



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงการบริหารราชการกระทรวงการต่างประเทศ：  
ข้อเสนอแนะจากการศึกษามุมมองจากบุคลากรระดับปฏิบัติ

จัดทำโดย นายอัครกฤติ กระจายวงศ์  
รหัส 4027

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555  
สถาบันการต่างประเทศเทเววังศ์วีโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



บก.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารการทุต ของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....พิรุณ พานิช ๑๗๘๒๒๖๖๖๖

(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยคระภูด อรรถมานะ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....สมเกียรติ อริยปรัชญา

(ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....พลกัทร บุราคุ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พลกัทร บุราคุ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ที่ผ่านมาระยะท่วงการต่างประเทศเป็นองค์กรที่ได้รับความนิยมในการเข้ามาทำงานเป็นสำคัญด้านๆ แต่จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งจากภายในออกประเทศ อาทิ การแข่งขันในเวทีระหว่างประเทศที่รุนแรงขึ้น และจากภายในประเทศ จากการเพิ่มนบทบาทของภาคประชาชน การพัฒนาของหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลต่อการบริหารของกระทรวงฯ และทำให้แรงดึงดูดในการทำงานในกระทรวงการต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไป ทั้งภาคลักษณะของกระทรวงฯ ตลอดมีการวิพากษ์วิจารณ์การบริหารในหมู่บุคลากรในระดับปฏิบัติงานมากขึ้น บุคลากรของกระทรวงฯ มีความเห็นอย่างสัก ดับข้องใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและการคงความเป็นเลิศของการท่วงการต่างประเทศ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลจากบุคลากรระดับปฏิบัติซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่สุดขององค์การรวมทั้ง ศึกษาแนวปฏิบัติของกระทรวงฯ ที่เป็นอยู่ และด้วยอย่างที่ตีทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการบริหารของกระทรวงการต่างประเทศ โดยได้อ้าศัย 3 แนวคิดหลักคือ 1) ทฤษฎีเรื่องความเหลื่อมล้ำในการทำงาน 2) ทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจ และ 3) แนวคิดเรื่องความหล่อให้หลังในการทำงาน

ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในระดับปฏิบัติมีความเครียดอันเนื่องมาจาก การที่ฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในสำคัญด้านต่อการบริหาร ไม่ได้ใช้เครื่องมือทางการบริหารให้เป็นประโยชน์อย่างเพื่อประโยชน์ของประเทศ ขาดความต้องเนื่องในการบริหาร นอกจากนี้ ยังพบว่า กระทรวงฯ ยังขาดแผนการบริหารงานบุคคลในภาพรวม การสร้างพันธกิจ ค่านิยม ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันซึ่งส่งผลกระทบต่อการเกิดความเครียด ความพึงพอใจ และความหล่อให้หลังในงาน อย่างไรก็ตาม ในด้านนักพบว่า ผู้บริหารของกระทรวงมีความตั้งใจที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรผู้ปฏิบัติ นอกจากนั้น บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศมีทักษะในการทำงานที่ดี W จากข้อมูลและผลการศึกษาที่ได้ ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางปรับปรุงการบริหารกระทรวงโดยปรับใช้เครื่องมือทางการบริหารบุคคลการที่มีอยู่ใน 3 ส่วน คือ 1) การสรรหา 2) การรักษาและพัฒนา และ 3) การนำออกภายนอกของกระบวนการนี้

ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า แม่บุคลากรระดับปฏิบัติจะเห็นว่า การบริหารของกระทรวงฯ มีข้อบกพร่องอยู่ แต่กระทรวงการต่างประเทศมีปัจจัยส่งเสริมที่เพียงพอต่อการปรับตัวให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับของสาธารณะ และเป็นสถานที่ซึ่งน่าทำงานได้ ผู้ศึกษาเชื่อว่า เพียงแต่ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง จะให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงการต่างประเทศมากขึ้น ก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

ดังกล่าวไว้ได้ไม่ยากและเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ เพราะในที่สุดแล้ว ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นในสังคมหรือในองค์กรก็คือ ทรัพยากรมนุษย์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษามีความด้วยใจที่จะทำให้รายงานศึกษาล่าวนบุคคลฉบับนี้ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นองค์การที่ผู้เขียนรัก รวมทั้ง เพื่อให้บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพอย่างมีความสุขและมีความหลงใหลปรารถนาในงาน ผู้เขียนขออนุญาตบุคคลต่างๆ ที่ได้มีส่วนสนับสนุนให้รายงานการศึกษานั้นนี้สำเร็จสูตรล่วง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ ดร. สมเกียรติ อริยประชัญญา รองศาสตราจารย์ด. พลกัثار บุราคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยศรีระฤทธิ์ ธรรมานะ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ในทุกขั้นตอนจนทำให้รายงานมีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทั้งที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่และที่ออกจากราชการไปแล้วที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามให้ข้อมูล และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าเพื่อใช้ประกอบการทำรายงานฉบับนี้

ผู้ศึกษาหวังเป็นเกียรติและภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้รับโอกาสให้เข้าร่วมเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ในปี 2555 และขอขอบคุณพี่ฯ เพื่อนๆ น้องๆ ที่ทำให้การฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 2 เดือนเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเต็มี่่ยมไปด้วยมิตรภาพ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณสถาบันการต่างประเทศ เทวะวงศ์โรปการ รวมถึง ผู้อำนวยการสถาบันและคณะเข้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมด้วยความตั้งใจอย่างดีซึ่ง ตนทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด ทั้งในด้านวิชาการ ทักษะด้านการต่างประเทศ และการบริหารจัดการ ตลอดจน คุณภาพของการทัศนศึกษาดูงานที่มีประโยชน์ ตลอดไป จนถึงอาชารการกิน

ผู้ศึกษาขอขอบคุณนายทรงพล สุขจันทร์ กงสุลใหญ่ ณ นครซิกาโกริที่สนับสนุนให้ผู้ศึกษาได้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้ ตลอดจนบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่ช่วยแบ่งรับภาระของสถานกงสุลใหญ่ ขณะที่ผู้ศึกษาเดินทางมาร่วมการฝึกอบรม

ท้ายที่สุด ผู้ศึกษาขออนุโมติให้ครัวของข้าพเจ้าอย่างยิ่งที่เสียสละ ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการศึกษา และทำงานจนประสบความสำเร็จ

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	๑
กิตติกรรมประกาศ	๙
สารบัญ	๙
สารบัญภาพ	๙
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
1.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	๑
1.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
1.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๓
1.๔ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓
<b>บทที่ ๒ แนวคิดกฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๔</b>
2.๑ ทฤษฎีเรื่องความเครียดในการทำงาน	๔
2.๒ ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน	๗
2.๓ การใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT	๑๐
<b>บทที่ ๓ ผลการศึกษา</b>	<b>๑๑</b>
3.๑ ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	๑๑
3.๒ ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	๑๗
3.๓ ผลการศึกษาด้วยย่างที่ดี	๑๘
3.๔ การสัมภาษณ์ด้วยข้อคำถามที่ดี	๒๓
3.๕ ประสบการณ์การสอนหนักกับผู้บริหาร	๒๔
3.๖ การจัดวางข้อมูลในกรอบการวิเคราะห์แบบ SWOT	๒๔
<b>บทที่ ๔ บทสรุปและขอเสนอแนะ</b>	<b>๒๖</b>
4.๑ บทสรุปปัญหาและโอกาส	๒๖
4.๒ ข้อเสนอแนะ	๒๘
4.๓ บทสรุป	๓๙
บรรณานุกรม	๔๐
ประวัติผู้เขียน	๔๑

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 แสดงอัตราการลาออกของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ	2
ในระยะเวลา 10 ปี	2
ภาพที่ 2 แสดงตัวก่อความเครียดในระดับมหาศาลขององค์กร	6
ภาพที่ 3 แสดงความพึงพอใจในการกับการสูงใจในงาน	8
ภาพที่ 4 แสดงการสรุปผลการศึกษาด้านความเครียด	12
ภาพที่ 5 แสดงภาพจากเว็บไซท์กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ	20
ภาพที่ 6 จากเว็บไซท์กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์	21
ภาพที่ 7 จากเว็บไซท์ธนาคารแห่งประเทศไทย	22
ภาพที่ 8 แสดงตัวอย่างการแสดงการให้ความสำคัญต่อนุคลารของเอกชน	22
ภาพที่ 9 แสดงตัวอย่างการแสดงการให้ความสำคัญต่อนุคลารของเอกชน	25

## บทที่ 1

### บทนำ

“Change is hard because people overestimate  
the value of what they have --and underestimate  
the value of what they may gain by giving that up.”

James Belasco and Ralph Stayer

*Flight of the Buffalo* (1994)

#### 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

ที่ผ่านมากระบวนการต่างประเทศเป็นองค์การที่ได้รับความนิยมในการเข้ามาร่วมงานเป็นลำดับต้นๆ รวมทั้งเป็นองค์การที่มีอัตราการลาออกที่ต่ำ ซึ่งแสดงถึงการยอมรับจากบุคลากรภายนอก องค์การ และสะท้อนถึงความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งคาดว่า เป็นผลจากผลประโยชน์ที่บุคลากรกระบวนการต่างประเทศได้รับ อาทิ การเดินทางไปประชุมหรือประจำการในต่างประเทศ การรับเงินเพิ่มเติมในการประจำการในต่างประเทศ การบริหารที่ก้าวหน้า และการยอมรับทางสังคม

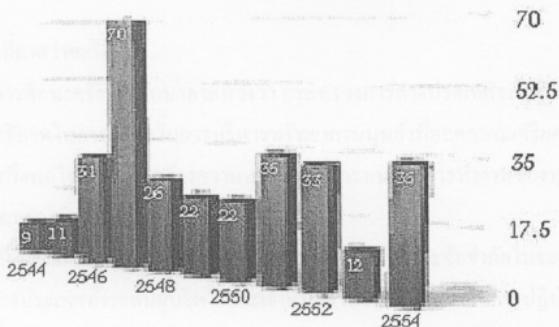
สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลเชิงบวกกลับสู่องค์การคือ องค์การมีโอกาสศักดิ์เสื่อมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอาจมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความภักดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความแข็งแกร่งและศักยภาพขององค์การ และในส่วนที่กระบวนการต่างประเทศเป็นกลไกของรัฐซึ่งเกี่ยวข้องการการพัฒนาประเทศในหลายมิติ ความแข็งแกร่งของกระบวนการต่างประเทศจะส่งผลต่อความแข็งแกร่งของประเทศไทยและประชาชนต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก ยังผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของทัศนคติต่อกระบวนการต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจและหน่วยราชการอื่นที่มีความน่าสนใจมากขึ้น ทั้งโอกาส ค่าตอบแทน การใช้แนวคิดบริหารแนวใหม่ๆ และการสร้างแรงจูงใจต่างๆ ทำให้ความน่าดึงดูดใจ (attractiveness) ของกระบวนการต่างประเทศลดลง นอกจากรัฐบาลพยายามรับรู้ว่าประเทศซึ่งที่ความซับซ้อนขึ้น ประกอบกับการเขื่อนโยงระหว่างการเมืองระหว่างประเทศและการเมืองภายในได้เพิ่มความกดดันต่อผู้บริหารของกระบวนการต่างประเทศให้นั่งความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อลำดับความสำคัญ

ในเรื่องการบริหารองค์การ ขณะเดียวกัน งานที่เพิ่มขึ้นก็เป็นการสร้างแรงกดดันแก่บุคลากรด้วย การแสดงความไม่พึงใจหรือแสดงความท้อถอยด้วยสภาพการทำงานในองค์การปรากฏชัดขึ้นและใน วงกว้างซึ่งเมื่อประกอบกับการที่ธรรมชาติของหน่วยงานราชการมักจะหลีกเลี่ยงการกล่าวถึง ความสำคัญด้วยทรัพยากรบุคคล โดยมักถือว่าข้าราชการต้องเป็นผู้เสียสละ ซึ่งแตกต่างจาก ภาคเอกชนหลายแห่งที่ระบุถึงความสำคัญของพนักงานไว้ในพันธกิจของบริษัท

ขณะเดียวกัน การยังคงยึดติดภาพในอดีตที่เห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศเป็น หน่วยงานซึ่งน่าเชื่อเป็นที่หมายปองของคนทั่วไปที่ต่างประสงค์เข้ามารажงาน และเป็นที่ชื่นชมของ สาธารณะที่ให้สถานการณ์รุ่นแรงขึ้น ซึ่งด้วยวัสดุประการหนึ่งคือจำนวนผู้ถูกลาออกจากกระทรวงฯ เริ่มนับจำนวนมากขึ้น และบุคลากร โดยเฉพาะระดับปฏิบัติราชการที่มีภาระต้องบริหารงาน และ สภาพการทำงานมากขึ้น ถึงแม่บุคลากรเหล่านี้จะไม่ได้ถูกออกเดินทาง ดังนั้นการแก้ไขปัญหา ดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อกระทรวงการต่างประเทศ นี้ใช้เพื่อลดอัตราการลาออกเพียง อย่างเดียว แต่เพื่อสร้างบุคลากรที่มีพลังในการทำงาน เพื่อเป็นตัวจกรที่ทำให้กระทรวงการ ต่างประเทศคำรำความเป็นองค์การที่เป็นเลิศ มีความดึงดูดใจ น่าทำงาน

ภาพที่ 1 แสดงอัตราการลาออกของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในระยะเวลา 10 ปี



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการบริหารบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่ง สะท้อนจากบุคลากรระดับปฏิบัติ โดยมีปัญหานององค์รวม และใช้กลไกที่มีอยู่ เพื่อบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศให้ดีขึ้น ในสามประเด็นหลัก ได้แก่ การลดความคืบ ขึ้นของบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการสร้างความหลงใหลในการทำงาน อันเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในภาพรวม

### 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างประเทศ ศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และนำทฤษฎีและแนวคิดด้านการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยอาศัยกลไกที่มีอยู่แล้ว และมีข้อเสนอแนะขอบเขตของภาระเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องของกระบวนการต่างประเทศ และของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ในการศึกษาจะใช้ข้อมูลปัจจุบันที่ได้จากการประสานการณ์ การตอบแบบสอบถามของข้าราชการสายการทุกระดับปฏิบัติการและชำนาญการ (ชี 3-7) จำนวน 65 คน โดยจากสถิติของสำนักบริหารบุคคล ณ วันที่ 13 กรกฎาคม 2555 กระบวนการต่างประเทศมีข้าราชการระดับดังกล่าว 673 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ของกลุ่มนักบริหารระดับปฏิบัติทั้งหมด เนื่องจากข้าราชการในกลุ่มดังกล่าวจำนวน 269 ประจำการในต่างประเทศและด้วยเวลาที่จำกัดจึงทำให้สามารถสอบถามได้ด้วยตัวเองได้เฉพาะตามจำนวนดังกล่าว

นอกจากนั้น ผู้ศึกษาซึ่งได้สัมภาษณ์เข้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสำนักบริหารบุคคล ข้าราชการกระบวนการต่างประเทศที่ล่าອอกจากกระทรวงฯ ในระดับปฏิบัติการ 4 คน และประสานการณ์จาก การสนับสนุนผู้บริหารกระบวนการต่างประเทศ

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดหวังว่า กระบวนการต่างประเทศจะได้รับข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้กลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดความเครียด ความคับข้องใจ สร้างความพึงพอใจ และการสร้างความหลงใหลปรารถนาในการทำงานของบุคคลากร อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

สำหรับผู้ทำการศึกษาเองก็จะได้มีความเข้าใจในโอกาสและข้อจำกัดในระบบการบริหารกระบวนการต่างประเทศทั้งระดับผู้บริหารและเข้าหน้าที่ เพื่อประยุกต์ให้ใน การปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

*"Passion will move men beyond themselves,*

*beyond their shortcomings, beyond their failures."*

*Joseph Campbell, American Mythologist, Writer, and Lecturer*

จากบทที่หนึ่ง จะเห็นได้ว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของกระตรวจการต่างประเทศมีความหลากหลาย ดังนี้เพื่อการปรับปรุงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาจึงต้องใช้แนวคิดทฤษฎี แนวทางการบริหาร และการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบ โดยจะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสามด้านหลักคือ 1) การลดความเครียดในการทำงาน 2) การสร้างความพึงพอใจ และ 3) การสร้างความลงให้ประ oranization (passion) ในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

#### 2.1 ทฤษฎีเรื่องความเครียดในการทำงาน

##### 2.1.1 ความเครียดคืออะไร

ในประเด็นเรื่องความเครียด (stress) อันเนื่องมาจากการทำงานนั้น น่าจะเป็นที่นิยมที่ต้องการการปรับปรุงเป็นลำดับต้นเพื่อเป็นพื้นสร้างความพึงพอใจ และความหลงไหล ประ oranization ในการทำงานต่อไป จากแนวคิดของโอลิเวอร์ นิช豪ร์ (Oliver Nichouse) ระบุว่า ความเครียดมีผลเกี่ยวเนื่องกับความเห็นชอบหน้าที่หน้าที่ ความเครียดหรือ stress มีรากศัพท์จากภาษาลาตินว่า "stringere" แปลว่าความมึนเเกือบ ความเครียด (Stress) เป็นปฏิกริยาของร่างกายที่เกิดขึ้น เมื่อร่างกายถูกกระตุ้น และมีปฏิกริยาตอบโต้ เป็นปฏิกริยาทางสรีรวิทยา และจิตวิทยา โดยระบบต่อมไร้ท่อที่หลังคอร์โนน และ ระบบประสาಥ้อตตโนมิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทั่วร่างกายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เมื่อเกิดความเครียดภายในจิตใจมักส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตได้อย่างชัดเจน

ในทางกายนั้น บุคคลที่มีความเครียดมักจะมีอาการปวดศีรษะเป็น ไมเกรน อ่อนเพลีย นอนไม่หลับ เป็นอาหาร หายใจไม่เต็มปอด หัวใจเต้นเร็วขึ้น ความดันโลหิตเพิ่มขึ้น

มือเย็นเท้าเย็น หายใจดีนและเร็วขึ้น ใจสั่น ถอนหายใจบ่อยๆ รู้สึกเพลีย ห้องเตียงหรือ ห้องน้ำ กว่าปกติ เมื่อยกถ่านเนื้อ เนื่องจากอาหารหรือรับประทานอาหารมากกว่าปกติ ห้องอีดี้เพื่อ อาหารไม่ย่อ ประจำเดือนมาไม่ปกติเสื่อมสมรรถภาพทางเพศ ผิวน้ำเป็นผื่นคัน เป็นหวัดบ่อยๆ แพ้อากาศง่าย ประสาทรับความรู้สึกไวขึ้น การใช้พลังงานของร่างกายเพิ่มขึ้น

ในด้านจิตใจ บุคคลมักจะหลุดหลั่น ลืมสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่เข้าใจ ไม่สนใจ ไม่สนใจ ชื่นชมหรือวิตกกังวล คิดมาก คิดฟังซ้ำ หลงลืมจ่าย ไม่วิสามานิจ หลุดหลั่น โกรธง่าย ชื่นชม เหงาเหี้ยวเหว่ ลื้นหัวง หมุดความรู้สึกสนุกสนาน แต่ความคิดอ่อนระยำสั้นอาจดีขึ้น การตัดสินใจเร็ว ขึ้นความจำดีขึ้น สามารถดีขึ้น

ในการสังคม ผู้มีความเครียดมักจะทะเลาะวิวาทกับคนใกล้ชิด หรือไม่พูดจาบัน ใจร้าย รู้สึกหงุดหงิด ไม่รื่นขึ้น บ่นหัวเราะ มีเรื่องขัดแย้งกับผู้อื่นบ่อยๆ เป็นต้น

### 2.1.2 ผลของการเครียด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ความเครียดคือเหมือนจะก่อผลในเชิงลบทั้งทางกายภาพ จิตใจ และสังคมของบุคคลการ ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลการ และก่อให้เกิดความสูญเสียต่องค์การ อายุ่งไร้กีดาม ผู้ศึกษาข้างคงตระหนักรู้ว่าการจัด ความเครียดในองค์การอย่างสื้นเรื่องเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากและไม่ควรกระทำ เพราะความเครียดในระดับที่เหมาะสม จะเป็นแรงผลักดันในการทำงาน สร้างความรับผิดชอบในงานได้

เฟรด ลูธันส์ (Fred Luthans) นักพัฒนาระบบองค์การผู้มีชื่อเสียงกล่าวว่า ความเครียด เป็นการปรับตัวเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายนอกตัวบุคคล อันมีผลต่อการบิดเบือนหัวหน้า ทางกายภาพ จิตวิทยาและ/or พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ แต่ความเครียดไม่จำเป็นต้องเป็น สิ่งที่ต้องทำลาย หรือเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่ต้องหลีกเลี่ยงเสมอไป<sup>1</sup>

กระนั้นก็ตาม การใช้ความเครียดในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานอาจ เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และอาจต้องศึกษาเรื่องการสร้างความหลงใหลปรารถนาในการทำงาน เพิ่มเติมว่า มีความเป็นไปได้เพียงใดที่ความหลงใหลจะเป็นปัจจัยเสริมในการทำงานของบุคคลการ เพื่อถูกความสำคัญของความเครียด ได้เพียงใด

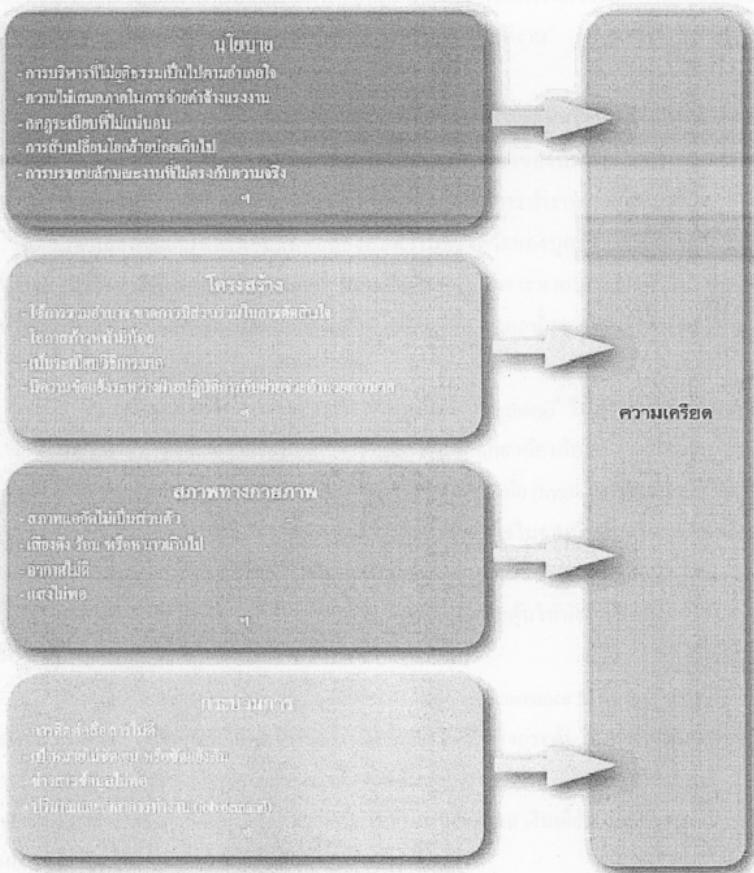
### 2.1.3 ตัวก่อความเครียด

การแก้ไขความเครียด ต้องศึกษาถึงตัวก่อความเครียด (stressors) ขององค์การ ทั้ง จากภายในและภายนอกองค์การ เนื่องจากองค์การมิได้เป็นอิสระต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เห็น ได้และเห็นไม่ได้ซึ่งสภาพแวดล้อมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาทิ ความคาดหวังต่อ

<sup>1</sup> Fred Luthans, (1985), Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Book Company, pp. 130-131.

องค์การ สถาบันสังคม บรรทัดฐานทางสังคม นอกรากนั้น ยังมีตัวก่อความเครียดในองค์การซึ่งประกอบด้วย สี่ประเด็นได้แก่ นโยบาย โครงสร้าง สภาพทางกายภาพ และกระบวนการ ดังปรากฏตามตารางซึ่งศาสตราจารย์ ดร.สร้อยศรีระฤทธิ์ อรรถมานะ ได้สรุปดังนี้<sup>2</sup>

#### ภาพที่ 2 แสดงตัวก่อความเครียดในระดับมหาศาขององค์การ<sup>2</sup>



<sup>2</sup> ตัดแปลงจาก Arthur P. Bried, Randall S. Schuler, and Mary Van Sell, (1981), Managing Job Stress, Boston: Little Brown, p. 66.

## 2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)

ประเด็นที่สองที่ผู้เขียนต้องการศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องแยกจากเรื่องความเครียด การที่บุคลากรมีความเครียดลดลงแล้วอาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพหากขาดความพึงพอใจในการทำงาน กิตติมา ปรีดีศิลป์ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลคุ้มกันว่าผู้ที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>3</sup>

### 2.2.1 ความพึงพอใจในงานคืออะไร

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน โดยความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของทัศนคติโดยตรง ภาวะทางอารมณ์ที่ชื่นชอบหรือภาวะอารมณ์ทั่วบุคคลนี้จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยมของบุคลากรบรรลุผลได้ และค่านิยมเหล่านี้จะสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้วย บุคลากรที่มีค่านิยมชอบทำงานเช่นรักสักสนุกสนาน แต่จำนวนนี้ต้องไม่หนัก เพราะหากบุคลากรดังกล่าวรับรู้หรือมีประสบการณ์ว่างานหนักเกินไป และต้องเผชิญกับงานหนัก บุคลาคนั้นอาจจะเลิกทำงาน

### 2.2.2 ทฤษฎีจูงใจ : ทฤษฎีสองปัจจัย

เฟรเดอริค เฮอร์เซอร์เบอร์ก (Frederick Herzberg)<sup>4</sup> ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งศึกษาปัจจัยในการทำงานสองอย่างที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (motivational factor) และปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors)

อาอกล่า ได้ว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งสร้างความพึงพอใจในงานนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับยอมรับนับถือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องานเป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้มีภารกิจความพึงพอใจ และแรงจูงใจให้บุคลากรยินดีทำงานให้แก่องค์การ

ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (maintenance factors) เป็นปัจจัยที่สำคัญ ป้องกันไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรต้องรู้สึกสนใจ การทำงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การควบคุมบังคับนักช่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพความมั่นคงในการทำงานสภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

<sup>3</sup> กิตติมา ปรีดีศิลป์, การบริหารองค์กร, กรุงเทพ: ชนาการพิมพ์, หน้า 320

<sup>4</sup> Frederick Herzberg, Barnard Mausner and Barbara Sydeman, (1959), The Motivation to Work, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., passim.

### 2.2.3 ความพึงพอใจในงานและการอุ่นใจในงาน

ความพึงพอใจในงานและการอุ่นใจในงานเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน แต่ก็ไม่ใช่แนวคิดเดียวกันความพึงพอใจหมายถึงสถานะของความพอดี ในขณะที่การอุ่นใจ หมายถึงการใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อหมาย แผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพระหว่างความพึงพอใจกับการอุ่นใจในการทำงาน ดังนี้

ภาพที่ 3 แสดงความพึงพอใจในงานกับการอุ่นใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน	ดูด	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ และอุ่นใจมาก	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ และอุ่นใจน้อย
	ด่า	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พึงพอใจ และอุ่นใจน้อยที่สุด	ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความพึง พอใจแต่ร่วมหนัก
	ด่า	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พึงพอใจ และอุ่นใจน้อยที่สุด	ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความพึง พอใจแต่ร่วมหนัก

การอุ่นใจในงาน

จากภาพข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจเพียงอย่างเดียว อาจไม่ใช่ปัจจัยทั้งหมดที่จะผลักดันการทำงานที่เต็มความสามารถ หากขาดแรงจูงใจในการทำงาน เช่นเดียวกับแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวที่ไม่อาจแสดงได้ชัดเจนว่า บุคลากรซึ่งแม้มีทำงานหนัก จะทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างถึงที่สุด

### 2.2.4 ความหลงใหลปรารถนาของบุคลากรต่องาน

โดยทั่วไป หากบุคคลมีความหลงใหลปรารถนาในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลนั้นก็จะกระทำการสิ่งนั้นอย่างเต็มที่โดยที่ไม่ต้องมีเงื่อนไขใดๆ มากนัก ก็เช่นเดียวกับงาน ถ้าบุคคลนั้นมีความหลงใหลปรารถนาในการทำงานที่ทำ (employee work passion) ก็จะลงมือทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยที่ไม่สร้างเงื่อนไขต่างๆ ให้ผู้บริหารต้องห่วงหิวในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ทั้งนี้ การสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ที่กล่าวมาแล้วก่อนข้างมีลักษณะที่ไม่มีผลระยะยาวหรือมีความคาดการณ์ที่ความหลงใหลปรารถนาจะท้อหันถึงความรู้สึกที่ลึกซึ้งและยาวนานมากกว่า และมีผลลัพธ์ที่กว้างกว่าแนวคิดทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว

#### ความหลงใหลปรารถนาต่องานคืออะไร

บริษัทเคลอเรน บลังชาร์ด (The Ken Blanchard Companies) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความหลงใหลปรารถนาต่องานเมื่อปี 2549 และระบุว่า ความหลงใหลปรารถนาในงานคือสถานะทางอารมณ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นผลจากทัศนคติที่ว่า งานนั้นมีคุณค่า การมีความเป็นอิสระใน

การทำงานมีความร่วมมือร่วมใจ การเดินทางก้าวหน้า มีความเป็นธรรม มีการได้รับการยอมรับ มีความเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงาน และมีความเชื่อมโยงกับผู้นำองค์กร โดยสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะยกดับมาตรฐานทางพฤติกรรมต่างๆ ที่รวมถึงการมีสัญญาผูกพันทางจิตใจกับองค์กรในระยะยาว การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีการลาออกจากที่ด้วยเพิ่มความรู้สึกที่ภักดีต่อองค์กร

บริษัทเดอะ เคน บลังชาร์ดกล่าวถึงส่วนประกอบของความหลงใหลประณานาดื่อ งานสามส่วนคือ ส่วนประกอบด้านอารมณ์ (affective component) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กร ส่วนประกอบด้านกระบวนการคิด (cognitive component) เป็นบทสรุปด้านตรรกะต่อชีวิตในองค์กร และส่วนประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) คือการแสดงออกที่เป็นรูปธรรมอาทิ อัตราการลาออกจากงาน และผลการทำงาน

นอกจากนี้ บริษัทเดอะ เคน บลังชาร์ด ยังกล่าวถึงปัจจัยข้อหลัก 8 ประการที่มีผลต่อความหลงใหลประณานาดของบุคคล

1) งานที่มีคุณค่า (meaningful work) บุคลากรที่มีองค์เห็นและยอมรับในคุณค่าของเป้าประสงค์ที่ใหญ่ขององค์กร จะรู้สึกว่า งานของตนมีความหมาย และมีความภาคภูมิใจในงานของตนโดยสามารถเชื่อมโยงสั่งที่ตนปฏิบัติฐานะปัจจัยบุคคลว่ามีส่วนสนับสนุนต่อเป้าหมายในภาพใหญ่ขององค์กรได้

2) ความร่วมแรงร่วมใจ (collaboration) บุคลากรจะยอมรับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรมากขึ้น หากสภาพการณ์นั้นส่งเสริมความร่วมแรงร่วมใจ และการสร้างเสริมกำลังใจระหว่างสมาชิกขององค์กร ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) ความเป็นธรรม (fairness) บุคลากรจะสัมผัสรู้สึกรสภาวะแวดล้อมที่มีความเป็นธรรม มีความสมดุล และเท่าเทียมกัน ในเรื่องค่าจ้าง ผลประโยชน์ ปริมาณงาน ตลอดจนการปฏิบัติต่ออันระหว่างบุคคลในองค์กร และผู้นำปฏิบัติต่อนามคุณธรรม บุคลากรจำเป็นที่จะต้องเห็นว่าผู้บริหาร และด้วยคุณค่าของการมองปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นอย่างเป็นธรรม โดยงานศึกษาเนื้รburuว่า ความไม่เป็นธรรมเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้บุคลากรละทิ้งองค์กร<sup>5</sup>

4) ความเป็นอิสระในการทำงาน (autonomy) เป็นการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจระดับหนึ่งในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึกให้บุคลากรนั้นเห็นว่า ตนสามารถประพฤติสำเร็จในเป้าหมายตามหน้าที่ของตนได้ด้วยตนเองในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การมีแนวทางที่ชัดเจนก็มีความจำเป็นในการที่บุคลากรจะตัดสินใจในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ

<sup>5</sup> The Ken Blanchard Companies, Employee Work Passion, ออนไลน์, แหล่งที่มา:

[http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_Employee\\_Passion.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Employee_Passion.pdf), July 1, 2012

5) การยอมรับ (recognition) คนส่วนใหญ่ให้คุณค่าต่อการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การแสดงการยอมรับเป็นไปได้ทั้งทางวาจา ถายถักยันอักษร หรือแม้แต่เงิน นอกจากนั้น การที่บุคคลสามารถปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การได้เป็นการยอมรับในเชิงรูปแบบหนึ่ง

6) การเติบโตก้าวหน้า (growth) การมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และก้าวหน้าในอาชีพ การงาน รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นประเด็นหลักในเรื่องการเติบโตก้าวหน้า การที่บุคลากรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเติบโตก้าวหน้ามีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรนั้น

7) การเชื่อมโยงกับผู้นำ (connectedness with leader) การมีความสัมพันธ์กับผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งดังข้อมูลที่สรุนของความไว้วางใจและเกียรติภูมิมีความสำคัญต่อการสร้างความหลงใหลในการทำงาน ผู้นำออกจากจะแบ่งปันข้อมูลและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว ยังต้องรักษาความมีเกียรติภูมิและความเชื่อมั่นในเป้าหมายที่ยังให้ช่วยเหลือองค์การ ซึ่งจะเป็นจุดเชื่อมระหว่างผู้นำ บุคลากร และองค์การ

8) การเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงาน (connectedness with colleagues) บุคคลเป็นสัดว์สังคม ดังนั้น บุคคลจึงต้องการความเชื่อมโยงและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยต้องการการเอาใจใส่สู่คุณและจากเพื่อนร่วมงานและต้องการคุ้มครองเพื่อให้บุคคลอื่นด้วย

เมื่อความหลงใหลประ oranation ของบุคลากร ได้รับการยกระดับถึงจุดสูงสุด ก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี การเติบโตที่ยั่งยืนขององค์การ

### 2.3 การใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT

ผู้เขียนจะได้ใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์แบบ SWOT นาศึกษาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคามของบุคลากรและองค์การ เพื่อประกอบการศึกษาตามข้อ 1-3 ด้วย

## บทที่ 3

### ผลการศึกษา

*"I like to listen. I have learned a great deal  
from listening carefully. Most people never listen"*

*Ernest Hemingway*

เพื่อศึกษาความรู้สึกด้านความเครียด ความพึงพอใจ และความคุ่มคลงปัրารอนของบุคลากรกระทรวง ผู้เขียนได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสอบถามกุญแจตัวอย่างในระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเขตฯ ที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ลาออกจากกระทรวง นอกจากนั้น ยังได้ศึกษาการดำเนินการของกระทรวงการต่างประเทศอื่น และหน่วยงานเอกชน

#### 3.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

แบบสอบถามได้สะท้อนถึงการก่อให้เกิดความเครียด ความพึงพอใจ และความหลงใหล ปัրารอนฯ โดยในแต่ละคำถามสะท้อนถึงประเด็นทั้งสาม ดังนี้

##### 3.1.1 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวก่อความเครียด

###### 1) ตัวก่อความเครียดเชิงนโยบาย

พบว่ามีตัวก่อความเครียดในส่วนของนโยบายหลายประการ อาทิ จากความเข้าใจที่ไม่ตรงกับงาน โดยกุญแจตัวอย่างร้อยละ 40 มีความเข้าใจในงานระดับปานกลางและความเข้าใจดังกล่าวไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ / กุญแจตัวอย่างร้อยละ 42.5 เห็นว่า ผู้บริหารควรพนักงานกฏหมายที่ด้านการบริหารในระดับปานกลาง และร้อยละ 37.5 เห็นว่า ผู้บริหารใช้คุณลักษณะมากกว่าบีบกฏหมายที่/ ร้อยละ 35 เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารน้อยส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ทางการบริการมากที่สุดและร้อยละ 32.5 เห็นว่า ส่งผลอย่างมาก/ ร้อยละ 47.5 เห็นว่า กระทรวงฯ ไม่มีนโยบายด้านการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน/ ร้อยละ 42.5 เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานด้านบริหารบุคลากรน้อย

กุญแจคำตามที่เกี่ยวข้องกับความเครียดในเชิงนโยบายประกอบด้วยคำตามข้อ 1, 2, 12, 15, 16, 18 ซึ่งโดยสรุปจากกุญแจคำตามที่เกี่ยวข้องกับความเครียดเชิงนโยบาย กุญแจตัวอย่าง

### มีระดับความเครียด ดังนี้

มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23.16%	33.16%	27.25%	11.83%	1.66%

#### 2) ความเครียดจากด้านกระบวนการ

กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 37.5 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์และพันธกิจของกระทรวงเพียงปานกลาง / ร้อยละ 50 เห็นว่า ช่วงเวลาในการทำงานมาก บริบูรณ์งานมาก และส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวมาก โดยบริบูรณ์กลุ่มตัวอย่างระดับรองลงมาไปเห็นว่า มีเวลาและปริมาณงานมากที่สุด เช่นเดียวกับผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว / ร้อยละ 50 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารดำเนินการต่อผู้ดูแลเกี่ยงงานน้อยที่สุด และร้อยละ 30 เห็นว่าดำเนินการน้อย

กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับความเครียดจากกระบวนการการทำงาน ได้แก่ข้อ 3, 4, 5, 7, 9, 21 ซึ่งโดยสรุปกลุ่มตัวอย่าง มีความเครียดจากการกระบวนการการทำงาน ดังปรากฏตามตารางต่อไปนี้

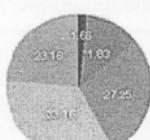
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
25.58%	35.5%	22.83%	13.75%	2.5%

ทั้งนี้ เมื่อรวมผลการศึกษาจากกลุ่มคำถามที่เกี่ยวข้องกับความเครียดทั้งหมด ปรากฏผลว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความเครียดมากถึงมากที่สุดร้อยละ 58.7 และกลุ่มนี้มีความเครียดน้อยถึงน้อยมากร้อยละ 15.7 ที่เหลือมีความเครียดระดับปานกลางร้อยละ 25.04 ตามตาราง ดังนี้

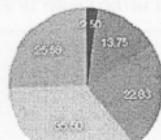
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
24.37%	34.33%	25.04%	12.79%	2.91%

ภาพที่ 4 แสดงการสรุปผลการศึกษาด้านความเครียด

● มากที่สุด    ● น้อย    ● ปานกลาง    ● มาก    ● มากที่สุด



ความเครียดเรื่องนี้มาก



ความเครียดด้านกระบวนการ



การร่วมความเครียด

### 3) ผลสรุปแบบสอบถาม

	ค่าถาม	5 มาก ที่สุด (%)	4 มาก (%)	3 ปาน กลาง (%)	2 น้อย (%)	1 น้อย มาก
1	เมื่อทำนักศึกษาเข้า กต. ทำน้ำใจดีเพียงใดด้วยวาระของทำนักศึกษา และ กต. คาดหวังอะไรจากทำน้ำใจ	2.5	15	40	25	18
2	เมื่อทำน้ำใจดีเพียงใดหน้าที่ใน กต. แล้ว งานที่ปฏิบัติตรงกับความคาดหวังของทำน้ำใจอย่างใด	2.5	26	42.5	25	5
3	ช่วงเวลาการทำางานของทำน้ำใจแต่ละวันมากหรือน้อย	35	50	15	-	-
4	บริโภคงานที่ทำน้ำใจดีดังปฏิบัติมานานหรือมีอยู่เกินไป	26	50	22.5	-	-
5	งานของทำน้ำใจจะเป็นกระบวนการที่ดีที่สุดของทำน้ำใจที่ทำน้ำใจดีที่สุด	33	50	10	7.5	-
6	ทำน้ำใจดีรับอิสระในการตัดสินใจในการที่ทำน้ำใจดีด้วย	5	40	27.5	15	5
7	ทำน้ำใจดีรับแนวทางที่ดีเด่นจากผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดีดังปฏิบัติ	7.5	45	37.5	10	-
8	ทำน้ำใจดีกว่างานที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดี	7.5	38	40	13	2.5
9	ทำน้ำใจดีกว่างานที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดี	5	28	37.5	23	7.5
10	ทำน้ำใจดีกว่างานที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดี	2.5	7.5	15	43	30
11	ทำน้ำใจดีกว่างานที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดี	-	40	55	2.5	2.5
12	ผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดีกว่างานที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในงานที่ทำน้ำใจดี	2.5	5	25	43	23
13	กระบวนการคัดเลือกผู้ขอใบอนุญาตประจำการมีความเหมาะสม	-	15	65	15	23

	ค่าถาม	5 มาก ที่สุด (%)	4 มาก (%)	3 ปาน กลาง (%)	2 น้อย (%)	1 น้อย มาก
14	กระบวนการเลือกนราดับตั้งแต่ผู้บริหารเดิมผู้ปฏิบัติภาระ รวมเริ่วหรือล่าช้า (รวมเร็วที่สุด 5 / ล่าช้าที่สุด 1)	2.5	2.5	22.5	46	20
15	การเปิดอินแบงค์ผู้บริหารมีอยู่เพียงกระบวนการต่อความ ไม่แน่นอนของหลักเกณฑ์ในเรื่องบุคลากร อาทิ เกณฑ์การ ออกประจำการ แนวทางการสอบธง 6	35	33	5	2.5	-
16	ผู้บริหารตรวจสอบให้กับบุคลากรที่ได้รับการบริหาร บุคลากรมากกว่าใช้คุณพื้นฐานตัว	-	13	42.5	38	10
17	ผู้บริหาร กต. เชื่อใจ เห็นมั่นในยุทธศาสตร์ พัฒนากิจ แล้วดำเนิน นิยมของ กต. และได้ผลลัพธ์ ปฎิบัติจริง เครื่องเรื่องดังกล่าว ให้เก็บบุคลากร กต. และบุคลากรของ กต. อยู่เสมอ	-	28	42.5	18	13
18	กต. มีแผน งานบุคลากรในระยะยาวที่ชัดเจน	25	7.5	7.5	35	46
19	ทำนองความลังเลทันทีขึ้นคิดกับผู้บังคับบัญชา	23	63	12.5	2.5	-
20	ทำนองความลังเลทันที ร่วมแรงร่วมใจกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	13	70	17.5	-	-
21	มีการดำเนินการอย่างจริงจังต่อผู้ที่ลักเสื่อมงาน เพื่อ ไม่ให้ผู้ที่ลงโทษหนักเดียวกลับไปอีกแล้ว (ดำเนินการอย่างจริงจัง 5 / ไม่ดำเนินการ 1)	2.5	2	12.5	30	50
22	ทำนองได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง อาทิ การได้รับทุน การศึกษา การได้รับใบประกาศฯ	7.5	18	40	23	13
23	เนื้อหาแบบปฏิบัติหน้าที่ได้ติดกัน ได้รับคำชี้แจงตัวจาก สายสัมภានนักปรึกษา และลงทะเบียนในการพิจารณาข้อข้อ ผิดเดือนที่แต่ต่างกันไปตามผลงาน		45	35	10	2.5
24	ทำนองเห็นว่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาทางเลักษณ์ของ กต. ใน สายตาประชาชนตื้น	2.5	7.5	40	35	15

### 3.1.2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

เมื่อพิจารณาแบบสอบถามตามข้างต้น ตามทฤษฎี two factors ของเฟรดเดอร์ริก เฮอร์สเบอร์ก มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและความพึงพอใจ ดังนี้

1) ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจ พบว่า ร้อยละ 55 ของตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อตัวงานในระดับปานกลาง และร้อยละ 40 มีความพึงพอใจต่อตัวงานมาก / ร้อยละ 45 ได้รับคำชมเชยจากการปฏิบัติงาน และร้อยละ 35 / ร้อยละ 40 เห็นว่าตนมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ /ร้อยละ 40 มีความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณค่าต่ออุทยานศาสตร์ของกระทรวงฯ

ทั้งนี้ ปัจจัยอื่นๆ ออาที่ แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนสู่เขียนไม้ได้ระบุไว้ว่าในแบบสอบถามเพราะ อัตราเงินเดือนเป็นมาตรฐานเดียวกับข้าราชการภายนอกได้สั้งกัด ก.พ. ส่วนใหญ่อยู่แล้ว นอกจากนั้น ข้าราชการกระทรวงฯ จะได้เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการในด่างประเทศ (พขต.) เมื่อประจำการในด่างประเทศด้วย ในเรื่องความก้าวหน้านั้น ส่วนใหญ่ข้าราชการกระทรวงฯ จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีตำแหน่งในระดับสูงมากในสัดส่วนที่มากกว่ากระทรวงฯ อื่นๆ เนื่องจากมีหน่วยงานในด่างประเทศที่รองรับตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจำนวนมากอย่างไรก็ตาม ร้อยละ 40 ของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าตนเองมีโอกาสในการพัฒนาเพียงระดับปานกลาง และอันดับรองลงมา ร้อยละ 22.5 เห็นว่ามีโอกาสในการพัฒนาตนของน้อย

กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจประกอบด้วยข้อ 6, 8, 9, 11, 22, 23 โดยสรุปค่าตอบตามกลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นต่อระดับแรงจูงใจอยู่ในกลุ่มปานกลางถึงมาก ดังนี้

มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
4.1%	34.8%	39.33%	15.75%	5.5%

2) ปัจจัยเพื่อความคงอยู่ หรือเครื่องค้ำญป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกเชิงลบต่อ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การควบคุมบังคับบัญชา การใช้คุลpinich นอกจากนั้น ยังมีประเด็นเรื่องบริรวมและเวลาการทำงานที่กระบวนการต่อชีวิตส่วนตัว ดังที่ระบุตามข้อ 1.1 ของบทนี้ อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยเชิงบวกในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา โดยร้อยละ 62.5 เห็นว่าตนเองมีความสัมพันธ์ระดับดีมากกับผู้บังคับบัญชา / ร้อยละ 40 ได้รับแนวทางที่ชัดเจนมากจากผู้บังคับบัญชา / ร้อยละ 70 มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มคำถามที่เกี่ยวข้องกับระดับปัจจัยเพื่อความคงอยู่ ปรากฏในข้อ 3, 4, 5, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, และ 21 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.97 เห็นว่าปัจจัยเพื่อความคงอยู่ มีน้อยถึงน้อยมาก ขณะที่ร้อยละ เห็นว่ามีมากถึงมากที่สุด 19.49 มีผล ดังนี้ (มากเป็นผลบวกต่อ

ความพึงพอใจน้อยเป็นผลลบต่อความพึงพอใจ)

มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
3.83%	15.66%	21.45%	32.87%	24.1%

ในประเด็นเรื่องความพึงพอใจนั้นจะเห็นว่า ความเห็นคือปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความแตกต่างกับความเห็นต่อด้านการคงอยู่มาก โดยกลุ่มตัวอย่างถูกพิจารณาต่อแรงจูงใจที่มีในองค์การ ขณะที่ไม่พึงใจต่อปัจจัยเพื่อความคงอยู่ ผู้เขียนจึงมีคิดว่าความเห็นต่อปัจจัยทั้งสองมาร่วมกัน เพื่อให้มีข้อเสนอแนะต่อปัจจัยทั้งสองได้ดีย่างถูกต้องมากขึ้นต่อไป

### 2.1.3 การสร้างความหลงใหลประธานา

เมื่อนำผลจากการสอบถามมาประกอบการหลักการสร้างความหลงใหลประธานาของ บริษัทเดอะ เคน บลังชาร์ด แล้ว ปรากฏผลดังนี้

#### 1) งานที่มีคุณค่า

พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 55 เห็นว่า ตนมีความพึงพอใจต่องานปานกลาง ร้อยละ 40 มีความพึงพอใจต่องานมาก และร้อยละ 40 มีความรู้สึกว่างานมีคุณค่าต่อบุคลาศาสตร์ระดับปานกลาง ขณะที่ร้อยละ 37.5 เห็นว่ามีคุณค่าต่อบุคลาศาสตร์มาก อย่างไรก็ตาม ร้อยละ 37.5 มีความเข้าใจในบุคลาศาสตร์เพียงระดับปานกลาง ขณะที่ ร้อยละ 42.5 ทราบถึงค่านิยมของกระทรวงฯ ในระดับน้อย ร้อยละ 30 ไม่ทราบว่ามีค่านิยมของกระทรวงฯ

#### 2) ความร่วมมือร่วมใจ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับคำชื่นชม

#### 3) ความเป็นธรรม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารซึ่งให้ความสำคัญต่องานบริหารบุคคลน้อย มีการดำเนินการกับผู้ที่หลักเลี่ยงงานเพื่อไม่ให้ผู้ที่ทำงานหนักเสียกำลังใจน้อยมาก เป็นต้นแบบผู้บริหารส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมายเช่นๆทางการบริหารบ่อยมาก กระบวนการพิจารณาออกประจําการมีความเหมาะสมเพียงปานกลาง (ร้อยละ 65) และเหมาะสมน้อย (ร้อยละ 22.5)

#### 4) ความเป็นอิสระในการทำงาน

ตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าตนมีอิสระในการตัดสินใจในงานของตนมากถึงปานกลาง และได้รับแนวทางที่ชัดเจนมากถึงปานกลางเข่นกัน

### 5) การยอมรับ

ตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ตนได้รับคำชี้แจงจากผู้บังคับบัญชามากถึงปานกลาง อายุ่ไม่ถึง 40 ให้เห็นว่าภาพลักษณ์ของกระทรวงฯ ในสายตาประชาชนในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 35 เห็นว่าภาพลักษณ์ของกระทรวงฯ ดีน้อย ซึ่งประเด็นนี้ นอกจากจะกระทบถึงการยอมรับในงานของบุคลากรและองค์กรจากบุคคลภายนอกแล้ว ยังกระทบถึงความรู้สึกต่อคุณค่าของงานตามข้อ 1.3.1 ด้วย

### 6) การเติบโตก้าวหน้า

โครงสร้างของกระทรวงการต่างประเทศเอื้อต่อการเติบโตในตำแหน่งในระดับสูงที่มีสัดส่วนมากกว่าหลายหน่วยงานราชการ อายุ่ไม่ถึง 40 กว่าครึ่งตัวอย่างโดยมากเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานบริหารบุคคลน้อย ไม่มีแผนบริหารบุคคลในระยะยาว โอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลางหรือน้อย

### 7) การเขื่อมโยงกับผู้นำ

กว่าครึ่งตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ระดับดีมากกับผู้บังคับบัญชา และโดยรวมแล้วมีความใกล้ชิดระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา การเขื่อมโยงมีมากในส่วนของความสัมพันธ์ในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว อายุ่ไม่ถึง 40 ความต้องการที่จะเข้าสู่บทบาทผู้นำอย่างชัดเจน การเขื่อมโยงในส่วนของการถ่ายทอดเป้าหมายอุดมการณ์ ยังคงมีน้อยจากการที่กบุ่นตัวอย่างส่วนใหญ่ยังเข้าใจบทบาทและพันธกิจของกรมเพียงปานกลาง เข้าใจเรื่องค่านิยมของกระทรวงฯ น้อย ถึงน้อยมากส่งผลกระทบต่อการรักษาความมีเกียรติภูมิและความเชื่อมั่นในเป้าหมายที่ยังให้ผู้ขององค์กร ซึ่งจะเป็นจุดเชื่อมระหว่างผู้นำ บุคลากร และองค์กร

### 8) การเขื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงาน

กบุ่นตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ตนมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นข้อดีในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

## 3.2 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้ผู้เขียนเข้าใจประเทศไทยที่ทำการศึกษาดูงานยังไง ผู้เขียนได้สัมภาษณ์ข้าราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกระบวนการและการและเรื่องมือการบริหารงานบุคคลในสำนักบริหารบุคคล ของกระทรวงการต่างประเทศ 4 ท่าน โดยสรุปพบว่า หน้าที่ของแต่ละฝ่ายทำไปในลักษณะการขับเคลื่อนกระบวนการค้านบุคลากร เช่น การสรรหา การแต่งตั้ง โยกย้าย การวางแผนอัตรากำลัง และการดำเนินการทางวินัย โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนหนึ่งจะได้ระบุความคุ้นเคยกับข้อเสนอแนะในบทที่ 4

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ในแต่ละฝ่ายมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วน อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นในการจัดทำแผนส่วนหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและให้ตรงตามการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) โดยในบางกรณี แผนดังกล่าวจัดทำขึ้นเอง โดยเข้าหน้าที่ไม่ได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ ในบางกรณีมีการประชุมเพื่อวางแผนเกี่ยวกับบุคลากร แต่ก็เป็นเฉพาะในเรื่องอัตรากำลัง การเปิด เพิ่มหรือลดหน่วยงาน แต่หากเป็นแผนที่ต้องดำเนินการในระยะเวลาหนึ่ง ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่ผู้บริหาร ไม่ได้นำแผนดังกล่าวมาพิจารณาใช้เมื่อมีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนนั้นๆ ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็ไม่ได้อ้างอิงหรือผลักดันแผนดังกล่าวในการทำงานเท่าที่ควร แผนดังกล่าวมักถูกถีบหรือคิดพิจารณาขึ้นใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทั้งระดับการเมืองและระดับราชการ

ผู้อุปนายกฯให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นไปทางแนวปฏิบัติส่วนมากมาจากการใช้คุลพินิจส่วนตัวทั้งในส่วนของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง โดยการรับฟังข้อมูลจากบุคลากร ซึ่งเป็นผลกระทบจากการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด โดยรวมระหว่างผู้ถือหักเกณฑ์กับบุคลากรต่างๆ (มิได้จำกเฉพาะเจาะจงว่า ทำไปเพื่อช่วยเหลือปัจเจกบุคคลเพียงอย่างเดียว) ทำให้เกิดความเห็นใจหรือในบางกรณีต้องการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับบุคลากร หรือไม่ต้องการสร้างปัญหาในภาพรวม และเนื่องจากผู้เกี่ยวข้องไม่ได้ชี้ค่าหักเกณฑ์ในการตัดสินใจ การใช้คุลพินิจจึงกระทบต่อภาพรวมของการบริหาร อาทิ เรื่องอัตรากำลัง การแต่งตั้งโยกย้าย ฯลฯ อย่างมาก ประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ความสนใจเฉพาะต่อการทำงานในฝ่ายของตนในลักษณะ functional แต่ไม่มีการกำหนดแผนบริหารบุคลากรของกระทรวงฯในภาพรวม ทำให้ขาดเป้าหมาย ทิศทาง แนวทาง ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่า กระทรวงฯ ไม่มีการวางแผนการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน และผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญต่องานบริหารบุคลากร การขาดแผนงานบริหารระยะยาวที่ชัดเจนและเป็นที่ทราบยังทำให้ผู้บริหารใช้คุลพินิจในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระมากขึ้น

### 3.3 ผลการศึกษาระดับตัวอย่างที่ดี

ผู้ศึกษาได้ศึกษาระดับตัวอย่างที่ดีเพิ่มเติมจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนของในและต่างประเทศพบว่า หลายแห่งมีการดำเนินการที่ดีในการลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจ และส่งเสริมความหลงใหล/pride ในภาพรวม หน่วยงานที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้แสดงให้เห็นว่า องค์การของตนให้ความสำคัญอย่างมากต่อรักษาการบุคคลขององค์การ มีความใส่ใจในการให้ข้อมูลในรายละเอียด

ด้วยเวลาและขนาดของรายงานที่จำกัด ผู้ศึกษาไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดของค้านการบริหารของแต่ละตัวบ่งที่ดี แต่สิ่งที่จะกล่าวถึงเหล่านี้เป็นตัวบ่งที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญที่องค์การให้แก่บุคลากรของตัวเองในค้านด่างๆ

### 3.3.1 กระบวนการต่างประเทศสหรัฐฯ

ได้ให้ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์เกี่ยวกับความคาดหวังขององค์การต่อบุคลากร ความคาดหวังที่บุคลากรสามารถมีต่อองค์การ และงานที่จะเข้าไป อาทิ มีหัวข้อ Who are we? What do we do? Is this the right job for you? ซึ่งผู้สนใจสามารถเดินไปศึกษาข้อมูลในหัวข้อต่างๆ ได้โดยได้แยกแยกตามประเภทของหน้าที่ต่างๆ ของบุคลากร ทั้งเจ้าหน้าที่การทูต เจ้าหน้าที่ธุรการ การทำงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเทียบได้กับเป็นการดำเนินการคัดกรองบุคลากรดังแต่ยังไม่เข้าปฏิบัติงาน นอกจากนั้น กระบวนการต่างประเทศสหรัฐฯ ยังสร้างความอุ่นหลงประดรดอตทั่วผู้ที่ประสงค์ที่จะเข้าทำงาน บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้ว รวมทั้งการแสดงภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์การ อาทิ การแจ้งว่า องค์การและบุคลากรของตนปกป้องผลประโยชน์ของสหรัฐฯ หรือนำอาชญาพุ่นที่แสดงความภาคภูมิใจของบุคลากรมาระดับ อาทิ “I am an advocate for green energy” “I am passionate about public service” หรือ “protect the health of US diplomats and their families”

กระบวนการต่างประเทศสหรัฐฯ ได้ให้ความสำคัญต่อมหาชิกครอบครัวของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการออกประจำการในต่างประเทศ โดยมีหัวข้อเรื่องคำถาม-คำตอบเกี่ยวกับครอบครัวในหลายมิติ อาทิ การปรับตัวของครอบครัวเมื่ออพยุ่ต่างประเทศ การเลี้ยงดูบุตรกรณีที่แยกทางกันอยู่สมรส การจัดการเรื่องครอบครัวกรณีที่ต้องอยู่ห่างไกลกัน การเตรียมการสำหรับเยาวชนทั้งเรื่องความเครียด การศึกษา ข้อมูลสำหรับการใช้ชีวิตของครอบครัวเพศเดียวกัน ฯลฯ ยังไปกว่านั้น กระบวนการต่างประเทศสหรัฐฯ ยังได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานค้านครอบครัว (family liaison officer) เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่กระบวนการต่างประเทศสหรัฐฯ และครอบครัวเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่

---

<sup>1</sup> U.S. State Department, Careers, อ่อนไลน์, แหล่งที่มา: <http://careers.state.gov>, July 1, 2012.

## ภาพที่ 5 แสดงภาพจากเว็บไซต์กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ



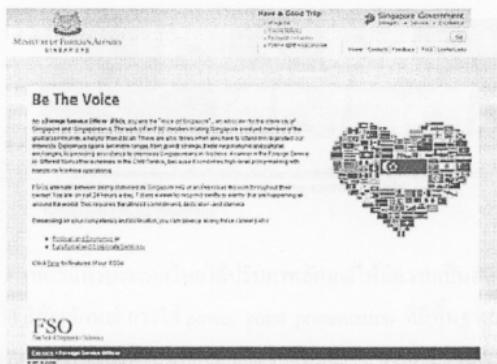
ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ มีสถาบันการฝึกอบรมหลักสถาบัน อ即 Foreign Service Life Skill Training ซึ่งให้การอบรมบุคลากรและครอบครัวที่จะไปประจำการในต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงการใช้ชีวิตในต่างประเทศในฐานะนักการทูต และครอบครัว จัดการความเครียดจากการเขย่าฉันที่อยู่ ภารรักษารากวนปีตอกับ Overseas Briefing Center เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะไปประจำการในต่างประเทศด้านสารัคดี นอกจากนี้ยังมี Career Transition Center เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะลาออกจากห้องเรียนจากกระทรวงการต่างประเทศ อ即 มีการทำการจัดทำแผนการเกษียณ retirement planning workshop

### 3.3.2 กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์

เช่นเดียวกับกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ ได้แสดงภาพขององค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลากร การสร้างความหลงใหลในงาน โดยมีคำประยุกต์ในเว็บไซต์ในส่วนของอาชีพ (Career)<sup>2</sup> ว่า Be The Voice รวมทั้ง ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ตามประเภทที่จะเข้าทำงานค่อนข้างละเอียด อ即 เจ้าหน้าที่การเมืองต้องทำงานด้านการเมือง จัดการประชุม การเจรจาทวิภาคี และพูดคุย การทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ ฯลฯ นอกจากนั้นยังระบุถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัคร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

<sup>2</sup> Singapore Ministry of Foreign Affairs, Career, ออนไลน์, แหล่งที่มา: <http://app.mfa.gov.sg/career/>, June 30, 2012.

## ภาพที่ 6 จากเว็บไซต์กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์



กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ซึ่งให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนโดยกำหนดให้ข้าราชการต้องเดินทางไปต่างประเทศอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี โดยร้อยละ 60 เป็นการพัฒนาการทำงานในปัจจุบันและร้อยละ 40 เป็นการพัฒนาตนเอง นอกจากนั้น ยังมีการให้ทุนการศึกษาแก่ข้าราชการ ทั้งยังมีความยืดหยุ่นให้ข้าราชการสามารถฝึกอบรมในบางหลักสูตรจากภาคเอกชน โดยกำหนดกรอบเวลาเจนต่อหลักสูตรต่อปี

### 3.3.3 กระทรวงการต่างประเทศอินเดีย

ได้กล่าวถึงประวัติที่นำภาคภูมิใจของกระทรวงไว้ในเว็บไซต์ ตลอดจนแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับ ขั้นตอนการคัดเลือก การสอบ การอบรม และการออกประจำการที่บุคลากรจะต้องพนคลอดจนการเดือนดำเน่นต่างๆ ในองค์กร

### 3.3.4 ธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ภาพลักษณ์ และการทำงานให้มีความเป็นสากลมากขึ้น ในเว็บไซต์ของธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้ภาพของการเข้าร่วมงานกับธนาคาร คำมั่นสัญญาในการสูญเสียบุคลากร การแจกรางวัลและอิ่มคหของงานและโอกาสที่ผู้จะเข้าร่วมงานในลักษณะต่างๆ อาทิ ผู้บุกการศึกษาใหม่ ผู้มีประสบการณ์ และการฝึกงาน

<sup>3</sup> India Ministry of External Affairs, Indian Foreign Service, ออนไลน์, แหล่งที่มา: <http://meaindia.nic.in/mystart.php?id=5002>, June 30, 2012.

ภาพที่ 7 จากเว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย



## ชีวิตการร่วมงานที่แบบคลาสสิก

### **Commitment คือ ในการรับและพัฒนา**

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับภาพลักษณ์ให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร อาทิ การใช้สีสัญลักษณ์ การใช้ power point presentation ที่มีพื้นฐานมาตรฐานที่เป็นแบบเดียวกัน เพื่อสร้างความรู้สึกถึงเป้าหมายเดียวกันของบุคลากร องค์กร รวมถึงการสร้างภาพที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อบุคคลภายนอก

### 3.3.5 บริษัทเอกชน

บริษัทเอกชนชั้นนำซึ่งรวมถึงเอกชนของไทยได้แสดงให้เห็นชัดเจนว่า องค์การของตนให้ความสำคัญอย่างยิ่งขึ้นต่อพันธะกิจ บุคลากรทุกคนในบริษัทจะยอมรับและรับทราบถึงความมุ่งหมายของบริษัท ความมุ่งมานาคปรารถนาของผู้บริหารที่ลูกค้าทุกคนไปเบนบุคลากรในทุกระดับ บริษัทเอกชนชั้นนำให้ความสำคัญอีกด้วยการเปิดกว้างทางความคิด ระบบคุณธรรม ที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งจะเป็นกุญแจหลักอีกดอกสำคัญในการท่องเที่ยวและประสบความสำเร็จในอนาคต

ภาพที่ 8 แสดงตัวอย่างการแสดงผลการให้ความสำคัญต่อบุคลากรของเอกชน

ເຊື້ອນໜີໃນຫຼຸມທ່ານອານຸມ

ให้ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการเข้าร่วม และเมื่อได้รับหน้าที่เขียนศิริอมโนตี้ ที่มีต้นที่เป็นพุทธศาสนาและศรัทธาในพระพุทธเจ้า ที่ได้ทราบถึงความสำคัญและมีคุณธรรม เห็นด้วยร่วมงาน ให้การสนับสนุน พัฒนา และสืบสานให้เติบโต ต่อไปและต้องการ ขอแสดงออกถึงความคุ้มครอง

### ເພື່ອໃນດາວກ່າວຄວາມ

พื้นที่สังคม เวลาอยู่ เชื่อว่า ก็จะเป็นที่ห้องที่ก่อสร้างพุทธเจ้าของเรานั่นเอง ซึ่งต้อง  
เสริมและสนับสนุนบุคลากรอย่างให้มีมีศักดิ์ ภูมิปัญญาในงานนี้แล้วเดี๋ยวที่รับ  
สาระนั้น ค่าธรรมเนียมทางการท่องเที่ยวจะคุ้มค่ามากยิ่งขึ้นที่คงต้องขอ  
เพียงบุคลากรทางการท่องเที่ยวที่นี่เดินทางเพื่อเตรียมพร้อมที่เดินทางไปให้บัน  
ได้ดีกว่า

ก่อนเมืองพิเศษ เมื่อว่า พัฒนาเป็นกรุงพากเพียบคลังที่มีคุณค่าสุด เป็นหัวใจสำคัญในการล่าเรือขึ้นบริเวณ

### 3.4 การสัมภาษณ์อีดีข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์อีดีข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในระดับปฏิบัติ 4 รายที่เพื่อถอดอกจากกระทรวงฯ ไม่นาน ปรากฏว่า มีความเห็นในประเด็นหลักๆ คล้ายคลึงกันดังนี้

#### 3.4.1 การทำงานไม่ตรงกับความคาดหวังหรือไม่ตรงกับภาพในมโนคิด และไม่เชื่อมโยงกันเป้าหมายขององค์กรที่ตนคาดหวัง

อีดีข้าราชการดังกล่าวไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานของตนกับเป้าประสงค์ที่คาดหวัง เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุหนึ่งกล่าวว่า การทำงานนั้นเกือบครึ่งเวลาทำงานในแต่ละวันพิจารณาได้ยากกว่า จะส่งผลประbourne ต่อประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่คาดหวัง ให้เห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างไร ขณะเดียวกันผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า ตนเองยังไม่ได้รับทราบเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรที่เข้าสู่เงินอีกด้วย โดยผู้ให้สัมภาษณ์บางรายได้ข้อไปทำงานที่เข้าถึงประชาชนได้ใกล้ชิดกว่าอาทิ ทำงานในองค์กรทางสังคม หรือเป็นอาจารย์

#### 3.4.2 ระบบราชการและระบบการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า การทำงานของกระทรวงการต่างประเทศมีขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วในการทำงาน และยังทำให้การเชื่อมต่อกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม อาทิ ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า ต้องทำงานช้าๆ กันบ่อยๆ และผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งค้าขายลึกลับปฎิบัติ ตัวอย่างเช่นการแก้ไขสถานทนาชี้แจ้งหน้าໄศรั่ง ให้หัวหน้าฝ่ายแก้ไข และให้เจ้าหน้าที่ร่างเสนอใหม่ ซึ่งอาจมีการเยินแก้หน่วยงาน ก่อนที่จะถึงผู้อำนวยการกอง เสนอต่อรองอธิบดี อธิบดี รองปลัดกระทรวงฯ ปลัดกระทรวงฯ และสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี ซึ่งส่วนใหญ่มีการแก้ไขในทุกขั้นตอน

#### 3.4.3 ผลกระทบการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า ปริมาณงานที่มากและเวลาการทำงานที่ยาวนาน ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์มากเกินไป อย่างไรก็ตาม มีผู้ถูกสัมภาษณ์บางรายแจ้งว่า เมื่อไปทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่เมื่อช่วงเวลาการทำงานบานานเข่นกัน แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังคงมีความพึงพอใจที่จะทำงาน เพราะเห็นว่า เที่่่นผลการทำงานที่รวดเร็ว กว่าในกระทรวงการต่างประเทศ และเข้าใจยอมรับเป้าหมายร่วมขององค์กร

#### 3.4.4 การบริหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารเท่าที่ควร มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ บ่อย และเห็นว่า ผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆ ไม่มีความเชื่อมโยงต่อเป้าหมายหรือหลักการที่สูงส่งร่วมกัน บ่อยครั้งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการให้คุณพินิจส่วนตน หรือความก้าวหน้าส่วนตัว อาทิ การออกแบบจ้างการให้ได้

อย่างรวดเร็วมากกว่าความรักของค์การหรือการต้องการเห็นความก้าวหน้าขององค์การ เช่นการใส่ใจต่อการแก้ไขปัญหาในระยะยาว หรือการกิจจะะขายที่จะผูกพันตนเองกับการทำงานในประเทศ ซึ่งอาจส่งผลต่อการออกประชาราชการของตน ตลอดจนการห่วงกังวลต่องานที่มีผล

### 3.4.5 เนื้อจดหมาย

ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ตามจริงแล้วตนเองยังเห็นว่า โดยเนื้อจดหมายของกระทรวงการต่างประเทศมีความน่าสนใจอยู่ เพราะมีความใกล้เคียงกับสิ่งที่ตนเองศึกษามาในภาพรวม

## 3.5 ประสบการณ์การสนทนากับผู้บริหาร

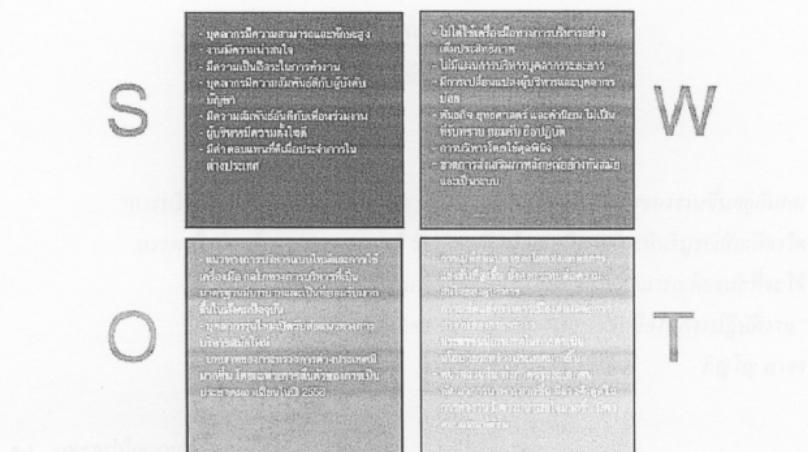
จากประสบการณ์การสนทนากับผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารองค์การ พบร่วมกับผู้บริหารจะให้ความเห็นว่า มีข้อจำกัดดังๆ อันเป็นอุปสรรคต่อการให้ความสำคัญด้านบุคลากร อาทิ ภาระการทำงานด้านวิชาการในสายงานที่ตนรับผิดชอบ การกดดันจากการเมืองและภาคประชาชนต่อการทำงานมีมากขึ้น ปัญหาเรื่องงบประมาณ การเจรจาที่กำหนดห่วงงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) หรือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ทั้งนี้ ผู้บริหารเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคและแรงกดดันเหล่านั้นบุคลากรจะไม่ทราบหากไม่ได้เป็นผู้บริหารเสียเอง อย่างไรก็ตาม จากการสนทนากับผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่ต้องการดำเนินการทางการบริหารเพื่อให้มีความยุติธรรม และตั้งใจที่จะให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความก่อตัวในการทำงาน ผู้บริหารได้ให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรแต่ก็มีอุปสรรคดังกล่าวไว้ ซึ่งค้นพบว่ามีความสนใจไปในเรื่องการบริหารกระทรวงฯ

ทั้งนี้ มีผู้บริหารระดับปลัดกระทรวงฯ และรองปลัดกระทรวงฯ บางท่านที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารบุคลากรและดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่เนื่องจากการยกย้ายตำแหน่ง จึงทำให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง

## 3.6 การจัดวางข้อมูลในกรอบการวิเคราะห์แบบ SWOT

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ศึกษามาจัดวางตามกรอบการวิเคราะห์แบบ SWOT เพื่อศึกษาจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และภัยคุกคาม (threats) สำหรับนำไปประกอบบทสรุปและข้อเสนอแนะในบทที่ 4

#### ภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์แบบ SWOT



## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

“การบริหารบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน  
บรรดาสั่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเงิน แม้จะมีบุราษีสักเพียงใด  
จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่ใช้สั่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้  
หรือขาดวัฒนธรรมกำลังใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน”

กัญญา สาคร

#### 4.1 บทสรุปปัญหาและโอกาส

จากการศึกษาในบทที่ 3 พนวจ ปัญหาของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศโดยรวม  
มีผลจากแนวทางการบริหารของกระทรวงฯ โดยปัญหาที่สำคัญคือ การที่ก่อผุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็น  
ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคคลน้อย ทั้งที่ เป็นที่ยอมรับกันว่า ทรัพยากรบุคคลเป็น  
ทรัพยกรรมที่มีค่าที่สุด และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างผลสำเร็จแก่องค์กร<sup>1</sup>

ปัญหาที่ผู้ศึกษาเห็นว่ามีสำคัญหลักๆ มีอีก 4 ประการคือ

(1) กระทรวงยังไม่สามารถสร้างเป้าหมาย ค่านิยมร่วม ที่เป็นที่ยอมรับในหมู่บุคลากร  
และผู้บริหาร มีก่อผุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่ไม่ทราบและเข้าใจถึงสิ่งดังกล่าว ส่งผลให้บุคลากรและ  
องค์กรไม่มีความรู้สึกเชื่อมโยง ขาดความเชื่อมั่น เป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงาน

(2) การที่บุคลากรเชื่อว่า ผู้บริหารไม่ได้เข้าใจกฎหมายที่แต่ใช้คุลียพินิจเป็นหลัก โดยใช้  
คุลียพินิจในการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ให้สอดคล้องกับความเห็นคุลียพินิจส่วนตัว

(3) ผู้บริหารบางไม่ได้ใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากร  
อย่างเต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งนอกจากทำให้การทำงานในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ยัง  
ก่อให้เกิดความเครียด ขาดความพึงพอใจของบุคลากร โดยรวม

(4) การไม่ยอมรับและหลีกเลี่ยงปัญหา จากการสนทนากับผู้บริหารตามที่ปรากฏในบท  
ที่ 3 ผู้บริหารเน้นการกล่าวถึงข้อจำกัดต่างๆ ที่ไม่สามารถให้ความสำคัญในการบริหารได้เป็นอันดับ  
ต้นๆ รวมถึง การสร้างกรอบแนวคิดให้ตนเอง อาทิ การเห็นว่า เรื่องการให้คุณค่าแก่คนเป็นเรื่อง

<sup>1</sup> กัญญา สาคร (2523 : 5)

ของการบริหารบุคลากรเป็นหัวใจ ของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสั่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเงิน เมื่อมีบัญชีสักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลยถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดข้อจำกัดใดๆ ที่จะร่วมมือในการปฏิบูรณ์ด้านเอกสาร แต่ข้าราชการเป็นผู้เสียสละ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (branding) หรือ CSR เห็นว่าเป็นเรื่องของเอกสาร แต่ก็ไม่พอใจต่อการที่สาธารณะชนไม่เข้าใจการทำงานของกระทรวงฯ

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความนักพร่องทางการบริหาร ได้แก่

(1) การที่ผู้บริหารและบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศมีการหมุนเวียนบ่อยทั้งภายในและต่างประเทศ ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร ขาดความเข้าใจปัญหา รวมทั้งเอื้อให้เกิดการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื่องจากผู้บริหารไม่ต้องอยู่กับปัญหานาน โดยไม่ต้นเองจะไขข้อข้อไปที่อื่น ก็เป็นบุคลากรซึ่งมีปัญหาไขข้อข้อไปที่อื่น

(2) ด้วยตัวเนื่องงานทำให้การคัดเลือกและส่งเสริมนักบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารขั้นสูงส่วนใหญ่นั้นผู้ก่อตั้นวิชาการมากกว่าผู้ก่อตั้นบริหาร

(3) ปัญหาโดยรวมของระบบราชการทั่วไปคือ การที่ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรซึ่งไม่ใช่ของตนเองเข้าไปเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและดำเนินการของตนได้ ออาทิ การเขียนขึ้นในเดือน การแต่งตั้ง ไขข้อข้อ การสนับสนุนคนให้ไปประจำการหรือเดินทางไปกับคณะเยือน/ประชุม ต่างๆ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กร เช่น ในลักษณะประธานหรือผู้บริหารของบริษัท ผลผลกระทบจากการดำเนินการที่ผิดพลาดหากเป็นผลในระยะยาวก็ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารน้อย เพราะเมื่อก่อผลกระทบผู้บริหารก็ไขข้อข้อออกจากตำแหน่งดังกล่าวไปแล้ว การทำงานของกระทรวงฯ ดำเนินไปโดยอาศัยความสามารถและลักษณะนิสัยที่มุ่งมั่นส่วนด้วยของบุคลากรส่วนใหญ่ซึ่งเป็นจุดแข็งของบุคลากรกระทรวงฯ รวมทั้ง เนื่องงานที่มีความท้าทายและนำเสนอใหม่

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ศึกษาเห็นว่า โอกาสในการแก้ไขปัญหานี้ความเป็นไปได้สูง เมื่อจากผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศความตั้งใจที่ดี และมีเป็นกันเองกับบุคลากร แม้ว่าจะเป็นบุคลากรขั้นผู้น้อย ซึ่งเป็นนัยว่าเป็นข้อดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอีดีที่ข้าราชการซึ่งมีจำนวนน้อย แต่มีองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถรู้ข้อเข้าถึงบุคลากรได้ทุกคนอย่างในอีดี ดังนั้น การใช้เครื่องมือทางการบริหารอย่างเป็นระบบกฎหมายฯ แทนชัดเจ้มีความจำเป็น โดยการปรับปรุงการบริหารกระทรวงฯ ส่วนหนึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วโดยให้เครื่องมือที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการทางการบริหาร โดยอาศัย พนักคิดของผู้บริหาร ส่วนการปรับปรุงการบริหารที่ต้องอาศัยทรัพยากรจากภายนอก ออาทิ การขอ

เพิ่มอัตรากำลัง ขอเพิ่มเงิน เป็นประเด็นที่อาจกระทำในระยะยาว สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 4.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนใช้ผลการศึกษาจากบทที่สาม และจากข้อ 1. จากบทนี้ เพื่อนำมาพิจารณาร่วมกับเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีอยู่ เพื่อเสนอข้อเสนอแนะในการลดความเครียด สร้างความพึงพอใจ และสร้างแรงบุ่มภาคประชาชน โดยจัดกลุ่มของการประกอบการบริหารเป็น 3 หมวด ได้แก่

- (1) การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ (การสรรหา)
- (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มือเข้ามีภูมิปัญญา (การรักษาและพัฒนา)
- (3) การดำเนินการสำหรับการอุகอาจการปฏิบัติงาน (การนำออก)

##### 4.2.1 การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ (การสรรหา)

การลดความเครียด สร้างความพึงพอใจและความบุ่มภาคประชาชนในการทำงาน สามารถเริ่มต้นได้กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม โดยจากการศึกษาจะเห็นว่ามีด้วยอย่าง จำนวนไม่น้อยที่ไม่ทราบว่า ตนเองต้องทำงานใด กระทรวงการต่างประเทศคาดหวังอะไรจากบุคลากร โดยส่วนหนึ่งเห็นว่า เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับที่เข้าใจไว้ ความคาดหวังที่แตกต่างกับความเป็นจริงนั้น มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลต่อความเครียดและความไม่พึงพอใจต่องาน

นอกจากนี้ การสร้างความบุ่มภาคภูมิในงาน ก็สามารถดำเนินการได้ด้วยการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้าทำงาน โดยการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ที่จะเข้าทำงานทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร

###### 1) เว็บไซต์กระทรวงฯ

ในปัจจุบันเว็บไซต์ของหน่วยงานเป็นช่องทางที่เป็นที่นิยม และสามารถให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจเข้าทำงานในหน่วยงานได้อย่างกว้างขวาง เท่าเทียม เข้าถึงได้ง่าย โดยให้ทั้งข้อมูลรายละเอียดของงาน ความคาดหวัง และภาพลักษณ์บุคลิกลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ

###### สถานะ

เว็บไซต์ของกระทรวงการต่างประเทศไทยไม่มีหัวข้อเรื่องการเข้าทำงานในกระทรวงการต่างประเทศ (career) เว็บแต่ในช่วงที่มีการประกาศตอน ซึ่งเนื้อหาในประกาศเป็นภาษาทางการแข่งขันบุคลากรสมัคร ไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจใดๆ ไม่ได้แจ้งว่า กระทรวงฯ คาดหวังสิ่งใดจากบุคลากร หรือบุคลากรจะคาดหวังสิ่งใดจากการทำงานในกระทรวงการต่างประเทศ

### ข้อเสนอแนะ

กระทรวงฯ ควรบรรจุหัวข้อเรื่องการทำงานในกระทรวงฯ ดังที่หน่วยงานที่ได้ยกตัวอย่างไว้ในบทที่ 3 ได้ดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหารื่องความคาดหวัง รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นการคัดกรองบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเบื้องต้น ซึ่งสามารถดำเนินการทำได้ทันที เพื่อเป็นปัจจัยในการลดความเครียด สร้างพื้นฐานความพึงพอใจและสร้างภาพที่มีแรงประ oranation ที่ตรงกับเป้าหมายของกระทรวงการต่างประเทศ

#### 2) การคัดสรรข้าราชการผ่านการให้ทุนการศึกษา

##### สถานะ

ประเด็นเรื่องการรับข้าราชการผ่านการให้ทุนการศึกษาแก่เยาวชน โดยเฉพาะดังเดิมในระดับมัธยม เพื่อเป็นแรงจูงใจหรือข้อมูลมัคให้เข้าทำงานในกระทรวงฯ นั้น แม้ว่าจะมีข้อดีในการที่จะได้บุคลากรที่มีความสามารถเชิงวิชาการที่กระทรวงฯ ต้องการ แต่ก็มีส่วนส่งผลในทางลบ ต่อการทำงานของบุคลากรในระยะยาว เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่กระทรวงฯ ให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนดังเดิมนั้นมีผลให้รุ่นทุนเดิมมีอาชญากรรม ไม่ทราบความต้องการของคนอ่อนหรือไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับกระทรวงฯ อีกต่อไป ดังนั้น หากผู้รับทุนเมื่อเข้ารับราชการต้นแบบด้วยว่า งานไม่เหมาะสมกับตน นอกจาจจะมีความเครียดจากการทำงานแล้ว ยังมีความเครียดจากการถูกบุคคลรื่องการชดใช้ทุน เพราะตามเงื่อนไขการรับทุนนั้น ผู้รับทุนต้องทำงานชุดใช้ทุนไม่น้อยกว่าสองเท่าของเวลาที่ศึกษา หรือหากไม่ทำงานก็ต้องชดใช้เงินที่ใช้ไปในการศึกษาและอีก 2 เท่าเป็นค่าปรับ ซึ่งโดยปกติมีบุคลากรลาบลากันมาก ยังจะสร้างรู้สึกอึดอัดไม่สามารถกำหนดระยะเวลาชีวิตของตัวเองได้

### ข้อเสนอแนะ

- ควรยุติการให้ทุนในระดับมัธยม และให้ทุนในระดับปริญญาตรีเฉพาะในสาขาวิชาที่จำเป็นจริงๆ

- เน้นการให้ทุนแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แล้ว ซึ่งในกรณีนี้ข้าราชการก็จะค่อนข้างเข้าใจและคุ้นเคยกับงาน การตัดสินใจรับทุนพัฒนาตนเอง ยอมรับในแนวทางการทำงานของกระทรวงฯ

- กระทรวงฯ ควรปรับปรุงภาพลักษณ์ ซื่อสัตย์ และการทำงานของกระทรวงฯ ให้ดึงดูดให้คนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานมากกว่าการให้ทุนเป็นเครื่องดึงดูดและผูกมัด

#### 3) การทดลองปฏิบัติราชการ

แม้ว่ากระทรวงฯ จะมีการคัดเลือกข้าราชการที่เข้มข้นหลายขั้นตอน ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ในกระทรวงฯ และการสอบสัมภาษณ์/คุยกับกรรมการสถานที่

แต่กระบวนการดังกล่าวไม่อาจตรวจสอบพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ต่างๆ อาทิ การหลีกเลี่ยงงาน การซึ่งดึงดูดความบกพร่องในการทำงานเป็นที่นิ่ม พฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยเฉพาะอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารกระตรวจฯ ไม่ได้ดำเนินการต่อผู้ที่หลีกเลี่ยงงานอย่างหนาแน่น (จากการสำรวจในบทที่ 3) ซึ่งทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเกิดความเครียด ความดดดอยในด้านจิตใจและการทำงาน เมื่อพบเห็นผู้หลีกเลี่ยงงานซึ่งคงปฏิบัติหน้าที่อยู่และเดินทางไปตามกำหนดขั้นของระบบราชการ

### สถานะ

กฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการที่อุปradeว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการพ.ศ. 2553 ก.พ. ได้กำหนดให้บุคคลใดได้รับบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ตามที่สอนแข่งขันได้หรือได้รับคัดเลือก ต้องผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปี โดยให้เป็นอำนาจของส่วนราชการที่จะกำหนดระยะเวลาที่ หมายเหตุนี้ของทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้เขียนเห็นว่า ยังคงเข้าข่ายในกระบวนการคัดสรรบุคลากรเข้าทำงาน กระตรวจฯ ยังให้ความสนใจการประเมินและการดำเนินการต่อผู้ทดลองปฏิบัติราชการน้อย หรือไม่อياกได้ชื่อว่าทำลายอนาคตของบุคลากร ด้วยนั้นที่ผ่านมาจึงไม่ปรากฏว่ามีผู้ไม่ผ่านการทดลองงาน

### ข้อเสนอแนะ

ผู้บังคับบัญชาและผู้ประเมินผลงานจำเป็นต้องให้ความใส่ใจต่อผู้ทดลองปฏิบัติราชการอย่างใกล้ชิด โดยประเมินจากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนที่ร่วมงาน และเสนอความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยอาจใช้ระยะเวลาเดือน 1 ปี เนื่องจากในช่วงดันของการเข้าทำงาน เป็นการอบรมและเวียนปฏิบัติราชการในกรมต่างๆ เพื่อเรียนรู้งานแต่ละแห่งเป็นช่วงเวลาสั้นๆ จึงไม่อาจประเมินได้อย่างถ้วนถี่ ทั้งนี้ การประเมินและการดำเนินการต้องมีความจริงจังจะได้ผลตามความมุ่งหมายของ กญ. กพ.

#### 4.2.2 การบริหารทรัพยากรัฐมนตรีเมื่อเข้าปฏิบัติงาน (การรักษาและพัฒนา)

ที่ผ่านมาจุดแข็งของกระทรวงการต่างประเทศคือความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ทำให้ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจบุคลิกลักษณะของข้าราชการเป็นรายคน อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป ตามข้อมูลของสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ระบุว่าในปี 2555 มีข้าราชการพั้งสายการทูต (976 คน) และสายสนับสนุน (557 คน) รวมเป็นจำนวนถึง 1,533 คน ซึ่งประกอบกับการที่มีการโอนเข้าใหม่ ประมาณ 1,000 คน ทั้งในและบางประเทศน้อย ทำให้ยากที่ผู้บริหารจะรู้จักเข้าใจบุคลากร ได้อย่างทั่วถึง การใช้คุณภาพเชิงมีแนวโน้ม

ที่จะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ดังนั้น กระทรวงฯ จึงควรมีการจัดทำแผนบริหารบุคลากรในระยะยาวเพื่อให้มีหลักเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารบุคลากร โดยจัดทำเป้าหมายพันธกิจและค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ ร่วมกัน นุ่งเน้นการใช้ระบบคุณภาพ ซึ่ง การส่งเสริมการร่วมตัดสินใจ เป็นหลัก จะสร้างความโปร่งใส และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจน คุณลักษณะที่สำคัญต่อทรัพยากรบุคคลของกระทรวงฯ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร

1) การจัดทำแผนงานค้านบุคลากร นำไปเผยแพร่ และปฏิบัติ

๕๗๘

กระทรวงฯ ไม่มีแผนงานบริหารบุคลากรระยะยาวในภาพรวม แต่มีแผนงานด้านบุคลากรที่จัดทำเป็นด้านๆ ซึ่งกระทรวงฯ ไม่ได้มีการเผยแพร่แผนดังกล่าวให้บุคลากรทราบอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้มีการประชุมชี้แจงในเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ นอกจากนั้น การที่ผู้บริหารกระทรวงฯ ยังไม่ได้ขึ้นแผนงานเป็นหลักในการบริหาร ทำให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงถูกเกณฑ์ไปบ่อยครั้ง<sup>2</sup>

การดำเนินการที่เปลี่ยนไปนานี้ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเห็นว่า  
กระทรวงฯ ไม่มีแผนการบริหารบุคลากรในระยะยาว การดำเนินการด่างๆ เป็นการแก้ไขปัญหา  
เฉพาะหน้า ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด ความไม่แน่ใจในวิธีการทำงานของตน ตลอดจนการดึงข้อมูล  
สงสัยต่อความตั้งใจของผู้บริหารต่อการเห็นคุณค่าของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

กระทรวงฯ จำเป็นต้องจัดทำแผนบุคลากรระยะยาว โดยให้มีตัวแทนจาก  
ข้าราชการระดับต่างๆ เข้าร่วมให้ความเห็นและมีส่วนในการตัดสินใจลดหนี้สินตามลำดับ แผน  
บุคลากรจังกัดล่างของจังหวัดต้องรวมแนวทางการดำเนินการของกระทรวงฯ ที่เกี่ยวกับบุคลากร  
อาทิ หลักเกณฑ์การคัดสรรบุคลากร การแต่งตั้ง โยกย้าย การออกประจำการแล้ว ควรหารือเชิงพันธ

<sup>2</sup> ตัวอย่างเช่น การที่สู่บริหารกระทรวงฯ ปรับกฎเกณฑ์การออกประจำการให้ข้าราชการที่ออกประจำการครั้งแรกจากเดิมให้ประจำการในประเภทพัฒนาและวิเคราะห์กำลังพัฒนาที่ได้แล้วจึงสถาบันคุณประเทคโนโลยีในการออกประจำการครั้งที่สอง นาเป็นให้สู่ออกประจำการครั้งแรกออกประจำการเฉพาะประเภทกำลังพัฒนา โดยไม่ได้ศึกษาผลกระทบทบทดายของครั้งร่วงบุคลากรที่ประจำการในระยะยาว ทำให้สถานเอกอัครราชทูตขาดหายไปประถมปัญญาไม่มีข้าราชการชั้นผู้สอนมาทำงานด้านปฏิบัติ ส่งผลให้ในปีต่อมากระทรวงฯ ได้ปรับกฎเกณฑ์ออกครั้งโดยให้ข้าราชการที่ออกประจำการครั้งแรกออกประจำการในสำนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาที่ได้กระบวนการนี้ก็ตามปัญหาที่ซึ่งคงมีอยู่ในปัจจุบันนี้ซึ่งมีจากการที่ขาดสู่ที่ไปประจำการในประเภทพัฒนาและ แต่ประเทคโนโลยีกำลังพัฒนานี้มีข้อ不便กันไปประจำการมากกินเมื่อที่ไปตั้งแต่เดิม

กิจและค่านิยมของกระทรวงฯ ในลักษณะที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ตลอดจนแผนสำหรับแนวทางรับราชการของข้าราชการด้วย

ทั้งนี้ เมื่อโดยมีคำนินการเสร็จสิ้น ให้แจ้งให้ข้าราชการทราบโดยทั่วไปเพื่อเป็นหลักประกันเบื้องต้นให้ผู้บริหารด้อยปฎิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เป็นที่รับทราบยอมรับทั่วไปแล้ว

## 2) การออกและยกสั่นจากประจำการ

สถานะ

- ประจำเดือนเรื่องเวลาการพิจารณา

ปัจจุบันการออกประจำการของข้าราชการระดับปฏิบัติ (ระบบเดิมคือต่ำกว่าชี 7) มีระบบที่ไปร่วงໃສและกำหนดเวลาที่ค่อนข้างชัดเจนกล่าวคือ มีการประชุมของผู้บริหารระดับปลัด รองปลัด และอธิบดี เพื่อพิจารณาส่างข้าราชการไปประจำการ แต่การประชุมพิจารณาดังกล่าว หลายครั้งมีความล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถที่จะนัดหมายผู้บริหารระดับสูงให้มาร่วมกันได้ ส่งผลให้ข้าราชการมีเวลาเตรียมความพร้อมก่อนออกประจำการน้อย ส่วนใหญ่ประมาณ 3 เดือน ขณะที่หันมายังอื่น ออาทิ กระทรวงกลาโหมข้าราชการที่จะออกประจำการทราบล่วงหน้าประมาณ 1 ปี หรือกระทรวงการต่างประเทศในหลายประเทศที่มีการแจ้งผลการพิจารณาให้บุคลากรของตนทราบล่วงหน้านานเพื่อเตรียมตัวด้านสารัชตະภาย ครอบครัว ฯลฯ ความล่าช้าในเรื่องนี้ส่งผลให้บุคลากรเข้าใจว่าผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องนี้ในระดับต่ำ โดยคำนินการแบบงานด้วย

- ประจำเดือนเรื่องความไม่สงบ

จากการศึกษาพบว่าเคยมีกรณีที่ผู้บริหารไม่อนุญาตให้ข้าราชการที่ประสงค์จะไปประจำการในสำนักงานด้านพหุภาคีแจ้งความประสงค์ของตนเองได้ โดยที่ประธานจะคัดเลือกเอง ซึ่งเป็นอาชญากรรมดังข้อสองด้านในเรื่องความไม่สงบด้วย

- ประเทศสถานการณ์พิเศษ

ประจำเดือนที่เกี่ยวข้องกับการออกประจำการที่เป็นที่ถูกเลือกหารือมาตลอดคือการออกประจำการในประเทศที่มีสถานการณ์พิเศษหรือมีความยากลำบาก เนื่องจากเป็นที่ซึ่งข้าราชการต้องเสี่ยงภัยไม่ประจำคงไป เนื่องจากสภาพของประเทศ และไม่มีแรงจูงใจอื่นใด การให้เงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการในต่างประเทศ (พขด.) ได้ในอัตราต่ำโดยคำนวนจากภาวะค่าครองชีพในประเทศนั้นๆ

- การพิจารณาในระดับชำนาญการขึ้นไป

สำหรับการออกประจำการของข้าราชการระดับชำนาญการ (ชี 7 ขึ้นไป) ไม่ได้มีการประชุมที่เป็นทางการแต่ในทางปฏิบัติเป็นการหารือระหว่างปลัดกระทรวงฯ และรอง

## ปลัดกระทรวงฯ

### - การกลับจากประจำการ

มีหลายกรณีที่ผู้กลับจากประจำการ ลากีกษาด่อ หรือลากิตตาม ผู้ตัวอย่าง กระชันชิดว่าจะกลับไปทำงานที่กรมกองใด อาทิ ข้าราชการที่จะกลับจากประจำการปลายเดือน มิถุนายน 2555 จนกระทั่งวันที่ 24 มิถุนายน 2555 ยังไม่สามารถบรรบุได้ว่า จะกลับเข้าทำงานที่ใด ทั้งนี้ มีหลายกรณีผู้ที่กลับจากการศึกษาด่อและลากิตตาม ไม่ได้รับการบรรบุว่าจะทำงานที่ใด เมื่อกระทั่งมีอีเดินทางกลับถึงประเทศไทยแล้ว จนต้องหักอยู่บ้านจนกว่าจะได้รับแจ้ง ขณะที่หลาย กอง กรม ข้าราชการที่จะมาปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนั้น พนบว ที่ผ่านมา กระทรวงฯ ไม่ได้ระบุให้ข้าราชการบรรยาย สรุป (debrief) ให้แก่กรรมกองที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทยที่ตนองกลับจากประจำการมา ซึ่งทำให้ กระทรวงฯ สูญเสียการได้ข้อมูลที่มีคุณค่า และการที่บุคลากรได้ให้ข้อมูลสำคัญแก่กรรมกองก็จะเป็น การสร้างความภาคภูมิใจ และเห็นความสำคัญของงานที่นำมาที่นี่ด้วย

### ข้อเสนอแนะ

- ควรกำหนดให้มีการประชุมพิจารณาออกประจำการให้ได้ผลเสร็จสิ้นอย่าง น้อย 6 เดือนก่อนการออกประจำการ เพื่อให้โอกาสข้าราชการมีโอกาสเตรียมความพร้อมด้าน ทักษะและชีวิตส่วนตัว การดำเนินการอย่างตรงเวลาจะแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญใน เรื่องบุคลากร แทนที่จะดำเนินการในลักษณะที่ชวนตัว ทั้งนี้ เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรมมาก ขึ้นอาจพิจารณา ข้าราชการที่ประสงค์จะไปประจำการสัมภាយนหรือแสดงจังหวัดที่ต้องการ ด้วยก็จะเพิ่ม ความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ อาจพิจารณายกเลิกการข้อจำกัดในการออกประจำการครั้ง แรกแต่ให้ขึ้นหลักการสั่นกุ่มประเทศไทยเครื่องครั้ด

- สำหรับการออกประจำการในประเทศไทยที่มีความยากลำบาก การเพิ่มเงิน พทช. เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาดำเนินการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต้องใช้งบประมาณ ซึ่ง ต้องมีการเจรจากันหน่วยงานภายนอก จึงอาจต้องใช้วิชาการ อย่างไรก็ตาม กระทรวงฯ มีศักดิ์ภานุให้ แจ้งยุโรปในส่วนนี้ได้ด้วยตัวเอง อาทิ การให้โอกาสเดือนระดับได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นการดึงดูด ให้ผู้มีความสามารถไปทำงานในกุ่มประเทศไทยมากขึ้น และลดความเครียดสำหรับผู้ที่ประจำการใน กุ่มประเทศไทยต่อไปนี้ด้วย

- สำหรับข้าราชการระดับ 7-8 อาจพิจารณาปรับใช้แนวทางการพิจารณาการ ออกประจำการของระดับ 6 นาประยุกต์ใช้เพื่อความโปร่งใสเป็นธรรม หรืออาจใช้วิธีสมัครและ แสดงจังหวัดที่ต้องการเพื่อความโปร่งใสเป็นธรรม

- ควรให้บุคลากรที่กลับจากประจำการได้บรรยายสรุปแก่หน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจรวมถึงหน่วยงานนอกรัฐฯ ด้วย ล่าสุดกระทรวงฯ ได้ให้สักลับจากประจำการจัดทำรายงานการออกประจำการเสนอกระทรวงฯ ซึ่งเป็นแนวคิดที่คืออย่างไรก็ตาม คำสั่งดังกล่าวได้ออกมาค่อนข้างล่าช้า โดยขออภัยเมื่อข้าราชการกลับจากประจำการและเริ่มงานในกรมกองใหม่แล้ว จึงอาจปรับเปลี่ยนแนวคิดนี้เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างถาวร

### 3) การจัดสรรงบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในกรมกองต่างๆ

#### สถานะ

ขณะนี้การจัดสรรงบุคลากรลงกรมกองต่างๆ มีจำนวนมากที่ไม่ตรงกับคุณสมบัติของข้าราชการผู้นั้น และในหลายกรณีข้าราชการเหล่านี้เป็นนักเรียนทุนความคิดเห็นต้องการของกระทรวงฯ เอง ที่ระบุสาขาวิชาที่ขาดแคลน อาทิ ข้าราชการที่ได้รับทุนให้ศึกษาด้านรัฐเชษฐ์ และข้าราชการที่ได้รับทุนศึกษาด้านตะวันออกกลางกลับลูกพิจารณาให้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่กรมอเมริกาและเปรูฟิกิได้

#### ข้อเสนอแนะ

ควรพิจารณาให้บุคลากรทำงานให้ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นสาขาวิชาทางที่เป็นความต้องการของกระทรวงฯ เอง เพื่อให้เป็นการลงทุนทางบุคลากรที่ดี แต่บุคลากรเองจะได้มีความเพิ่งพอใจในงานที่ต้องอยู่นั้นโดยอีกเป็นแนวทางปฏิบัติ

### 4) การพัฒนาบุคลากร

ทักษะของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และการพัฒนาทักษะของบุคลากรจะเป็นการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน การมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์การใส่ใจต่อบุคลากร เสริมสร้างความมั่นใจ ความภาคภูมิใจในการทำงาน

#### สถานะ

- กระทรวงฯ ยังไม่มีแผนการพัฒนาข้าราชการที่ชัดเจน และขาดความต่อเนื่องในลักษณะของแผนระยะยาว ทั้งนี้ โดยหลักๆ แล้ว มีการฝึกอบรมเป็นระยะๆ แต่ระยะมีช่วงเวลาที่ห่างกัน อาทิ การอบรมข้าราชการแรกเข้า ข้าราชการที่จะออกประจำการ การอบรมผู้บริหารระดับด้าน อาทิ หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) (ของ กพ.) และ นักบริหารการทูต (นบต.) และการอบรมหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) (ของ กพ.) สำหรับผู้บริหารชั้นสูง

- กระทรวงฯ จะกล่าวถึง การฝึกอบรมโดยการทำงาน (on the job training) ว่า เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงฯ ซึ่งการดำเนินการลักษณะนี้ใกล้เคียงกับการที่ไม่ดำเนินการอะไรเลย เพียงแต่เป็นการนำบุคลากรมามาใช้ปฏิบัติงานตามปกติ โดยไม่มีระบบหรือแนวทางที่กระทรวงฯ จะระบุแน่ชัดว่าผู้ให้การอบรมต้องทำอะไร ไม่มีการฝึกผู้ที่จะให้การอบรม

และแข่งขันว่ามีหลักสูตรขั้นตอนอย่างไร ทั้งนี้ ขึ้นกับความใส่ใจผู้บังคับบัญชาขั้นดันและตัวบุคลากรเป็นคนๆ ไป

- กระทรวงฯ ให้ทุนการศึกษาแก่ข้าราชการในระดับปริญญาโทและเอกอย่างไรก็ตาม ด้วยเงื่อนไขต่างๆ ทำให้ข้าราชการไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการทุนดังกล่าวได้อาทิ การกำหนดคุณสมบัติการศึกษาเบื้องต้น เช่น หากต้องการศึกษาต่อด้านกฎหมายต้องจบปริญญาตรี ด้านกฎหมายมาก่อน การกำหนดระยะเวลาทำงานในกระทรวง 2 ปี ทั้งที่ กระทรวงฯ สามารถให้ทุนแก่ผู้ที่ชั้นไม่เคยทำงานในกระทรวงฯ มา ก่อนได้ หรือการให้ทุนที่ล่าช้าเลยกำหนดการสมัครของมหาวิทยาลัยหรือในบางปีไม่มีทุนให้

#### **ข้อเสนอแนะ**

- กระทรวงฯ ควรให้ความสำคัญแก่การวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ซัดเจนต่อเนื่องทุกปี โดยมีการเผยแพร่แผนดังกล่าวให้ทราบโดยทั่วถัน โดยเฉพาะมุ่งเน้นไปที่ข้าราชการระดับดันและระดับกลาง ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานที่ยาวนาน หลักสูตร นบท. นับเป็นหลักสูตรที่ดีมากทั้งในด้านเนื้อหาและการสร้างเครือข่าย จึงควรให้มีหลักสูตรลักษณะนี้ในระดับดันเพื่อเป็นการวางรากฐานเครือข่ายข้าราชการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ระดับดัน โดยควรขยายหลักสูตรให้ครอบคลุมสู่แทนจากวิสาหกิจและเอกชนด้วย

- ในส่วนของการฝึกแบบ on the job training หากกระทรวงฯ มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเช่นนี้ต่อไป กระทรวงฯ ต้องให้คุณภาพทางหรืออบรมผู้ที่จะฝึกอบรม (train the trainers) ให้ด้วย

- กระทรวงฯ ควรให้ความสำคัญต่อการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้เข้าใจและค่อนข้างยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ในกระทรวงฯ มากกว่าผู้ที่ชั้นไม่ได้เข้าทำงาน ควรยุติข้อจำกัดในการรับทุนบางประการ เช่น การกำหนดคุณสมบัติทางการศึกษา อาทิ หากประสงค์จะเรียนต่อด้านกฎหมายต้องจบกฎหมายมาก่อน เนื่องจากหากสถาบันการศึกษารับข้าราชการเข้าเรียนย่อมแสดงว่า ข้าราชการมีศักยภาพเบื้องต้นในการศึกษาในสาขาหนึ่งๆ ได้ ทั้งนี้ เป็นเรื่องปกติที่นักศึกษามีผลการที่เปลี่ยนสาขาวิชาในการเรียนระดับปริญญาโทและเอกและประสบความสำเร็จ และควรลดระยะเวลาในการที่ข้าราชการจะขอทุนการศึกษาลงรวมทั้ง ให้ประกาศให้ทุนทันที่ข้าราชการจะสมัครเข้าเรียนในสถาบันการศึกษาด้วย

#### **5) การสร้างความมุ่งมาดประธานา**

จากการศึกษาด้วยข้อมูลค์การต่างๆ พบร่วมกัน องค์การที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญต่อการวางแผนฯ ทุกศาสตร์ พัฒนากิจ และการสร้างค่านิยมขององค์การ และสิ่งที่สำคัญไม่ใช่

หย่อนไปกว่าการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวคือการทำให้แผน พันธกิจต่างๆ เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติ บริษัทเอกชนจำนวนมากในไทยให้ความสำคัญอย่างมากต่อการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ และค่านิยม ตลอดจนการให้ความสำคัญอย่างสูงต่อพนักงาน

การที่บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่น ยึดถือยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ที่สำคัญ ร่วมกันจะเป็นการสร้างการเชื่อมต่อระหว่าง ผู้บริหาร บุคลากร และองค์การ ให้เป็นหนึ่งเดียว เมื่อผู้บริหารเชื่อมั่นในเป้าหมายด้วยความมุ่งมั�ประรอนา ความรู้สึกดังกล่าวก็จะถ่ายทอดไปสู่บุคลากรด้วย จากประสบการณ์การฟังผู้บริหารและพูดคุยกับพนักงานของบริษัทญี่ปุ่นชั้นนำที่ ไทย เจริญโภคภัณฑ์ มิตรผล วงศ์พาณิชย์ ระบุสึกได้ถึงพลังความมุ่งมั�ประรอนาดังกล่าว

### ข้อเสนอแนะ

เมื่อมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร การกำหนดยุทธศาสตร์พันธกิจ และค่านิยมอย่างมีส่วนร่วมตามข้อเสนอแนะข้างต้นแล้ว มีความจำเป็นที่ต้องการเผยแพร่แนวคิด ดังกล่าวให้ปรากฏบนทราบอยู่ทั่วไปและสม่ำเสมอ ทั้งในเรื่องใช้ทักษะของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องกล่าวถึงเรื่องดังกล่าวทุกครั้งในการประชุมบุคลากร ตลอดจนการบรรยายใหญ่ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานซึ่งการดำเนินการดังกล่าว จะได้ผลโดยตรงต่อการสร้างความมุ่งมั�ประรอนา ให้แก่บุคลากร การสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารและองค์การ การเห็นคุณค่าในการทำงาน ความรักองค์การ นอกจากนี้ การแสดงวิสัยทัศน์ดังกล่าวต่อภายนอก ยังเป็นการฉาย (project) ภาพขององค์การให้เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่นต่อบุคลากรพนักงาน ซึ่งความรู้สึกยอมรับในองค์กร ของคนภายนอกย่อมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานในองค์การในที่สุด

หลักการ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และค่านิยมจะเป็นหลักสำคัญในการสร้างความต่อเนื่องของการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกระทรวงฯ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และบุคลากรบ่อยครั้ง

อย่างไรก็ตาม ประเด็นเรื่องค่านิยม และเป้าหมายบางอย่างมีความเป็นนามธรรม ดังนั้น ในการดำเนินการต้องมีการผนวกแนวคิดดังกล่าวเข้ากับพฤติกรรมการทำงาน ดังเดียวกับแผนไปจนถึงการปฏิบัติด้วย

### 6) การประเมินผลและการดำเนินการต่อผู้มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ผู้ดูแลระบบตอบสนองเห็นว่า เป็นปัญหาเกือบ การที่ไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจังต่อผู้ที่หลีกเลี่ยงงาน ซึ่งผลก็คือทำงานผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ต้องรับภาระงานมากขึ้น ผลที่เป็นรูปธรรมคือ ช่วงเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น กระบวนการต่อชีวิตส่วนตัว และในเชิงนามธรรมก่อให้เกิดความเครียด ความไม่เชื่อมั่นในผู้บริหารและองค์การ เกิดความห้อดอยในการทำงาน

ก.๗

จากประสบการณ์และการสัมภาษณ์ตัวอย่างพนักงานที่มีหลักการปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงที่จะทำงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาจะหารือ/เจรจา กับบุคลากรผู้ที่เลี่ยงงาน แห่งหากไม่สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีสอนหมายงานดังกล่าว ให้แก่บุคลากรอีกคนหนึ่ง โดยการซักถามและ/หรือกดดัน ซึ่งเป็นสร้างความเครียดให้แก่บุคลากรที่ต้องรับภาระแทน ทั้งนี้ เพราะเกรงว่าหากหักลงคงมองหมายงานให้ผู้ที่เลี่ยงงาน จะทำให้เกิดผลเสียหายต่องาน หรืออาจเป็น เพราะไม่ต้องการสร้างปัญหาในลักษณะเพชญหน้า เหตุการณ์ใกล้เคียงกันนี้ ปรากฏในหลายหน่วยงานของกระทรวง ทั้งในและต่างประเทศ ที่ผู้บริหารแก้ปัญหานี้โดยมอบงานให้คนอื่น หรือรับทำงานดังกล่าว เสียเอง หากเห็นว่าบุคลากรที่เหลือมีงานล้นมืออยู่แล้ว ทั้งนี้ ในหลักการณ์สั่งเหล่านี้กลับไม่ได้สะท้อนในการประเมินผลงานของผู้ที่หลีกเลี่ยงงาน โดยเป็นลักษณะที่คล้ายกับคำวิจารณ์ประเทศนักการฑ (Diplomat) ซึ่ง David Rook และ William Torbert ให้คำนิยามไว้

ข้อเสนอแนะ

ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารควรใช้มาตรการที่มีอยู่แล้วให้เต็มประสิทธิภาพ อาทิ หมวด 6 ใน พrn. ข้าราชการพลเรือน ปี 2551 ซึ่งระบุให้ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการ โดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัด ขืนหรือหลีกเลี่ยง โดยกำหนดโทษอย่างชัดเจน อาทิ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ฯลฯ นอกจากนั้นควรใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ การประเมินผลงานอย่างละเอียด เพื่อที่ผ่านมาการประเมินผลงาน ข้าราชการกระหรวง แยกแบบเฉพาะผู้ที่มีผลงานดีเด่น แต่ข้าราชการส่วนที่เหลือมีการประเมิน ให้อยู่ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

#### 6) การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

งานของกระทรวงการต่างประเทศ มีผลกระทำด้วยวิถีส่วนตัวของข้าราชการ

<sup>3</sup> ผู้บริหารประจำนักการทูต (Diplomat) ซึ่ง David Rook และ William Torbert ได้ระบุไว้ว่า เป็นก่ออุบัติไม่คาดคิด วิพากษ์วิจารณ์หรือลงโทษลูกน้อง เนื่องร่วมงาน หรือเจ้านา ซึ่งคุณผู้พิมพ์อาจจะเป็นสิ่งเดียว แต่ในความเป็นจริง การไม่ดำเนินคดีเดิน หรือลงโทษให้รเลย จะทำให้ห้องค์กรไม่มีการพัฒนา หรือการเก็บจ้าข้อมูลพร้อมและความขัดแย้งภายในองค์ค์การ เพราะกลัวว่าภาพพจน์ดันจะเสีย และจะถูกมองว่า ไม่สามารถแก้หน่วยงานของตนได้ซึ่งจะทำให้เจ้านาไม่พอใจ ซึ่งจะทำให้ปัญหานานไปหลาย เนื่องจากไม่ได้รับ การแก้ไขอย่างทันท่วงที ดังนั้น ผู้นำ ประจำหนึ่งเมื่อถูกในตำแหน่งสูง ๆ มักจะเกิดปัญหาและไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากนัก ตามใจแต่ก้าลกันแม้ภายนอกเท่านั้น ก่อประกันมจงจำวัญหาและข้อกพร่องเป็นเรื่องน่าอับอาย และชั่งยากใจซึ่งชอบหนีปัญหา แนวทางการแก้ไขคือ มองปัญหาและความขัดแย้งในเมดี และเป็นเรื่องธรรมชาติ ที่จะต้องเกิดขึ้น องค์กรใดที่ไม่มีความขัดแย้ง ย่อมไม่มีการพัฒนา ดังนั้น การติดคีบันและวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ ย่อมเป็นสิ่งเดียว ทำให้ห้องค์กร มีความเชื่อมโยงเรื่องก้าวหน้าต่อไป

เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะจากการเดินทางไปประจำการในต่างประเทศ โดยในหลายกรณีส่วนราชการต้องลาออกจากงาน ตัดขาดจากสังคมเพื่อนที่ทำงาน และสูญเสียรายได้ หากความเป็นอิสระในการใช้จ่าย นอกรากานั้น บุตรของข้าราชการยังได้รับผลกระทบจากการเข้ามาที่อยู่ สถานที่ศึกษา และเพื่อนๆ

#### สถานะ

กระทรวงฯ ยังไม่มีการดำเนินการใดในการเตือนความพร้อมให้แก่ครอบครัวของข้าราชการอย่างละเอียด ในปัจจุบันคู่สมรสของข้าราชการจะได้รับการอบรมเพียงครึ่งวันหรือ 1 วันเกี่ยวกับหน้าที่ของคู่สมรส บรรยายทางสังคม สิทธิหน้าที่ของนักการทูตและครอบครัว

#### ข้อเสนอแนะ

กระทรวงฯ ควรพัฒนาหลักสูตรหรือที่ปรึกษารำหันครอบครัวของข้าราชการที่จะออกประจำการ ซึ่งอาจประกอบด้วยสมาคมคู่สมรสของกระทรวงฯ ซึ่งมีอยู่แล้ว จิตแพทย์สำหรับผู้ให้ภูมิและเด็ก ผู้เชี่ยวชาญด้านครอบครัว ตลอดจนนักกฎหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการมั่นใจว่าองค์การให้การคุ้มครองและครอบครัวอย่างดี ขณะที่ครอบครัวของข้าราชการมองจะได้มีการเตือนความพร้อมอย่างเหมาะสม

#### 7) การสร้างภาพลักษณ์การยอมรับ

นอกจาก ปกป้องส่งเสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศไทยแล้ว กระทรวงการต่างประเทศควรเน้นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของกระทรวงฯ เองด้วย จากการศึกษาในบทที่สามจะเห็นว่าบุคลากรของกระทรวงฯ เองเห็นว่าภาพลักษณ์ของกระทรวงฯ ยังไม่ดี การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้การต่างประเทศเป็นเรื่องใกล้ตัว และทำให้สังคมวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของกระทรวงฯ มากขึ้น ภาวะการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปก็เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินนโยบายของกระทรวงฯ เช่นกัน

#### ข้อเสนอแนะ

- กระทรวงการต่างประเทศต้องสร้างความเป็นเอกภาพของภาพลักษณ์ขององค์การตามแนวทาง branding องค์การสมัยใหม่ การใช้คำว่า สัญลักษณ์ หรือ theme ซึ่งภาครัฐหลายแห่งได้ดำเนินการแล้ว ออาทิ กรมเจ้าพระยา ว่าด้วยประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์

- กระทรวงฯ ยังควรเน้นการสร้างภาพที่สะท้อนการให้ความสำคัญต่อนักการท่องเที่ยว นักธุรกิจและประชาชน การดูแลบุคลากรที่ดีจะสะท้อนถึงความเป็นองค์กรที่มีวิสัจฉิติใส่สัมผัสได้

- การถ่ายทอดภาพลักษณ์ขององค์การในปัจจุบันสื่อสารได้หลากหลาย ทั้ง โทรทัศน์วิทยุ อินเตอร์เน็ต ภาพที่ออกไปของหน่วยราชการส่วนมากจะเน้นการให้ความสำคัญต่อรัฐมนตรีหรือข้าราชการระดับสูง โดยมีประชาชนเป็นส่วนประกอบ การที่กระทรวงฯ จะสามารถกลับความสำคัญมาอยู่ที่ประชาชน จะเป็นส่วนเสริมสร้างการยอมรับจากประชาชนและเอื้อต่อการ

## ปรับปรุงภาพลักษณ์ของกระทรวงฯ ให้ดี

### 4.2.3 การออกจากกระทรวงฯ และการเกี้ยยณ (การนำออก)

กระบวนการของการนำออก เป็นการเครื่องมือทั้งในด้านการส่งเสริมความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยระบบราชการมีจุดแข็งในเรื่องของผลประโยชน์จากเงินเกี่ยบผลลัพธ์ในการรักษาพยาบาลอยู่แล้ว

#### สถานะ

กระทรวงฯ เองได้เพิ่มการอบรมเครื่องมาร์คั่นอคอมมาใช้เป็นเครื่องมือภายในให้หลักการผลงาน (performance) ทั้งนี้ มีผลต่อเนื่องมาจากการประเมินผลงานที่ขาดความเข้มงวดจริงจัง

#### ข้อเสนอแนะ

ให้มีการดำเนินการเรื่องการอบรมเครื่องมาร์คั่นอคอมก่อนการเกี้ยยณอย่างต่อเนื่อง และให้ความจริงจังต่อการนำคนออกภายใต้หลักการประเมินผลงาน

### 4.2.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ การกระจายหน้าที่ของปลัดกระทรวงฯ

หากภาวะด้านวิชาการยังคงต้องอยู่กับปลัดกระทรวงฯ แล้ว ผู้ศึกษาขอเสนอให้ปลัดกระทรวงฯ กระจายงานด้านบริหารอื่นๆ ให้กับรองปลัดกระทรวงฯ ที่รับผิดชอบงานด้านบริหาร อาทิ การเป็นประธานการประชุมการออกประกาศของข้าราชการตั้งแต่ระดับชำนาญการลงไปการออกถังจากประจำการของข้าราชการชั้นผู้น้อย การเป็นประธานประชุมพิจารณาผู้เข้าฝึกอบรม นบท. ฯลฯ ซึ่งเป็นภาระที่สามารถกระจายออกไปได้อย่างไรก็ตาม ปลัดกระทรวงฯ ควรให้ความสำคัญด้วยแผนบุคลากรในภาพรวมอยู่

## 4.3 บทสรุป

ผู้บริหารและบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศเป็นผู้มีความสามารถมีความตั้งใจที่ดี แต่ด้วยภาวะแวดล้อมที่กดดันจากการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้ต้องมุ่งเน้นการทำงานเชิงสารวัตถุวิชาการ การโอบรับและเพิ่มความสำคัญต่อการบริหารแนวใหม่ โดยปรับให้เครื่องมือทางการบริหารที่มีอยู่เพียงเล็กน้อย จะทำให้กระทรวงการต่างประเทศเพิ่มศักยภาพในการเป็นเลิศและเป็นองค์กรที่น่าเข้ามาร่วมทำงาน บุคลากรที่ทำงานด้วยความมุ่งมานาครอณา อย่างเด็ดที่จะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงฯ ที่นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลกในปัจจุบัน

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

กิติมา ปรีดีคิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนาคารพิมพ์, 2543.

Fred Luthans. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.

Arthur P. Bried, Randall S.Schuler, and Mary Van Sell. Managing Job Stress. Boston: Little Brown, 1981.

Frederick Herzberg, Barnard Mausner and Barbara Syderman. The Motivation to Work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1959.

### ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

The Ken Blanchard Companies. “Employee Work Passion”. [Online]. Available:

[http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_Employee\\_Passion.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Employee_Passion.pdf). July 1, 2012.

U.S. State Department. “Careers”. [Online]. Available: <http://careers.state.gov>. July 1, 2012.

Singapore Ministry of Foreign Affairs. “Career”. [Online]. Available:

<http://app.mfa.gov.sg/career/>. June 30, 2012.

India Ministry of External Affairs. “Indian Foreign Service”. [Online]. Available:

<http://meaindia.nic.in/mystart.php?id=5002>. June 30, 2012.

## ประวัติผู้เขียน

นายจักรกุติ กระชาวยวงศ์



เกิดเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2512 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะรัฐศาสตร์ สาขาวัฒนธรรมพื้นบ้านระหว่างประเทศ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี 2533 และสำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอิมิเนชันส์ สาธารณรัฐอเมริกาเมื่อปี 2536

เข้ารับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศเมื่อปี 2536 ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 4 กอง ขุโภป 1 กรมขุโภป และออกประจำการที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลิสบอน ในตำแหน่งเลขานุการ ไทยและเลขานุการเอก ระหว่างปี 2538-2541 จากนั้นกลับเข้ามารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 6 ที่กองละเอียดอ่อนเมริกา กรมอมรริกาและแปซิฟิกได้ ก่อนออกไปประจำการ ณ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสตามานาบัด ระหว่างปี 2544-2547 จากนั้นกลับมาปฏิบัติราชการที่กองอมรริกาหนึ่อ กรมอมรริกาและแปซิฟิกได้ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 6 และเจ้าหน้าที่การทูต 7 หัวหน้าฝ่าย การเมืองสำหรัญ

ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถาบันกลางสุลไหย์ ณ นครซิตาโก สาธารณรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 2554