร้อยละ 15

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- สถานที่ทำงานทันสมัย	3	3	0
- เครื่องมือทันสมัย	0	3	8
- งานที่ทำท่าย	17	12	10
- ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม	19	5	13
- ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน	9	3	8
- ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	9	7	15
- ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	4	21	5
- ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	4	9	5
- ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน	12	14	13
- มีอิสระในการปฏิบัติงาน	17	14	13
- กระทรวงการต่างประเทศ มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3	0	5
- กระทรวงการต่างประเทศ มีทุนการศึกษาสนับสนุน	3	9	5

สำหรับเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทสนานาๆ ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ให้เหตุผลว่าเพราะมีความมั่นคงในงานและการทำงานที่ทำท่ายความรู้ความสามารถ โดยเลือกเป็นอันดับ 1 ถึงร้อยละ 20 เท่ากันทั้งสองปัจจัย ส่วนอันดับ 2 ปัจจัยการ

ทำงานที่ทำทหายความรู้ความสามารถและความมั่นคงในงานก็ยังได้รับเลือกเป็นอันดับ 2 ส่วนอันดับ 3 ที่ข้าราชการระดับปฏิบัติการเลือกคือ การมี โอกาสก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีคะแนนเท่ากัน

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวง
การต่างประเทศนานๆ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- การมีสวัสดิการดี	8	5	10
- การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน	0	5	8
- การมีโอกาสนก้าวหน้า	13	16	16
- การเลื่อนตำแหน่ง	0	5	16
- การพัฒนาความรู้ของบุคลากร ตลอดเวลา	15	8	8
- การมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน	8	5	8
- การมีความรักและความเชื่อมั่นใน กระทรวงการต่างประเทศ	8	0	8
- ความมั่นคงในงาน	20	25	5
- การที่กระทรวงการต่างประเทศให้ ความสำคัญกับบุคลากร	8	11	8
- การทำงานที่ทำทหายกับความรู้และ ประสบการณ์	20	20	13

ในทัศนคติของข้าราชการ เหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ
ข้าราชการระดับปฏิบัติการเห็นว่าเป็นเพราะมั่นคง โดยเลือกเป็นอันดับหนึ่งถึงร้อยละ 37 และเลือก
การมีโอกาพัฒนาตนเองเป็นอันดับสองถึงร้อยละ 29 ส่วนอันดับสาม เลือกเหตุผลด้านภาพพจน์ดี
และมีโอกาสใช้ความรู้ โดยมีคะแนนเท่ากันร้อยละ 14

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- ชื่อเสียง	13	13	5
- มั่นคง	37	8	9
- ศักดิ์การดี	3	5	9
- เงินเดือนสูง	0	5	0
- ภาพพจน์ดี	8	16	20
- มีโอกาสใช้ความรู้	22	19	20
- มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3	5	9
- มีโอกาสพัฒนาตนเอง	10	29	14
- ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	5	0	14

ส่วนคำถามสุดท้าย ได้ถามข้าราชการว่ามีแผนจะลาออกหรือไม่

ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 43 ตอบว่า ไม่แน่ใจ ในขณะที่ ร้อยละ 34 ตอบไม่ และ ร้อยละ 23 ตอบใช่

ตารางที่ 14 แสดงร้อยละของคำตอบว่าข้าราชการมีแผนจะลาออกหรือไม่

รายการ	ใช่	ไม่	ไม่แน่ใจ
ท่านมีแผนจะลาออกหรือไม่	15	36	49

ง. ข้าราชการสายสนับสนุน

ตารางที่ 1

รายการข้อมูล	ร้อยละ
1. เพศ	
ชาย	20
หญิง	80
2. อายุ	
20-30	37
31-40	10
41-50	31
51-60	22
3. จบการศึกษาระดับสูงสุด	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26
ปริญญาตรี	74

เมื่อสอบถามว่าข้าราชการสายสนับสนุนมองผู้บริหารองค์การว่าเห็นความสำคัญของคนในองค์การมากที่สุดหรือไม่ และคำถามว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารคนในกระทรวงการต่างประเทศมากที่สุดหรือไม่ปรากฏว่า ข้าราชการสายสนับสนุนเห็นด้วย จำนวนร้อยละ 52 ในคำถามแรก และเห็นด้วย ร้อยละ 46 ในคำถามที่สอง

ตารางที่ 2 แสดงร้อยละของความคิดเห็นว่าผู้บริหารสูงของกระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญของข้าราชการมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง การต่างประเทศ เห็นความสำคัญ	2	52	30	8	8
2. ท่านรู้สึกว่าคุณบริหารเห็น ความสำคัญของการบริหารคนใน กระทรวงการต่างประเทศ	11	46	31	4	8

ความคิดเห็นของข้าราชการสายสนับสนุนแก่ความเป็นกันเอง ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกว่ากระทรวงการต่างประเทศ เป็นเหมือนบ้านและผู้บังคับบัญชาเสมือนคนใกล้ชิดที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ตลอดจนคำถามว่ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศ พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนส่วนมากจะเห็นด้วย ในจำนวน ร้อยละ 49 เห็นด้วยสำหรับคำถามที่สอง ร้อยละ 54 และเห็นด้วยร้อยละ 58 ในคำถามที่สาม

ตารางที่ 3 ร้อยละของความคิดเห็นที่ข้าราชการมีต่อผู้บริหารระดับสูงและองค์การ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงฯ มี ความเป็นกันเองและยืดหยุ่นใน การทำงาน	9	49	28	7	7
2. ท่านมีความรู้สึกว่าการต่าง ประเทศ เป็น เหมือนบ้านและ ผู้บังคับบัญชา เสมือนคนใกล้ชิดที่อยู่ในครอบครัว เดียวกัน	2	54	24	14	6
3. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็น ส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเศ	32	58	2	4	4

ต่อความเห็นของข้าราชการสายสนับสนุนเกี่ยวกับความเชื่อหรือความคิดเห็นว่า
ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการหรือไม่ พบว่าส่วนมากเห็นด้วยร้อยละ 46

ตารางที่ 4 แสดงร้อยละของความคิดเห็นที่ว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
ท่านรู้สึกว่าการต่างประเศ ขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการ	44	46	6	0	4

ด้วยความเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ มีระบบการรวมศูนย์อำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ ต่อคำถามเรื่องการกระจายอำนาจให้กับข้าราชการมากขึ้น และการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ข้าราชการสายสนับสนุนส่วนใหญ่ร้อยละ 58 เห็นด้วยว่าควรมีการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ และร้อยละ 46 เห็นด้วยมากที่สุด ว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบน

ตารางที่ 5 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการตัดสินใจและการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่าการทรวงการต่างประเทศ ควรเน้นการเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการ	10	58	18	6	8
2. ท่านรู้สึกว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่มา จากระดับบน	46	42	10	0	2

ต่อความเห็นเรื่องการ rotation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้รอบด้าน และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนเห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 63 ว่าควรมีการ rotation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้รอบด้าน และเห็นด้วยน้อยร้อยละ 40 ว่ามีการฝึกอบรมที่เพียงพอ

ตารางที่ 6 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องการหมุนเวียนงาน (rotation) และความเพียงพอในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านเห็นว่าการ rotation เป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้รอบด้านยิ่งขึ้น	13	63	19	0	5
2. ท่านรู้สึกว่าได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ทักษะการทำงานอย่างเพียงพอ	4	38	40	14	4

ด้านความพึงพอใจในสภาพการทำงานในปัจจุบัน ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ข้าราชการสายสนับสนุนเห็นด้วยว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันมีสภาพที่พึงพอใจ และเห็นด้วยและเห็นด้วยน้อยว่ามีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 7 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบันกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับสภาพการทำงาน ในปัจจุบัน	8	60	22	4	6
2. ท่านรู้สึกว่ามีความสมดุลระหว่างชีวิต การทำงานและชีวิตส่วนตัว	6	40	38	10	6

สำหรับคำถามในเรื่องความเห็นว่ามีควมก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และความรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ข้าราชการสายสนับสนุนเห็นด้วยน้อยและน้อยที่สุดทั้งความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน แต่เห็นด้วยว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละความเห็นว่ามีควมก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนและการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ระดับความคิดเห็น รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ตอบ
1. ท่านรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างชัดเจน	4	14	42	34	6
2. ท่านรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่	16	48	24	10	2

ในแง่การบริหารองค์การ ว่า เหตุผลของผู้บริหารในการประชุมข้าราชการ คืออะไร โดยมีตัวเลือก ได้แก่ การแก้ปัญหาทางงาน วางแผน กำหนดงาน และชี้แจงทำความเข้าใจ

พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุน เห็นว่า ผู้บริหารจัดประชุม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ มากเป็นอันดับแรก จำนวน ร้อยละ 46

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของผู้บริหารในการจัดประชุม

รายการ	ร้อยละ
1. การแก้ปัญหาทางงาน	12
2. วางแผน	30
3. กำหนดงาน	12
4. ชี้แจงทำความเข้าใจ	46

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหของผู้บริหารเมื่อความคิดเห็น ไม่ตรงกัน มีความสับสนเนื่องจากการจัดองค์การในลักษณะระบบราชการที่รวมศูนย์

ข้าราชการสายสนับสนุนส่วนมากร้อยละ 43 เห็นว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารสูงสุดจะตัดสินใจ แต่มีความใกล้เคียงกับการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 41

ตารางที่ 10 แสดงร้อยละความเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหของผู้บริหารเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

รายการ	ร้อยละ
1. ตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่	16
2. ใช้ผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ	43
3. เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น	41

ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด เรียงตามลำดับความสำคัญในทัศนะของข้าราชการ

ข้าราชการสายสนับสนุน เลือกผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยอันดับ 1 จำนวนร้อยละ 18 เท่ากัน ส่วนในอันดับที่ 2 ปัจจัย

ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ และได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนอันดับที่ 3 ปัจจัยผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานได้รับเลือกจำนวนร้อยละ 18

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานมากที่สุด

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- สถานที่ทำงานทันสมัย	6	7	5
- เครื่องมือทันสมัย	4	10	5
- งานท้าทาย	10	3	11
- ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม	18	12	9
- ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน	8	10	18
- ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	12	14	16
- ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	6	14	13
- ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	2	3	9
- ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน	18	12	11
- มีอิสระในการปฏิบัติงาน	10	12	3
- กระทรวงการต่างประเทศ มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ	4	3	0
- กระทรวงการต่างประเทศ มีทุนการศึกษาสนับสนุน	2	0	0

สำหรับเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศนานๆ ข้าราชการสายสนับสนุน ให้เหตุผลว่าเพราะมีความมั่นคงในงาน โดยเลือกเป็นอันดับ 1 ถึงร้อยละ 41 ส่วนอันดับ 2 ที่ได้รับเลือกมากที่สุดคือ ปัจจัยการมีสวัสดิการดี และอันดับ 3 คือ การมีความรักและความเชื่อมั่นในกระทรวงการต่างประเทศ

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวง
การต่างประเทศนานๆ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- การมีสวัสดิการดี	5	17	3
- การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน	5	3	17
- การมีโอกาสก้าวหน้า	12	15	5
- การเลื่อนตำแหน่ง	0	5	7
- การพัฒนาความรู้ของบุคลากร ตลอดเวลา	2	7	5
- การมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน	5	5	15
- การมีความรักและความเชื่อมั่นใน กระทรวงการต่างประเทศ	9	15	25
- ความมั่นคงในงาน	41	11	13
- การที่กระทรวงการต่างประเทศให้ ความสำคัญกับบุคลากร	12	9	3
- การทำงานที่ท้าทายกับความรู้และ ประสบการณ์	9	13	7

ในทัศนคติของข้าราชการ เหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ
ข้าราชการสายสนับสนุนเห็นว่าเป็นเพราะมั่นคง โดยเลือกเป็นอันดับหนึ่งถึงร้อยละ 58 และเลือก
ความมีชื่อเสียงเป็นอันดับสองจำนวนร้อยละ 19 ส่วนอันดับสาม เหตุผลด้านชื่อเสียงก็ยังได้รับเลือก
ร้อยละ 21

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ

ปัจจัย	เลือกอันดับ 1	เลือกอันดับ 2	เลือกอันดับ 3
- ชื่อเสียง	5	19	21
- มั่นคง	58	17	9
- ศักดิ์การดี	0	17	9
- เงินเดือนสูง	1	2	12
- ภาพพจน์ดี	10	17	19
- มีโอกาสใช้ความรู้	18	4	9
- มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	0	11	14
- มีโอกาสพัฒนาตนเอง	8	9	7
- ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา	0	4	0

ส่วนคำถามสุดท้าย ได้ถามข้าราชการว่ามีแผนจะลาออกหรือไม่

ข้าราชการสายสนับสนุน ร้อยละ 41 ตอบว่า ไม่ ในขณะที่ ร้อยละ 35 ตอบไม่แน่ใจ และ ร้อยละ 24 ตอบใช่

ตารางที่ 14 แสดงร้อยละของคำตอบว่าข้าราชการมีแผนจะลาออกหรือไม่

รายการ	ใช่	ไม่	ไม่แน่ใจ
ท่านมีแผนจะลาออกหรือไม่	24	41	35

สรุป ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทั้ง 4 ระดับเห็นด้วยว่าผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญ เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญของคนในองค์กรที่เป็นตัวจักรสำคัญในการรักษาบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะเป็นหน่วยงานหลักของประเทศด้านการต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษชำนาญการ ปฏิบัติการ ยังเห็นด้วยน้อยกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในการบริหารคนของกระทรวงการต่างประเทศ ในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กรที่อยากให้ข้าราชการรู้สึกเป็นบ้าน (family) ข้าราชการทุกระดับยกเว้นระดับปฏิบัติการ เห็นด้วยว่ารู้สึกกระทรวงการต่างประเทศเหมือนบ้าน

และผู้บังคับบัญชาเหมือนคนในครอบครัว อย่างไรก็ตาม ทุกระดับเห็นด้วยว่าผู้บริหารยึดหยุ่นและเป็นกันเอง และทุกระดับรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศ นอกจากนี้ทุกระดับเห็นด้วย และระดับชำนาญการพิเศษเห็นด้วยมากที่สุดว่า ความสำเร็จของกระทรวงการต่างประเทศขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการ เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารเห็นว่า ข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศต้องเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น หากเราไม่ปรับปรุงตนเอง กระทรวงอื่นจะเห็นว่ากระทรวงการต่างประเทศไม่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร

ความเห็นเรื่องการคัดเลือก ผู้บริหารเห็นว่า ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศควรมีความหลากหลาย ที่สำคัญคือ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยสำคัญที่ทุกระดับเลือกในการเข้าทำงานในกระทรวงการต่างประเทศคือ ความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ ข้าราชการชำนาญการพิเศษ ข้าราชการปฏิบัติการ จะเลือกปัจจัยการมีโอกาสใช้ความรู้ และการมีโอกาสพัฒนาตนเอง ในขณะที่ปัจจัยสำคัญของสายสนับสนุนคือ ความมีชื่อเสียง ส่วนปัจจัยเรื่องภาพพจน์ดี เป็นอีกปัจจัยที่ระดับปฏิบัติการเลือก

ความเห็นเรื่องการพัฒนาคน ผู้บริหารเห็นว่า โดยที่โลกเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจึงต้องมีการพัฒนาตลอดเวลาเช่นกัน on- the- job training มีความสำคัญ และข้าราชการควรมีการเรียนรู้กันอย่างรอบด้าน และเมื่อฝึกงานอย่างรอบด้านแล้ว จนทราบความถนัดหรือจุดแข็งของแต่ละคน ก็ต้องดึงศักยภาพมาใช้งาน ในฐานะ specialist ซึ่งข้าราชการทุกระดับเห็นด้วยจนถึงเห็นด้วยมากที่สุดว่าการหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ทำงานให้รอบด้านยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้าราชการทุกระดับ ยกเว้นระดับชำนาญการพิเศษกลับเห็นด้วยน้อยกว่าได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ

การรักษาคน ผู้บริหารเห็นว่า การจ้างงานของคนในกระทรวงการต่างประเทศเป็นการจ้างระยะยาว ขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยข้าราชการต้องทำงานแบบมีคุณภาพชีวิต เห็นว่าข้าราชการเสียสละมาก จึงควรมีความชัดเจนเรื่องการออกประจำการและต้องเห็นภาพว่าจะเกษียณระดับเอกอัครราชทูต ปัจจัยร่วมกันที่ข้าราชการอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศนานๆ คือความมั่นคงในงาน ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ข้าราชการ และปฏิบัติการมีปัจจัยร่วมอีกปัจจัยคือ การมีโอกาสก้าวหน้า ข้าราชการชำนาญการพิเศษเห็นปัจจัยความรักและความเชื่อมั่นในกระทรวงการต่างประเทศเป็นปัจจัยอันดับหนึ่ง และปัจจัยที่กระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญของบุคลากรเป็นอีกปัจจัย สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ นอกจากความมั่นคงแล้วยังเลือกปัจจัยเรื่องการทำงานที่ทำทายความสามารถเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนสายสนับสนุนให้ความสำคัญกับเรื่องสวัสดิการและมีความรักความเชื่อมั่นในกระทรวงการต่างประเทศ ในเรื่องความพอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน ทุกระดับแสดงความเห็นด้วย แต่ในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีความหลากหลาย โดยข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเห็นด้วยมากที่สุด

ในขณะที่ระดับชำนาญการและปฏิบัติการเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุด ส่วนสายสนับสนุนเห็นด้วย ในเรื่องความเห็นเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ทุกระดับเห็นด้วยน้อย ยกเว้นระดับชำนาญการพิเศษที่เห็นด้วย และความเห็นเกี่ยวกับการได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ทุกระดับเห็นด้วย ยกเว้นระดับปฏิบัติการที่เห็นด้วยน้อย

สำหรับปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการอยากทำงานให้กระทรวงการต่างประเทศอย่างเต็มที่ ข้าราชการทุกระดับจะเลือกอันดับหนึ่ง สอง สาม วนเวียนอยู่ที่ปัจจัยของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างชอบธรรม ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ และสายสนับสนุนจะให้ความสำคัญกับการได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน และคำถามเรื่องการลาออก ข้าราชการทุกระดับตอบว่า ไม่ ยกเว้นระดับปฏิบัติการที่ตอบว่า ไม่แน่ใจ

ผู้นำขององค์กรจึงมีความสำคัญ โดยข้าราชการมีความเห็นเรื่องระบบการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ ว่าเห็นด้วยในเรื่องการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการ (empowerment) และเห็นว่าผู้บริหารจัดประชุมเพื่อการชี้แจงทำความเข้าใจมากกว่าปัจจัยการแก้ปัญหา วางแผน กำหนดงาน และเมื่อมีปัญหาความเห็นไม่ตรงกัน ผู้บริหารสูงสุดจะตัดสินใจ มากกว่าการตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่ หรือเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ดี ในประเด็นนี้ จำนวนสายสนับสนุนที่เลือกระหว่างให้ผู้บริหารตัดสินใจกับเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นมีความใกล้เคียงมาก

3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ลำดับสุดท้าย ผู้ทำการศึกษาจะนำปัจจัยภายนอกและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศมาวิเคราะห์ โดยใช้ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศเพื่อขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า ดังนี้

ปัจจัยภายนอก	การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ไทยได้รับประโยชน์มากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรอบ GMS ซึ่งไทยเป็นจุดศูนย์กลาง	จีนให้ความสำคัญกับ ASEAN Connectivity มองไทยอย่างมหาмир โดยสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลาง Connectivity แต่จะแสวงหาทรัพยากรอย่างเข้มข้นเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของตน	ญี่ปุ่นจะยังคงมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจในโลกและสนับสนุนการสร้างถนนในอาเซียนภาคพื้นทวีปตัดขวางจากเวียดนามไปยังพม่า ตลอดจนสนับสนุนการสร้างท่าเรือทวายในพม่า แต่จะแสวงหาทรัพยากรอย่างเข้มข้นเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของตน	เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟแวร์ที่มีรูปแบบการใช้งานหลากหลาย อุปกรณ์พกพาใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน เป็นปัจจัยกระทบต่อสภาพสังคมอย่างมาก รวมทั้งทำให้คนมีโอกาสสัมผัสกับยุคตามได้อย่างทั่วถึง	ปัจจัยมหภาคอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติอาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ ที่อาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย การพึ่งพาพลังงานจากภายนอก
ปัจจัยภายใน					

<p>การคัดเลือกคน</p>	<p>-คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษา ลาว เขมร พม่า เวียดนามในการสอบ สนามใหญ่ -ให้ทุนกระทรวงการต่างประเทศในด้าน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษาให้สม่ำเสมอทุกปี</p>	<p>-คัดเลือกผู้ที่สามารถใช้ ภาษาจีนในการสอบ สนามใหญ่ -ให้ทุนกระทรวงการต่างประเทศในด้านจีนศึกษาที่จีน โดยต้องสามารถพูด อ่าน เขียน จีน ได้</p>	<p>-คัดเลือกผู้ที่สามารถใช้ ภาษาญี่ปุ่นในการสอบ สนามใหญ่ -ให้ทุนกระทรวงการต่างประเทศด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ไปศึกษาที่ญี่ปุ่น โดยต้องพูด อ่าน เขียน ภาษาญี่ปุ่นให้ได้ด้วย</p>	<p>-คัดเลือกผู้ที่จบ การศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ หรือ สื่อมวลชนจากการสอบสนามใหญ่</p>	<p>-คัดเลือกจากสนามใหญ่</p>
<p>การพัฒนาคน</p>	<p>-พัฒนาข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจประเทศ อาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลาว เขมร พม่า เวียดนามให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) หรือพัฒนาข้าราชการที่จบด้านจีนศึกษา ที่ทำงานอยู่ในกระทรวงการต่างประเทศ จำนวนร้อยละ 2 โดยให้ทำงานในกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือกรมอาเซียน เพื่อเป็น on-the-job training รวมทั้งสนับสนุนให้ฝึกฝนการใช้ภาษาจีน โดยการเป็นล่าม -อาจให้ทุนการศึกษา ระยะสั้นที่จีน เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับ วัฒนธรรมและวิธีการคิดของจีน -จัดให้ออกประจำการที่จีนมากกว่า 1 ครั้ง</p>	<p>-พัฒนาข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจจีน ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) หรือพัฒนาข้าราชการที่จบด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ทำงานอยู่ในกระทรวงการต่างประเทศ จำนวนร้อยละ 2 โดยให้ทำงานในกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือกรมอาเซียน เพื่อเป็น on-the-job training รวมทั้งสนับสนุนให้ฝึกฝนการใช้ภาษาจีน โดยการเป็นล่าม -อาจให้ทุนการศึกษา ระยะสั้นที่ญี่ปุ่น เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับ วัฒนธรรมและวิธีการคิดของญี่ปุ่น -จัดให้ออกประจำการที่ญี่ปุ่นมากกว่า 1 ครั้ง</p>	<p>พัฒนาข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจญี่ปุ่น ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) หรือพัฒนาข้าราชการที่จบด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ทำงานอยู่ในกระทรวงการต่างประเทศ จำนวนร้อยละ 2 โดยให้ทำงานในกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือกรมอาเซียน เพื่อเป็น on-the-job training รวมทั้งสนับสนุนให้ฝึกฝนการใช้ภาษาญี่ปุ่น โดยการเป็นล่าม -อาจให้ทุนการศึกษา ระยะสั้นที่ญี่ปุ่น เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับ วัฒนธรรมและวิธีการคิดของญี่ปุ่น -จัดให้ออกประจำการที่ญี่ปุ่นมากกว่า 1 ครั้ง</p>	<p>-พัฒนาข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่ามีความสนใจในงานประชาสัมพันธ์ กับมวลชน โดยต้องพัฒนา และให้การอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องการสื่อสารมวลชน และการใช้อุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ</p>	<p>พัฒนาข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจงาน นพหุภาคีในประเด็นปัญหาข้ามชาติ สนับสนุนให้ทำงานในกรมองค์การระหว่างประเทศ การเข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศ เพื่อเป็น on-the-job training และสนับสนุนให้เข้าร่วมการอบรมระยะสั้นในองค์การระหว่างประเทศ -สนับสนุนการออกประจำการใน post นพหุภาคี</p>
<p>การรักษาคน</p>	<p>-จัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ -สร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน</p>	<p>จัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ -สร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน</p>	<p>จัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ -สร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน</p>	<p>จัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ -สร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน</p>	<p>จัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ -สร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน</p>

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อสรุป

โดยที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าที่สุดในองค์กร และเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ต้องมีการบูรณาการที่ fit กลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคลากร และรักษามูลค่านั้นไว้กับองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางและกลยุทธ์ที่องค์กรกำลังนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญที่ fit (สอดคล้อง) กับกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับองค์กร โดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพ และมีฝีมือไว้กับองค์กรต่อไป

สำหรับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า ผู้เขียนเห็นว่า โดยที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงเล็ก มีทรัพยากรจำกัด จึงมีความจำเป็นที่ต้องบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะมีความสำคัญที่จะกระทบผลประโยชน์ของไทยมากที่สุด ใน 10 ปีข้างหน้า ได้แก่

- 1) การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะทำให้ไทยได้ประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรอบ Greater Mekong Subregion ซึ่งไทยเป็นจุดศูนย์กลางของอาเซียนภาคพื้นทวีป และเพื่อนบ้านยังพัฒนามากขึ้น และเริ่มเป็นคู่แข่งของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น เนื่องจากค่าแรงงานถูกกว่าไทย

- 2) จีนให้ความสำคัญกับ ASEAN Connectivity มองไทยอย่างมหามิตร โดยสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลาง Connectivity

- 3) ญี่ปุ่นจะยังคงมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจในโลก โดยจะแสวงหาทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของตนอย่างเข้มข้นเช่นเดียวกับจีน ญี่ปุ่นสนับสนุนการสร้างถนนในอาเซียนภาคพื้นทวีป ดัดขวางเวียดนามไปยังพม่า ตลอดจนสนับสนุนการสร้างท่าเรือทวายในพม่า

4) เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ที่มีรูปแบบที่ใช้งานหลากหลาย อุปกรณ์พกพาใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน เป็นปัจจัยกระทบต่อสภาพสังคมอย่างมาก รวมทั้งทำให้ผู้คนมีโอกาสสัมผัสภัยคุกคามได้อย่างทั่วถึงไปด้วย (Global2Global)

5) ปัจจัยมหภาคอื่นที่สำคัญในช่วงทศวรรษหน้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ ที่อาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย การพึ่งพาแหล่งพลังงานจากภายนอก

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ การคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้อง (fit) กับปัจจัยภายนอกดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะส่งผลให้งานของกระทรวงการต่างประเทศมีประสิทธิภาพ สรูปได้ ดังนี้

1) ต่อประเด็นการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การแผ่อิทธิพลของจีน และการคงอำนาจทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น การคัดเลือก จึงควรให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษาลาว เขมร พม่า เวียดนาม จีน และญี่ปุ่นในการสอบสนามใหญ่ หรือให้ทุนกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อให้ศึกษาในด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จีนศึกษาและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ให้สม่ำเสมอทุกปี เพื่อสร้างคนให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สำหรับการพัฒนา อาจพัฒนาจากข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจประเทศอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลาว เขมร พม่า เวียดนาม จีน ญี่ปุ่น ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) หรือพัฒนาข้าราชการที่จบการศึกษาด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ศึกษา จีนศึกษา และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีสาขาละประมาณร้อยละ 2- 3 ซึ่งทำงานอยู่แล้วในกระทรวงการต่างประเทศ โดยให้ทำงานในกรมเอเชียตะวันออกเฉียง หรือกรมอาเซียน เป็น on-the-job training พร้อมทั้งสนับสนุนให้ฝึกการใช้ภาษาโดยการเป็นล่าม

นอกจากนี้ ยังอาจให้ทุนการศึกษาระยะสั้นที่จีนและญี่ปุ่น เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมและวิธีการคิดของทั้งสองประเทศ พร้อมทั้งจัดให้ออกประจำการในประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศจีนและญี่ปุ่นตามความเชี่ยวชาญให้มากกว่า 1 ครั้ง เพื่อสร้างเครือข่าย (network) ในเรื่อง การรักษาคน ควรจัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และต้องสร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน

2) ต่อประเด็นเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ที่มีรูปแบบที่ใช้งานหลากหลาย อุปกรณ์พกพาใหม่ๆ ทำให้มีการติดต่อกันอย่างเลื่อนไหล ไร้พรมแดน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง (fit) คือ การคัดเลือกคน ควรคัดเลือกผู้ที่จบการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ หรือสื่อมวลชนจากการสอบสนามใหญ่เพียงอย่างเดียว การพัฒนาคน จะเน้นการสร้างบุคลากรจากการพัฒนาคนภายในมากกว่า โดยพัฒนาข้าราชการที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่ามีความสนใจในงาน

ประชาสัมพันธ์กับมวลชน โดยต้องพัฒนา และให้การอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่อง การสื่อสารมวลชนและการใช้อุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ และการรักษาคน ก็ควรต้องจัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และต้องสร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน

3) ต่อประเด็นปัจจัยมหภาคอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยคุกคามใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โรคระบาด ภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบใหม่ๆ ที่อาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย การพึ่งพาพลังงานจากภายนอก เห็นว่า การคัดเลือกคน คัดเลือกจากสนามใหญ่เพียงอย่างเดียวก็เหมาะสม การพัฒนาคน เน้นการสร้างคนจากการพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ที่ถนัดหรือแสดงจุดแข็งว่าสนใจงานพหุภาคีในประเด็นปัญหาข้ามชาติ สนับสนุนให้ทำงานในกรมองค์การระหว่างประเทศ การเข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศ เพื่อเป็น on-the-job training และสนับสนุนให้เข้าร่วมการอบรมระยะสั้นในองค์การระหว่างประเทศ ตลอดจนสนับสนุนการออกประจำการใน Post พหุภาคี ส่วนการรักษาคน ก็เช่นเดียวกับการรักษาบุคลากรที่มีค่า คือจัดงานให้เหมาะสม เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และต้องสร้างความเชื่อมั่นว่ามีการพัฒนาในอาชีพอย่างชัดเจน

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในขณะที่ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศตามกระแสโลกภิวัตน์มีเพิ่มขึ้นทุกขณะ กระทรวงการต่างประเทศจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจและกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพื่อจะได้จัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กระทรวงการต่างประเทศมีทรัพยากรมนุษย์ที่จำกัด คนจึงมีค่าสำหรับองค์การมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเดิม อาจไม่เหมาะสมกับกระทรวงการต่างประเทศที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก จึงขอเสนอให้กระทรวงการต่างประเทศพิจารณาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านการใช้ทักษะการวางแผนเสมอ ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาบุคลากร ที่สอดคล้อง (fit) กับกลยุทธ์ขององค์การ โดยผู้เขียนเห็นว่า การขาดการวางแผนที่ดีย่อมเป็นผลให้องค์การขาดความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และบางครั้งก็รุนแรงอีกด้วย และยังทำให้องค์การตกอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบจากการแข่งขัน ผู้เขียนเห็นว่า การคิดไปข้างหน้าด้วยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจน ย่อมทำให้การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้ประโยชน์สูงสุด และผลักดันให้องค์การอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบ

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะในการคัดเลือกบุคคลเชิงกลยุทธ์ ต้องวางแผนโดยต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งผ่านการศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในตามทักษะการวางแผนที่ได้มาแล้ว การคัดเลือกต้องดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความรู้ความสามารถตามกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนด พร้อมทั้งต้องพิจารณาคณะสมบัติของผู้นั้นด้วยว่าเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ เช่น หากกระทรวงการต่างประเทศเน้นนโยบายการทำงานเป็นทีม ก็ต้องพิจารณาคณะสมบัติดังกล่าว ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ในเรื่องของความรู้ความสามารถใช้องค์ความรู้เรื่อง สมรรถนะ (competency) น่าจะมีส่วนช่วยในเรื่องการคัดเลือก โดยที่เป็นการจ้างงานระยะยาว กระทรวงการต่างประเทศ จึงควรให้ความสนใจและใส่ใจเป็นลำดับแรก

ในที่นี้ ผู้เขียนขอเสนอทัศนะของ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งได้แสดงแนวคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ว่า IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า ผู้ที่เรียนเก่ง ไม่ใช่ ผู้ที่ทำงานเก่ง Competency ในความหมายของ McClelland จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/Behavior)

ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศเคยทำการศึกษาเรื่อง Competency ซึ่งเป็น Core Competency ขององค์กรไว้ระดับหนึ่งแล้ว จึงน่าจะสานต่อและนำมาใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาคนก็ควรต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ คือต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนวิเคราะห์ว่า การต่างประเทศใน 10 ปีข้างหน้า ควรให้ความสำคัญกับจีน ญี่ปุ่น และประเทศอาเซียน ดังนั้น กลยุทธ์การอบรมและพัฒนา ก็ควรต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งควรต้องดำเนินการในทุกสายงาน ทั้งสายการทูต และสายสนับสนุน เช่น การเรียนภาษาจีน ญี่ปุ่น เพื่อนบ้าน ก็ควรต้องสนับสนุนให้เรียนทั้งสายการทูตและสายสนับสนุน

อย่างไรก็ดี การพัฒนาคนเชิงกลยุทธ์เช่นนี้ จะเป็นการสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) สำหรับคนกลุ่มดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาของ Daniel Ferreira และ Raaj K. Sah , Who gets to the top? Generalist versus Specialists in Managerial Organisations, February 2012 สรุปได้ว่าการอ่านข้อมูลของ generalist แม้ว่าจะแม่นยำน้อยกว่า specialist แต่การสื่อสารไปยังผู้มีลำดับสูงกว่าจะดีกว่า นอกจากการสื่อสารแล้ว generalist ยังมีการตัดสินใจที่ดีกว่า specialist ดังนั้น การที่องค์กรลงทุนกับการสร้าง specialist อาจส่งผลให้ generalist ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่สำคัญกับการ

ตัดสินใจขององค์กรมีจำนวนลดลง ซึ่งทำให้การได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรลดลงด้วย ผู้เขียนจึงเห็นว่า การพัฒนาคนเชิงกลยุทธ์จึงต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง ผู้บริหารต้องแน่ใจเกี่ยวกับความถนัดหรือจุดแข็งของบุคลากรในสังกัดอย่างแท้จริง ก่อนเสนอแนะการพัฒนาตามศักยภาพของบุคคลนั้นๆ การพัฒนา specialist มีเช่นนั้นจะกระทบกับจำนวน generalist ที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร

จากการศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยในการจูงใจให้ข้าราชการทุกสายอยากทำงานกับกระทรวงการต่างประเทศ มักจะเป็นปัจจัยที่วนเวียนกับผู้บังคับบัญชา ผู้เขียนจึงเห็นว่า การอบรมความเป็นผู้นำ (Leadership) ให้กับผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้น จึงมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่ายึดถือระบบ จะให้ความสำคัญกับความสามารถส่วนบุคคล คือ การยึดมั่นในคนใดคนหนึ่งเป็นหลัก นอกจากนี้ ข้าราชการในระดับชำนาญการ ปฏิบัติการ และสายสนับสนุนเห็นว่า ได้รับการอบรมไม่เพียงพอ กระทรวงการต่างประเทศจึงควรให้ความสำคัญกับการอบรมอย่างจริงจัง โดยอาจพิจารณาการพัฒนาคนโดยใช้สมรรถนะ (Competency) ตามประเภทของคนในองค์กร โดย Ordione (2000) (อ้างถึงในหนังสือชำแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา โดย ดร. สุรัชย์ พรหมพันธุ์) ได้แบ่งพนักงานในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) Star/Talent หรือดาวรุ่ง ที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษ เป็นกลุ่มคนที่มีผลงาน (Performance) สูง และมีศักยภาพ (Potential) สูง กลุ่มนี้จะมีประมาณร้อยละ 10-20 คนกลุ่มนี้ทำงานอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง และยังสามารถต่อยอดให้กับงานอื่นๆ ได้ เรียนรู้และสรรหาวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอยู่เสมอ แนวทางการพัฒนาคนกลุ่มนี้ ได้แก่ การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ อบรมสัมมนา และให้ศึกษาต่อในหลักสูตรต่างๆ ที่มีส่วนให้คนกลุ่มนี้เกิดความภูมิใจ และช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานสำหรับคนกลุ่มนี้ด้วย

2) Work Horse หรือม้างาน เป็นกลุ่มคนที่มีผลงานสูง แต่มีศักยภาพต่ำ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร จะทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย และสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ นอกจากนั้น ยังทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา แต่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ แนวทางการพัฒนาคนกลุ่มนี้ ได้แก่ ต้องเน้นความคิดเชิงวิเคราะห์ และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสอนงาน (Coaching)

3) Questionable หรือเด็กดีที่มีปัญหา เป็นกลุ่มคนที่มีผลงานต่ำ แต่มีศักยภาพสูง อาจทำบางชิ้นดี แต่ที่เหลือกลับไม่ได้มาตรฐาน ทั้งนี้ อาจเพียงเพราะขาดทักษะหรือประสบการณ์ จึงทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันได้ ทำให้กลายเป็นคนที่คิดแต่ไม่ลงมือปฏิบัติ พบว่าในองค์กรจะมีประมาณร้อยละ 10-15 ต่อปี การพัฒนาคนกลุ่มนี้ ควรเน้นการให้คำปรึกษา (Counseling) เพื่อให้คน

กลุ่มนี้เข้าใจการทำงานอย่างมืออาชีพ ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อที่จะติดตามว่าได้นำคำปรึกษาที่ได้รับนั้นไปปรับใช้ได้อย่างเต็มที่หรือไม่ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกทำงาน เป็นทีมที่ใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม เป็นต้น

4) Deadwood หรือกลุ่มไม้ผู้เป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถ และศักยภาพต่ำ มีการทำงานเป็นไปในลักษณะงานประจำวัน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ หรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลงาน ไม่มีส่วนรับผิดชอบในผลลัพธ์สุดท้ายของงานที่เกิดขึ้น การพัฒนาอาจเน้นความคิดเชิงบวก เปิดโอกาสให้ทำงานและติดตามกำกับงาน การมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจ เช่น รางวัล คำชม เปิดโอกาสให้สร้างผลงานให้เกิดความภาคภูมิใจ

ข้อเสนอแนะในการรักษาคนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีค่ามากที่สุดในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของกระทรวงการต่างประเทศ ดังนั้น หากองค์กรต้องเสียนบุคลากรผู้นั้นไป หรือไม่สามารถใช้กลยุทธ์จูงใจให้พวกเขาเหล่านั้นทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้กับกระทรวงการต่างประเทศได้ ก็เท่ากับเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ทำให้ข้าราชการเหล่านั้นทุ่มเททำงานให้กับกระทรวงการต่างประเทศมากขึ้น และมีความรักและเชื่อมั่นต่อกระทรวงการต่างประเทศตลอดไป ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ จะพบว่า ข้าราชการในแต่ละระดับและต่างสายงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกัน เช่น นักการทูตปฏิบัติการณ์เห็นว่างานที่ตนทำมีความสำคัญ ในขณะที่สายสนับสนุนเห็นว่า สวัสดิการมีความสำคัญ และยังพบว่า ข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความเป็นไปได้ที่จะลาออก

Peter Cappelli เขียนใน Harvard Business Essentials Series เรื่อง Hiring and Keeping the Best People (แปลโดยประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร) ว่า สำหรับเหตุผลจูงใจหลักๆ ที่ทำให้คนยังคงอยากทำงานกับองค์กร คือ

1. ความภาคภูมิใจในองค์กร พนักงานต้องการทำงานกับองค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดี มีผู้นำที่มีทักษะและความสามารถ ซึ่งหมายถึงผู้นำระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ และมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ชัดเจน และมีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้ รวมทั้งสามารถทำให้ทุกๆ คนมองเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์นั้น

2. หัวหน้างานที่น่านับถือ สิ่งสำคัญมากคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานของตน พนักงานจะอยากอยู่ทำงานกับบริษัทถ้าเขามีหัวหน้างานที่เขาให้ความเชื่อถือ และสนับสนุนการทำงานของเขาอย่างเต็มที่

3. ระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม พนักงานจะอยากทำงานกับบริษัทที่มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งไม่เพียงรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม แต่ยังรวมถึงค่าตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ในลักษณะของโอกาสในการเติบโตในงาน การได้เรียนรู้งาน และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน

4. การเข้ากับผู้อื่นได้ การทำงานด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดีนั้น ก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่พนักงานอยากจะทำหน้าที่กับองค์กร

5. งานที่มีความหมายและมีคุณค่า พนักงานจะอยากทำงานกับบริษัทที่เปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบและมีความสนใจอย่างมาก ความพึงพอใจและความน่าตื่นตื่นในงานจะทำให้พนักงานสร้างผลลัพธ์ในการทำงานได้อย่างดี

อนึ่ง โดยที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงที่มีข้าราชการจำนวนไม่มาก แต่มีคุณภาพสูง การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงน่าจะสามารถกระทำได้ถึงรายบุคคล และแม้ว่าสายการทูตจะเป็นสายงานหลักในการขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศ แต่ประสิทธิผลขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากสายงานอื่นด้วย

บรรณานุกรม

หนังสือ

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แชนท์ โฟร์ พรินติ้ง จำกัด, 2547.
- นิสคารัก เวชยานนท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2545.
- ปกรณ์ ปริยากร. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2547.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554.
- ผลิน ภูเจริญ. กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกพิมพ์ไท จำกัด, 2546.
- เอนก เหล่าธรรมทัศน์. 2554. บูรพาภิวัตน์: ภูมิรัฐศาสตร์ และเศรษฐกิจโลกใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. เมื่อโลกไม่ใช่ใบเดิม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ แอดโซซิเอตเต็ด, 2553.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. โลกพลิกโฉม: ความมั่งคั่งในนิยามใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อินเตอร์เนชั่นแนล, 2550.
- อุทัย เลหาวิเชียร. รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2546.
- ฮาวิ, เจฟ. คราวด์ ซอร์สซิ่ง – ด้านคลิก พลิกโลก. แปลโดยสินวล ฤกษ์สิรินุกุล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2554.
- แคปเพลลี, ปีเตอร์. การว่าจ้างและการรักษาบุคลากร. แปลโดยประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. กรุงเทพมหานคร: เอกซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- โครงการพัฒนาเครือข่ายผู้นำรุ่นใหม่ด้วยการสื่อสารเพื่อการปฏิรูปประเทศไทยและบริษัท สยามอินเทลลิเจนซ์ยูนิค. Transform Thailand. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างสรรค์เสริมสุขภาพ (สสส.) สนับสนุนการจัดพิมพ์, 2554.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall, 1994.

Friedman, Thomas. The World is Flat. Great Britain: Allen Lane, 2005.

Friedman, George. The Next Decade. New York: Random House, Inc, 2012.

McClelland, David. Test for competency,rather than intelligence. American Psychologist. 28, 1973.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Ferreira, Daniel and Sah K Raaj. 2012. Who Gets to the Top? Generalists Versus Specialists in Managerial Organisations. Available: <http://ssrn.com/abstract=1370105>.

ประวัติผู้เขียน
นางครองขนิษฐ รักษ์เจริญ

- วันเดือนปีเกิด** 30 พฤศจิกายน 2509
- การศึกษา**
1. อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) (เกียรตินิยมอันดับ 2)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 2. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและเอกชน)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ประวัติการรับราชการ

พ.ศ. 2532 ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การทูต 3 กองวิทยุกระจายเสียง กรมสารนิเทศ

พ.ศ. 2534 ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองสังคม กรมอาเซียน

พ.ศ. 2535 ดำรงตำแหน่ง รองกงสุล สถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว

พ.ศ. 2539 ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ

พ.ศ. 2542 ดำรงตำแหน่ง เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลิสบอน

พ.ศ. 2546 ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองอเมริกาเหนือ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้

พ.ศ. 2547 ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การทูต 7 กองอเมริกาเหนือ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้

พ.ศ. 2549 ดำรงตำแหน่ง เลขานุการกรม กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้

พ.ศ. 2552 ดำรงตำแหน่ง นักการทูตชำนาญการพิเศษ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้

พ.ศ. 2553 ดำรงตำแหน่ง เลขานุการกรม กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้

พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอย

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

1. ตริตาภรณ์มงกุฎไทย เมื่อ 5 ธันวาคม 2537
2. ตริตาภรณ์ช้างเผือก เมื่อ 5 ธันวาคม 2541
3. ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย เมื่อ 5 ธันวาคม 2547
4. ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก เมื่อ 5 ธันวาคม 2552

รางวัล

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปีพุทธศักราช 2550