



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยงาน East Asia Unit  
(EAU) ในการตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์  
กรมเอเชียตะวันออก

จัดทำโดย นางชนิดา กมลนาวิน  
รหัส ๕๐๒๓

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยงาน East Asia Unit (EAU)  
ในการตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์กรมเอเชียตะวันออก

จัดทำโดย นางชนิดา กมลนาวิน  
รหัส ๕๐๒๓

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ คำชู)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(เอกอัครราชทูต จันทร์ทิพา ภู่อระกูล)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยงาน East Asia Unit (EAU) ในการตอบสนองยุทธศาสตร์กรมเอเชียตะวันออก หน่วยงาน East Asia Unit ได้จัดตั้งขึ้นโดยกรมเอเชียตะวันออกตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ มีวัตถุประสงค์ในการทำหน้าที่ติดตาม วิเคราะห์ จัดทำภาพรวมสถานการณ์ ทิศทางและพัฒนาการในเรื่องต่างๆ ต่อประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับภูมิภาคเอเชียตะวันออก สนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของเจ้าหน้าที่กรมเอเชียตะวันออก และจัดทำเว็บไซต์ [www.eastasiawatch.in.th](http://www.eastasiawatch.in.th) เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้แก่ประชาชนผู้สนใจ ตามหลักการดำเนินงานเพื่อการทูตสาธารณะ “Public Diplomacy”

หน่วยงาน East Asia Unit ประสบปัญหาด้านงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรลดน้อยลงทุกปี ทำให้กรมเอเชียตะวันออกจำเป็นต้องวางแผนและบริหารจัดการโครงการต่างๆ ของหน่วยงาน East Asia Unit ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับอย่างรอบคอบ ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่จะเป็นการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ EAU ที่เป็นลูกจ้างโครงการ (outsourcer) ที่มีการจัดจ้างตามรอบปีงบประมาณ ลูกจ้างโครงการเหล่านี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากอาจเห็นว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่มั่นคง จึงทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงานของหน่วยงาน East Asia Unit

ดังนั้น ผู้ทำรายงานจึงต้องการศึกษาถึงวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน East Asia Unit โดยที่ไม่ต้องพึ่งในเรื่องงบประมาณเพียงอย่างเดียว จะมีแนวทางใดที่สามารถเพิ่มคุณภาพของงานโดยพึ่งพาบุคลากรให้น้อยที่สุดในการทำงานด้านวิเคราะห์ วิจัย ข้อมูลในด้านต่างๆ ของภูมิภาคเอเชียตะวันออก ให้มีลักษณะที่เป็นข้อมูลเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้จากการศึกษาทฤษฎีเชิงบริหารในรายงานฉบับนี้ทำให้เห็นว่าหน่วยงาน East Asia Unit ได้ตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์ของกรมเอเชียตะวันออกในด้านใดบ้าง โดยการศึกษาจากทฤษฎี SWOT Analysis ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคต่างๆ ของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ตอบสนองนโยบายด้านยุทธศาสตร์ของกรมเอเชียตะวันออก และจากการศึกษาทฤษฎี TQA ได้แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการหน่วยงาน East Asia Unit ในปัจจุบันว่าควรเพิ่มในจุดใด และต้องการการแก้ไขในจุดใดบ้าง

ผู้ทำรายงานได้เสนอแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน East Asia Unit ในรูปแบบที่จะให้เป็นหน่วยงานที่สามารถรวบรวมความรู้ที่มีลักษณะในเชิงการวิเคราะห์ วิจัย ข้อมูล ให้มากขึ้น โดยทำการประมวลข้อมูลจากสถาบันภายนอกประเทศและภายในประเทศ โดยเฉพาะสถาบันภายนอกประเทศนั้น เจ้าหน้าที่ EAU สามารถค้นหาข้อมูลจากหน่วยงานหรือสถาบันที่เป็น think tank ของประเทศนั้นๆ เช่น สถาบัน NBR ของสหรัฐอเมริกา สถาบัน East Asia Policy ของสิงคโปร์ ที่มีบทความที่ได้มีการวิเคราะห์ วิจัย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกอยู่แล้ว หน่วยงาน East Asia Unit จึงต้องรู้จักวิธีการเรียนทางลัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เหล่านั้นมา เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของกระทรวงการต่างประเทศได้ใช้ประโยชน์ในการกำหนดบทบาทนโยบายต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากปัจจุบันเจ้าหน้าที่กรมเอเชียตะวันออกมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านสารพัดธุระมากอยู่แล้ว หากหน่วยงาน East Asia Unit สามารถเป็นหน่วยงานที่ป้อนข้อมูลให้ก็จะช่วยให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงภารกิจของหน่วยงาน East Asia Unit ของกรมเอเชียตะวันออก ที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล และประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เพื่อผลิตสื่อกลางทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ การให้การศึกษา ผ่านเว็บไซต์ [www.eastasiawatch.in.th](http://www.eastasiawatch.in.th) และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในกรมเอเชียตะวันออก ซึ่งในรายงานฉบับนี้ผู้ทำรายงานได้ทำการศึกษาถึงแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน East Asia Unit ให้ดียิ่งขึ้น

ผู้ทำรายงานขอขอบคุณบุคคลสำคัญที่มีส่วนในรายงานฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน คือ เอกอัครราชทูตจันทร์ทิพา ภูตระกูล ศาสตราจารย์ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู และรองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา ที่ท่านทั้งสามได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำในการเขียนรายงานครั้งนี้ โดยเฉพาะศาสตราจารย์ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู ที่กรุณาให้คำแนะนำและชี้แนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ผู้ทำรายงานขอขอบคุณบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ อธิบดีกรมเอเชียตะวันออก (นายดำรง ไคร์ครวญ) และผู้อำนวยการกองวิทยุกระจายเสียง กรมสารนิเทศ (นายบัณฑิต หลิมสกุล) ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์ และที่สำคัญยิ่ง คือ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน East Asia Unit กรมเอเชียตะวันออกทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูล และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยมตลอดมา โดยเฉพาะนางสาวเนตรชนก ทองก้อน ที่เป็นผู้ช่วยรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยให้ผู้ทำรายงาน นอกจากนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ภายใต้การนำของผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่ให้การดูแลเอาใจใส่ทุกรายละเอียดแก่ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ อย่างดียิ่ง

ชนิดา กมลนาวิน

สิงหาคม ๒๕๕๖

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ภูมิหลัง / ความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๖
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา	๖
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา	๖
๑.๕ ประโยชน์ของการศึกษา	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัย – ศึกษาหรือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา	๘
๒.๑ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน East Asia Unit ภายใต้กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กระทรวงการต่างประเทศ	๘
๒.๒ แนวคิด SWOT Analysis	๑๓
๒.๓ ทฤษฎีการบริหารจัดการ	๑๕
๒.๔ ทฤษฎีองค์การสมรรถนะสูง	๑๖
๒.๕ ทฤษฎี TQA	๒๐
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๒๒
๓.๑ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ( SWOT Analysis) ของหน่วยงาน East Asia Unit (EAU) กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	๒๒
๓.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อกำหนดทางเลือก	๒๓
๓.๓ ผลการวิเคราะห์ทฤษฎี TQA กับหน่วยงาน East Asia Unit	๒๕
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๒๘
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๒๘
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๑
บรรณานุกรม	๓๔
ประวัติผู้เขียน	๓๕

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	แสดงผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ	๑๒
ตารางที่ ๒	ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์	๒๘

## สารบัญภาพ

ภาพที่ ๑	กลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง	๑
ภาพที่ ๒	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	๑๗
ภาพที่ ๓	เว็บไซต์ East Asia Watch	๒๙
ภาพที่ ๔	กิจกรรมสัญจรของ East Asia Watch	๓๐



## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ภูมิหลัง / ความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของภูมิภาคเอเชียตะวันออก

๑) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเป็นภูมิภาคที่มีความหลากหลายทั้งทางสภาพภูมิศาสตร์ (เป็นผืนแผ่นดินใหญ่และหมู่เกาะ) และทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนา (เช่น พุทธศาสนา คริสตศาสนา และศาสนาอิสลาม) โดยความหลากหลายดังกล่าวก่อให้เกิดทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งในภูมิภาค



ภาพที่ ๑ กลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก

๒) เป็นภูมิภาคที่มีความสำคัญทางภูมิรัฐศาสตร์ต่อ outside players ที่อยู่แวดล้อม เช่น สหรัฐอเมริกา รัสเซีย ออสเตรเลีย อินเดีย และยังเกี่ยวข้องกับ outside players อื่นๆ เช่น สหภาพ

ยุโรป ตลอดจนกลุ่มภูมิภาค อนุภูมิภาคต่างๆ ที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ด้วยผลประโยชน์ที่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความเป็นไปในภูมิภาคทั้งในแง่ที่เป็นอุปสรรคและโอกาส

๓) ประเทศที่มีบทบาทด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง (key regional players) เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ซึ่งแข่งขันแสดงบทบาทในภูมิภาคทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม

๔) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง ประกอบด้วย ๑๕ ประเทศ และเขตเศรษฐกิจต่างๆ เป็นภูมิภาคที่มีประชากรจำนวนมาก (ร้อยละ ๒๗ หรือกว่า ๑ ใน ๔ ของประชากรโลก) ซึ่งในภาพรวมมีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกที่สำคัญ จึงเป็นปัจจัยดึงดูดประเทศภายนอกภูมิภาคในด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การแลกเปลี่ยนบริการ และหมายถึงโอกาสที่ประเทศในภูมิภาคจะเพิ่มพูนการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือทางเศรษฐกิจนี้ด้วย โดยมีความเป็นไปได้ที่อาจกลายเป็นเวทีความขัดแย้งในรูปแบบใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมิติเศรษฐกิจได้ สำหรับแนวโน้มความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศภายในภูมิภาคก็เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยจีนกำลังกลายเป็นเศรษฐกิจหลักของภูมิภาคแทนที่ญี่ปุ่น

๕) มีประเด็นที่เป็น transitional issues ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งภายในภูมิภาคและต่อโลก อาทิ การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ยาเสพติด การลักลอบค้าอาวุธ การค้ามนุษย์ การลักลอบเข้าเมืองและแรงงานผิดกฎหมาย โจรสลัด และความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นช่องทางให้ state และ non-state actors ทั้งจากภายในและภายนอกภูมิภาคต้องการหรือเข้ามามีบทบาทในเรื่องเหล่านี้

๖) มี intra-region players เช่น อาเซียนและกรอบที่เกี่ยวข้อง เป็นกลไกเสริมสร้างเสถียรภาพความมั่นคง และความร่วมมือระหว่างประเทศทั้งในและนอกภูมิภาค รวมทั้งมีกลไกอนุภูมิภาค เช่น GMS, ACMECS, IMT-GT ซึ่งสามารถเป็นเครื่องมือของไทยและ players อื่นๆ นอกจากนี้ ยังมีกลไกความร่วมมือระหว่างประเทศต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบเพิ่มขึ้นต่อภูมิภาคในอนาคต เช่น การประชุมไตรภาคีจีน - ญี่ปุ่น - เกาหลีใต้ การเจรจาหกฝ่าย Shanghai Cooperation Organization

๗) เป็นภูมิภาคที่ยังมีพื้นที่ที่มีความตึงเครียด (hot spots) อาทิ คาบสมุทรเกาหลี เมียนมาร์ ช่องแคบไต้หวัน ทะเลจีนใต้ นอกจากนี้ยังมีปมทางประวัติศาสตร์ที่ยังไม่ได้รับการสะสาง จึงเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มระดับความร่วมมือระหว่างกัน

๘) เป็นภูมิภาคที่มีประชากรมุสลิมจำนวนมาก (ประมาณ ๒๕๐ ล้านคน) ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับกลุ่มมุสลิมนอกภูมิภาค และเป็นตัวแปรสำคัญต่อการพัฒนาความมั่นคงรูปแบบหนึ่งในปัจจุบัน

### ๑.๑.๒ กลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง

๑) ประเทศ/เขตเศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ

(๑) ได้แก่ ประเทศและเขตเศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ อาทิ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ เกาหลีเหนือ และเขตเศรษฐกิจ (ฮ่องกง ไต้หวัน มาเก๊า) ซึ่ง (๑) ส่วนหนึ่งเป็นมหาอำนาจ (จีน ญี่ปุ่น) ที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกันและกับมหาอำนาจนอกภูมิภาคสามารถส่งผลกระทบต่อสำคัญให้กับภูมิภาคได้ (๒) ยังคงมีประเด็นตึงเครียดระหว่างกันที่สามารถกระทบต่อเสถียรภาพ

และความมั่นคงในภูมิภาค เช่น ปัญหาคาบสมุทรเกาหลี ความสัมพันธ์จีน-ไต้หวัน ปมประวัติศาสตร์ระหว่างญี่ปุ่น-จีน-เกาหลีใต้ (๓) ส่วนใหญ่เป็นประเทศที่มีระดับการพัฒนาและอำนาจการต่อรองในเวทีระหว่างประเทศสูงกว่าไทย มีกำลังซื้อและมีเศรษฐกิจสังคมที่ก้าวหน้าจึงเป็นโอกาสให้ไทยควรรหาช่องทางขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและวิทยาการ เช่น creative economy, green economy ตลอดจนการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(๒) ประเทศเหล่านี้จะดำเนินนโยบายการทูตวัฒนธรรมเชิงรุกได้อย่างแนบเนียน (ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) ดังนั้น ไทยจึงควรเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้ และในขณะเดียวกันก็ต้องหาทางป้องกันหรือสร้างภูมิคุ้มกันด้านทานในสังคมไทยด้วย

๒) กลุ่มประเทศสมาชิกดั้งเดิมของอาเซียน/หมู่เกาะในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

(๑) ได้แก่ บรูไน อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ติมอร์-เลสเต และสิงคโปร์ ซึ่ง (๑) ประเทศแทบทั้งหมดล้วนเป็นสมาชิกดั้งเดิมของอาเซียน จึงมีประสบการณ์และความคุ้นเคยในการทำงานร่วมกันกับไทย (๒) ส่วนใหญ่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกับไทยและตกอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ ยังผ่านกระบวนการการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องนับแต่อดีต เช่น ในกรอบอาเซียน จึงทำให้มีอุปนิสัยและความคุ้นเคยที่จะหารือและร่วมมือกันในลักษณะ “competitive cooperation” มีศักยภาพที่ไทยจะเสริมสร้างความร่วมมือกับประเทศในกลุ่มนี้ในด้านต่างๆ เพื่อปกป้องหรือขยายผลประโยชน์ร่วมกันได้บนพื้นฐานความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น การแลกเปลี่ยนสินค้าบริการ และความร่วมมือในกรอบอาเซียนเพื่อสร้างดุลกับมหาอำนาจทั้งในและนอกภูมิภาค (๓) ประเทศส่วนใหญ่เป็นหมู่เกาะ (maritime states) จึงมีผลประโยชน์เรื่องความมั่นคงทางทะเล

(๒) เป็นกลุ่มประเทศที่มีลักษณะพหุสังคม และส่วนหนึ่งมีประชากรมุสลิมจำนวนมาก นอกจากนั้นประเทศเหล่านี้ยังมีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง/ความรุนแรงระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์หรือกลุ่มศาสนา จึงทำให้มีศักยภาพที่จะร่วมมือหรือแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่างกันในเรื่องการต่อต้านแนวคิดนิยมความรุนแรงและการก่อการร้าย การแก้ไขความขัดแย้งในสังคมการบริหารจัดการชุมชนพหุสังคม และ Political Islam

๓) กลุ่มประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียน หรือประเทศ CLMV

(๑) ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม ซึ่งมีที่ตั้งอยู่บนผืนทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เช่นเดียวกับไทย มีความเชื่อมโยงทางภูมิศาสตร์ เช่น พรมแดนทางบกหรือทะเลประชิดกัน เป็นทางผ่านของแม่น้ำโขง หรืออ่าวไทย มีความคล้ายคลึงกับไทยในด้านศาสนา ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม จึงทำให้มีโอกาสกระทบกระทั่งหรือสามารถส่งผลกระทบต่อไทยได้โดยตรงในหลายๆ เรื่อง เช่น ประเด็นเขตแดน การลักลอบเข้าเมือง อาชญากรรมข้ามชาติ โรคระบาดและความขัดแย้งทางประวัติศาสตร์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไทยควรจะมีร่วมมือกับประเทศในกลุ่มนี้เพื่อเสริมสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ การพัฒนาเชื่อมโยงระหว่างกันในด้าน hardware (เส้นทางคมนาคมทางบก) และ software (ด้านประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม) ความร่วมมือเกี่ยวกับการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากแม่น้ำโขงและพื้นที่ทางทะเลในอ่าวไทย ตลอดจนการร่วมมือเพื่อเสริมสร้างอำนาจต่อรองทั้งในด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจกับมหาอำนาจทั้งในและนอกภูมิภาค

(๒) เป็นกลุ่มประเทศที่มีแหล่งพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติเป็นจำนวนมาก มีปัจจัยการผลิตถูกกว่าไทย โดยบางประเทศได้เริ่มเปิดประเทศหรือเริ่มกระบวนการพัฒนาประเทศอย่างจริงจัง และอีกส่วนมีการเติบโตทางเศรษฐกิจภายในที่ค่อนข้างสูงและต่อเนื่องจึงทำให้รูปแบบความสัมพันธ์กับไทยมีทั้งมิติของโอกาส เช่น การเป็นฐานการลงทุนและตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคที่สำคัญของไทย การพัฒนาภาพลักษณ์ของไทยในเรื่องการให้ความช่วยเหลือ

(๓) บางประเทศมีปมประวัติศาสตร์กับไทย ซึ่งทำให้เกิดความหวาดระแวงไทยเป็นพื้นฐาน

(๔) ทั้งหมดมีภาครัฐที่รวมศูนย์ ค่อนข้างเป็นเอกภาพและมีเสถียรภาพ มีความต่อเนื่องในนโยบาย จึงทำให้สามารถต่อรองกับไทยได้ แม้ว่าในทางเศรษฐกิจและสังคมอาจยังคงพึ่งพาไทยเป็นส่วนใหญ่

### ๑.๑.๓ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กับประเทศไทย

ปัจจุบันสถานการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ กลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ เกาหลีเหนือ จีน ไต้หวัน ฮองกง มาเก๊า และมองโกเลีย) และกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน สิงคโปร์ เมียนมาร์ เวียดนาม ลาว กัมพูชา และติมอร์-เลสเต) มีความสลับซับซ้อนและอ่อนไหว ทั้งด้านความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านที่นับวันจะมีมิติความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในทุกระดับ ไทยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จึงหลีกเลี่ยงผลกระทบไม่ได้หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน

การดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย หรือการเข้าไปมีบทบาทในการช่วยแก้ปัญหา ต่าง ๆ ในภูมิภาคจึงต้องเป็นการดำเนินการในเชิงรุก ไม่ใช่เพียงแต่การตอบสนอง หรือแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งการดำเนินนโยบายในลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว และที่สำคัญ คือ “อย่างต่อเนื่อง” โดยผ่านการกลั่นกรองอย่างดี

ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศ โดยกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้จัดตั้งหน่วยงาน East Asia Unit ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่ทำหน้าที่ติดตาม วิเคราะห์ และจัดทำภาพรวมสถานการณ์ทิศทางและพัฒนาการในเรื่องต่าง ๆ และต่อประเด็นที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันทั้งในระดับทวิภาคี อนุภูมิภาคและภูมิภาค รวมทั้งเชื่อมต่อประเด็นของภูมิภาคกับประเด็นท้าทายและกระแสการเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคและในระดับโลกด้วย และทำการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เหล่านี้แก่ประชาชนทั่วไปผ่านเว็บไซต์ [www.eastasiawatch.in.th](http://www.eastasiawatch.in.th)

การจัดตั้งหน่วยงาน East Asia Unit เป็นไปตามรัฐธรรมนูญไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่กำหนดให้บุคคลมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ ดังนั้น หน่วยงานของรัฐจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องสร้างช่องทางและกลไกเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และข้อบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ

๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐<sup>๑</sup> กำหนดให้บุคคลมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ

๒) มาตรา ๙ ของ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. ๒๕๔๐ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการด้านต่างๆ (ที่ไม่รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่ไม่ต้องเปิดเผยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๑๔ และ ๑๕) ไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดู

ภารกิจในภาพรวมของเจ้าหน้าที่หน่วยงาน East Asia Unit จะทำหน้าที่วิเคราะห์และประเมินภาพรวมสถานการณ์ระหว่างประเทศในภูมิภาค รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กับประเทศไทย และกับภูมิภาคอื่นที่สำคัญของโลก ประสานการจัดทำยุทธศาสตร์ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และรายประเทศ สนับสนุนข้อมูลและองค์ความรู้เกี่ยวกับประเทศในภูมิภาค ประสานงานและบริการข้อมูล ข่าวสาร รวมถึงงานประชาสัมพันธ์ของกรมกับหน่วยงานและบุคคลทั้งภายในและภายนอก จัดกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากรของกรม และดำเนินการเว็บไซต์ [www.eastasiawatch.in.th](http://www.eastasiawatch.in.th)

#### ๑.๑.๔ ความสำคัญของปัญหา

แม้ว่าหน่วยงาน East Asia Unit จะจัดตั้งมาเป็นระยะเวลา ๕ ปี แล้ว ประสบความสำเร็จในการเป็นหน่วยงานที่เผยแพร่ความรู้ให้แก่ประชาชนได้ในระดับหนึ่ง เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน East Asia Unit ก็เป็นกำลังสำคัญที่ช่วยงานของกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะงานของสำนักงานเลขานุการกรมเป็นอย่างดี แต่ก็ต้องประสบปัญหาในด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรลดลงทุกปี จึงทำให้เกิดความไม่แน่นอนของการจัดจ้างบุคลากรที่เป็นลูกจ้างหน่วยงาน (outsourc)

กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทราบถึงปัญหาในด้านงบประมาณ เนื่องจากกรมภูมิภาคอื่นๆ ที่มีหน่วยงานในลักษณะเดียวกันก็ประสบปัญหานี้เช่นเดียวกัน ดังนั้น กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จึงต้องหาแนวทางแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน East Asia Unit ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และผลิตผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์ของกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการบริหารจัดการที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพางบประมาณเป็นที่ตั้งเพียงอย่างเดียว

<sup>๑</sup> มาตรา ๕๖ บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการ

ส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยของประชาชน หรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความคุ้มครองของบุคคลอื่น หรือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา ๕๗ บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับข้อมูล คำชี้แจง และเหตุผลจากหน่วยราชการหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น ก่อนการอนุญาตหรือการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้เสียสำคัญอื่นใดที่เกี่ยวกับตนหรือชุมชนท้องถิ่น และมีสิทธิแสดงความคิดเห็นของตนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในเรื่องดังกล่าว.....

มาตรา ๖๗.... การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ และสุขภาพ จะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้ศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชนในชุมชน และจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อน รวมทั้งได้ให้องค์การอิสระซึ่งประกอบด้วยผู้แทนองค์การเอกชนด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ และผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติหรือด้านสุขภาพ ให้ความเห็นประกอบก่อนมีการดำเนินการดังกล่าว.....

## ๑.๒ วัตถุประสงค์การศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพัฒนากระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน East Asia Unit เพื่อตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์กรมเอเชียตะวันออกเฉียงและกระทรวงการต่างประเทศ

๑.๒.๒ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของหน่วยงาน East Asia Unit ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ติดตามข่าวสารและสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเป็นศูนย์บริการความรู้ให้กับหน่วยงานราชการและหน่วยงานภาคเอกชน ในลักษณะ “Public Diplomacy”

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อมูล สภาพปัญหา ในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน East Asia Unit เมื่อเปรียบเทียบกับเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ วิเคราะห์พัฒนาการของการจัดตั้งหน่วยงาน East Asia Unit ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ จนถึงปัจจุบันว่ามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดินและยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

๑.๓.๒ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของของหน่วยงาน East Asia Unit ที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยใช้ SWOT Analysis และ TQA เพื่อตอบคำถามว่าปัจจุบันหน่วยงานมีศักยภาพการพัฒนาอยู่จุดใด

## ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๔.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้ในการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อใช้อภิปรายผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วให้มีความชัดเจนและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๑.๔.๒ ศึกษา Unit ในลักษณะเดียวกันของกรมภูมิภาคอื่น ๆ

## ๑.๕ ประโยชน์ของการศึกษา

๑.๕.๑ เพื่อประเมินสถานการณ์/บทบาทของหน่วยงาน East Asia Unit ให้ทำหน้าที่วิเคราะห์นโยบายทางด้านยุทธศาสตร์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยอาศัยบนพื้นฐานที่มีงบประมาณจำกัดและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่น้อย

๑.๕.๒ เพื่อให้กรมเอเชียตะวันออกเฉียงมีการสร้างพัฒนาและจัดการองค์ความรู้ภายในกรมฯ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน รวมถึงทำให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ และสาธารณชนไทยทั่วไปมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและนโยบายต่างประเทศของไทยต่อเพื่อนบ้านและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงยิ่งขึ้น

๑.๕.๓ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หน่วยงาน East Asia Unit กำลังประสบอยู่ และนำแนวทางมาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความทำงานได้อย่างคล่องตัว

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัย – ศึกษา หรือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยงาน East Asia Unit (EAU) เพื่อตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์กรมเอเชียตะวันออก ผ่านการศึกษาพัฒนาการของการจัดตั้งหน่วยงาน East Asia Unit ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ จนถึงปัจจุบันว่ามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดินและยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศหรือไม่อย่างไร รวมถึงศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ เพื่อนำมาเป็นแนวทาง

ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของหน่วยงาน East Asia Unit ที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ในการศึกษาวิจัยได้เสนอทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### ๒.๑ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของหน่วย East Asia Unit ภายใต้กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ

##### ๒.๑.๑ หลักการและเหตุผล (ความจำเป็น/ ความสำคัญที่จะต้องดำเนินการ)

๑) กรมเอเชียตะวันออกมีประเทศที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ๑๕ ประเทศ และเขตเศรษฐกิจ แบ่งเป็น (๑) กลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีความสำคัญต่อความมั่นคง เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และสังคม (๒) ประเทศที่มีความสำคัญทางการเมือง และเศรษฐกิจระดับโลก (ญี่ปุ่น จีน และเกาหลีใต้) (๓) ประเทศที่มีความสำคัญต่อไทยในเวทีพหุภาคี รวมทั้ง ASEAN ACMECS ACD และ GMS ซึ่งมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว มีผลประโยชน์และผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างกว้างขวาง ดังนั้นบริบทของความสัมพันธ์พหุภาคีกับประเทศในเอเชียตะวันออกกับเนื้อหาตามผลประโยชน์และผลกระทบในกรอบภูมิภาค/พหุภาคี จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิจัย และกลั่นกรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพิจารณาแนวทางการดำเนินยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์และกำหนดนโยบายต่อประเทศเหล่านี้เป็นไปด้วยความลึกซึ้งรอบด้าน ตอบสนองผลประโยชน์ของไทย ตามเป้าหมายตลอดจนช่วยให้ไทยประเมินความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศเหล่านี้ และการติดตามความเคลื่อนไหว เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของประเทศต่าง ๆ ภายในภูมิภาคและภายในกลุ่มเป็นไปอย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพ

๒) การมีกลไกที่คอย monitor ความเป็นไปของประเทศเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประมวลและจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับประเทศเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดและดำเนินนโยบายด้านการต่างประเทศให้ตอบสนองผลประโยชน์ของไทยตามเป้าหมาย ขณะเดียวกัน ก็จะช่วยรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ในภาพรวมระหว่างไทยกับประเทศเหล่านี้ด้วย



๓) หน่วยงาน East Asia Unit จะมีหน้าที่ในการรวบรวม พัฒนาระบบความรู้และจัดการองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนทุกหน่วยงานในกรมเอเชียตะวันออก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM) ที่เป็นตัวชี้วัดหนึ่งตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในมิติที่ ๔ ด้านการพัฒนาองค์กร ภายใต้ “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” (Public Management Quality Award – PMQA) และเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับ

๔) กลไกดังกล่าวจะมีส่วนในการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับสาธารณชนไทยในภาพรวม เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์กับไทยที่ละเอียดอ่อนตามแต่ละประเทศ อีกทั้งให้ความเข้าใจในเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์ของไทยกับประเทศในเอเชียตะวันออกทุกประเทศทั้งในระดับทวิภาคีและระดับภูมิภาคโดยรวม เพื่อให้สาธารณชนได้มีส่วนสนับสนุนผลักดันยุทธศาสตร์ของรัฐให้บรรลุผล ตลอดจนเล็งเห็นถึงโอกาสในการ “ต่อยอด” ผลประโยชน์ของไทยที่พึงได้จากนโยบาย/ ยุทธศาสตร์นั้น ๆ

#### ๒.๑.๒ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน East Asia Unit

๑) เป็นหน่วยงานในลักษณะ research and analysis สำหรับเจ้าหน้าที่โต๊ะต่างๆ ในกรมเอเชียตะวันออก

๒) เป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ของกรมเอเชียตะวันออก ทั้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออก ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบภายในกรอบภูมิภาค (regional comparative analysis) และประเด็นที่เป็น issue-based ที่มีความสำคัญกับไทยในระยะกลางและระยะยาว ตลอดจนสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคต

๓) ทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนงานด้านธุรการ (logistics support) ต่าง ๆ ที่กรมเอเชียตะวันออกมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น การเตรียมการประชุม และการจัดทำเอกสารการประชุมต่างๆ เป็นต้น

๔) เป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานด้านการทูตสาธารณะของกรมเอเชียตะวันออก โดยรวม โดยการนำองค์ความรู้ด้านวิชาการที่ได้มีการกลั่นกรองนำไปเผยแพร่แก่สาธารณชนส่วนราชการต่าง ๆ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของงานการทูตสาธารณะ (public diplomacy) ที่มุ่งให้ภาคประชาสังคมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) และมีส่วนร่วมในการดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างสร้างสรรค์และแข่งขัน

๕) เป็นหน่วยงานดำเนินกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้กรมเอเชียตะวันออก

๖) หน่วยงาน East Asia Unit และเว็บไซต์ East Asia Watch จะเป็นช่องทางเพิ่มเติมให้กรมฯ และข้าราชการที่รับผิดชอบมี in-house early warning ทำให้ได้รับทราบ (sense) ถึงประเด็นที่มีนัยและน่าจะเป็น “ประเด็นร้อน” ซึ่งควรได้รับความสนใจจากทั้งรัฐบาลและสาธารณชน

๓) การจัดทำเว็บไซต์ East Asia Watch ซึ่งหน้าเว็บไซต์นี้ ยังจะสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการประชาสัมพันธ์กิจกรรมความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง และจะเป็นช่องทางเสริมในการชี้แจงข้อมูลข้อเท็จจริงที่ถูกต้องแก่สาธารณชนด้วย

### ๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน East Asia Unit

๑) เพื่อให้มีการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์กับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงเป็นไปด้วยความลึกซึ้งรอบด้าน ตลอดจนสามารถประเมินความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และติดตามความเคลื่อนไหวได้อย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพ

๒) เพื่อช่วยเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในกรมฯ

๓) เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการประมวลและจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับประเทศในภูมิภาค และความสัมพันธ์ของไทยกับประเทศเหล่านี้ อันจะสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการค้นคว้าและอ้างอิงต่อไป

๔) เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในนโยบายการต่างประเทศของไทยต่อประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง ในหมู่เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องปฏิบัติงาน

๕) เพื่อผลิตสื่อกลาง (ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ การให้การศึกษา และผ่านเว็บไซต์) ในการสอดแทรกแนวคิด เหตุผลการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ให้ขยายเข้าถึงภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน ตลอดจนเป็นช่องทางให้ได้รับทราบความสนใจและความต้องการของภาคเอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ (stakeholders)

๖) เพื่อกระตุ้นให้ประชาชน นักเรียน นักศึกษา เรียนรู้และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (sense of ownership) ในนโยบายการต่างประเทศของไทย และมีส่วนในการสนับสนุนผลักดันยุทธศาสตร์ของรัฐให้บรรลุผล

### ๒.๑.๔ รูปแบบการดำเนินการ/ วิธีดำเนินงาน/ กิจกรรมย่อย

๒.๑.๔.๑ การจัดสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่จำเป็น เพื่อจัดตั้งหน่วยงาน East Asia Unit อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ข้อมูลที่เน้นด้านการประสานงานข้อมูลและการได้รับการติดต่อจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกจำนวนมาก โดยจะจัดซื้อคอมพิวเตอร์ Hard disk วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติมสำหรับเก็บข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันภายในหน่วยงาน ตลอดจนที่นั่งทำงานและอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็น

๒.๑.๔.๒ การจัดจ้างพนักงานอย่างน้อย ๓ - ๔ คน เพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงาน East Asia Unit เพื่อสนับสนุนงานของกองต่างๆ ในกรมเอเชียตะวันออกเฉียง โดยมีข้าราชการทำหน้าที่กำกับดูแล มอบหมายงาน และใช้ประโยชน์จากผลผลิตที่ได้ โดยมีมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

๑) ฝ่ายสนับสนุนด้านการวิเคราะห์วิจัย (research and analysis) อาทิ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่าง ๆ บทบาทของประเทศมหาอำนาจในภูมิภาค การศึกษาข้อมูลเชิงลึก (fact finding) หรือศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (comparative study) ในประเด็นต่าง ๆ เป็นต้น รวบรวมชิ้นงาน สรุปประเด็นที่น่าสนใจและทันเหตุการณ์ โดยทำหน้าที่เป็น service provider ของข้าราชการในกรมฯ ในแง่ของ

ข้อมูล ทำหน้าที่ facts finding/facts filing และ in-house early warning ในการประสานงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและบทวิเคราะห์เชิงลึกจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นพันธมิตรของกรมฯ อาทิ นักวิชาการ หน่วยงานวิจัยต่าง ๆ รวมทั้ง สกว. ฯลฯ และเป็นผู้จัดทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานพันธมิตรเหล่านั้นให้ทราบถึงประเด็นที่มีความสำคัญของกรมฯ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้า วิจัยและนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

๒) ฝ่ายสนับสนุนด้านวิชาการ (knowledge management) ของกรมฯ โดยทำหน้าที่เป็น service provider ให้แก่ข้าราชการในกรมฯ ในแง่ของการจัดทำเอกสาร ประกอบการบรรยาย power point presentation เอกสารข่าว publication และบทความ สนับสนุนการรวบรวมและจัดทำข้อมูลเพื่อไปเข้าร่วมประชุม วิเคราะห์ และเป็นวิทยากรในเวทีต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการช่วยลดภาระและเพิ่มประสิทธิภาพให้ข้าราชการในกรมเอเชียตะวันออก โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหาร สนับสนุนการจัดทำและปรับปรุงข้อมูล fact sheet และเอกสารต่าง ๆ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนช่วยจัดบันทึกการประชุม ฯลฯ ซึ่งผลที่ได้รับ คือ การสร้างและจัดการองค์ความรู้สำหรับกรมเอเชียตะวันออกอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

๓) ฝ่ายสนับสนุนด้านพิธีการ (logistics) ในงานด้านต่าง ๆ ของกรมฯ อาทิ การเตรียมการสำหรับจัดการประชุม การจัดทำเอกสารต่าง ๆ สำหรับการประชุม และการเตรียมการสำหรับกิจกรรมโครงการต่าง ๆ

๔) ฝ่ายสนับสนุนการดำเนินงานการทูตเพื่อสาธารณะ โดยทำหน้าที่ เสริมการทำงานของข้าราชการในกรมฯ ในด้าน public diplomacy รวมถึง outreach ไปยัง ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ตลอดจนดูแลและ update เว็บไซต์ East Asia Watch

ฝ่ายสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้กรมเอเชียตะวันออก

๒.๑.๔.๓ โครงการจัดทำเว็บไซต์ East Asia Watch เพื่อเป็นช่องทางในการ ประชาสัมพันธ์งานของ กรมฯ ในปัจจุบัน และงานในอนาคตที่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน East Asia Unit จะมีส่วนช่วยสนับสนุนในการจัดทำขึ้น นอกจากนี้ เว็บไซต์นี้ยังเป็นช่องทางเสริมในการชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและนำเสนอบทวิเคราะห์ต่าง ๆ ในข่าวยานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ กระทรวงฯ และเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของภาคประชาสังคม

๑) การจัดจ้างบริษัทออกแบบหน้าเว็บไซต์ สร้างและบริหารเว็บไซต์ โดยจัดหมวดหมู่การแสดงผลข้อมูลวิเคราะห์ในภาพรวม วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบในระดับภูมิภาค ตลอดจนข้อมูลเชิงลึกที่ไม่สามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลทั่วไป (intelligence) และนำเสนอแยกตาม หัวข้อ / ประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน สะดวกต่อการใช้งาน โดยใช้ภาพกราฟิก

๒) การจัดจ้างบริษัทตั้งกล่าวเพื่อสร้างระบบดูแลและแก้ไขข้อมูลต่าง ๆ ของเว็บไซต์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

๓) มอบหมายให้เจ้าหน้าที่หน่วยงาน East Asia Unit เป็นผู้ดูแลและ update ข้อมูลในเว็บไซต์

## ๒.๑.๕ ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ

## ตารางที่ ๑ แสดงผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ

ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบคำบรรยาย เอกสารข่าว บทความต่าง ๆ</li> <li>- ปริมาณและคุณภาพของงานวิเคราะห์วิจัย</li> <li>- ปริมาณและคุณภาพของข้อมูลเชิงลึก</li> <li>- database ของกรมฯ</li> <li>- การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้</li> <li>- ปริมาณงานด้านพิธีการที่หน่วยงาน East Asia Unit มีส่วนในการสนับสนุน อาทิ จำนวนงานประชุม จำนวนผู้เข้าประชุม เป็นต้น</li> <li>- เว็บไซต์และการใช้ประโยชน์จากเว็บไซต์</li> <li>- การแลกเปลี่ยนและรับทราบข้อคิดเห็นของประชาชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เป็นประโยชน์ในการทำงานและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจน นักศึกษา ภาคเอกชน และสาธารณชน</li> <li>- การสร้างและจัดการองค์ความรู้สำหรับกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นระบบและยั่งยืน</li> <li>- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ โดยรวม เพิ่มขึ้น</li> <li>- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการต่างประเทศของสาธารณชนไทยต่อประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</li> <li>- สาธารณชนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของในนโยบายการต่างประเทศของไทย</li> </ul>

## ๒.๑.๖ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ

- ๑) จำนวนชิ้นงานเอกสารประกอบคำบรรยาย เอกสารข่าว บทความต่าง ๆ ไม่ต่ำกว่า ๓๐ ชิ้นต่อปี
- ๒) ปริมาณครั้งที่เจ้าหน้าที่ให้บริการ / คำปรึกษาหารือแก่บุคคลภายนอก อย่างน้อย ๒๐ ครั้ง
- ๓) ปริมาณและคุณภาพของงานวิเคราะห์วิจัย และประโยชน์ที่ได้รับจากการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับไปใช้ (จำนวนงานไม่ต่ำกว่า ๕ ชิ้น)
- ๔) ปริมาณและคุณภาพของข้อมูลเชิงลึก และประโยชน์ที่ได้รับจากข้อมูลดังกล่าว (จำนวนงานไม่ต่ำกว่า ๕ ชิ้น)
- ๕) ประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้
- ๖) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการในการทำงานซึ่งควรจะเพิ่มขึ้น มีความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นและมีข้อผิดพลาดน้อยลง หลังจากมีเจ้าหน้าที่หน่วยงาน East Asia Unit ช่วยสนับสนุนการทำงาน
- ๗) ปริมาณงานด้านพิธีการที่หน่วยงาน East Asia Unit มีส่วนในการสนับสนุน อาทิ จำนวนงานประชุม จำนวนผู้เข้าประชุม เป็นต้น (จำนวนงานไม่ต่ำกว่า ๑๐ ครั้ง)
- ๘) จำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์และกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาใช้บริการในแต่ละเดือน อย่างน้อย ๑๐๐ คนต่อเดือน โดยอาศัยการนับจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมผ่านหน้าเว็บไซต์

- ๙) จำนวนข้อมูลที่บรรจุในเว็บไซต์ (ไม่ต่ำกว่า ๕๐ ขึ้น)
- ๑๐) ความรู้ความเข้าใจที่มากขึ้นของสาธารณชนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง
- ๑๑) ความรู้ความเข้าใจที่มากขึ้นของประชาชนเกี่ยวกับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงที่มีความสำคัญทางการเมือง และเศรษฐกิจระดับโลก อาทิ จีน ญี่ปุ่น เป็นต้น

## ๒.๒ แนวคิด SWOT Analysis<sup>๑</sup>

ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีที่ใช้วิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน เพื่อประเมินสมรรถนะของหน่วยงานว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ทราบสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถ วิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขต่อไปได้ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกแนวคิด SWOT มาใช้ในการวิเคราะห์หน่วยงาน

### ๒.๒.๑ ความหมายของ SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

S : Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W: Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

O : Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

T : Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงาน ขององค์การ

### ๒.๒.๒ หลักการสำคัญของ SWOT

การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### ๒.๒.๓ ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายใน

<sup>๑</sup> แหล่งที่มา: <http://methawit.blogspot.com/2012/04/blog-post.html> สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๖.

ขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

### ๒.๒.๔ ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### ๒.๒.๔.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

๑) จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

๒) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

#### ๒.๒.๔.๒ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

๑) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถ่วงดุลข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

๒) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อผลกำไรในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

### ๒.๓ ทฤษฎีการบริหารจัดการ<sup>๒</sup>

ผู้วิจัยต้องศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการเพื่อให้เห็นภาพรวมแนวทางในการบริหารจัดการหน่วยงาน ในภาพรวม และนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงาน East Asia Unit

#### ๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายกันไว้มากมาย ตามแนวทางที่แต่ละท่านได้ศึกษามา เช่น Mary Parker Follett “การบริหารการจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น”

George R.Terry “การบริหารการจัดการ เป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดการ องค์กร การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ”

James A.F.Stoner “การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้”

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (๒๕๔๕: ๔๒๑) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้ว ยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับการทำงานที่ดีไม่ควรมีลักษณะตายตัวต้องยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์อาจมีการปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

#### ๒.๓.๒ หน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management)

นักวิชาการและนักบริหารได้มีการวิเคราะห์ว่า การจัดการเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ ดังนั้น Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการไว้ ๗ ประการด้วยกันคือ

P = Planning การวางแผน

O = Organizing การจัดองค์กร

<sup>๒</sup> แหล่งที่มา: [http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/cassroom\\_cheet1.pdf](http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/cassroom_cheet1.pdf) สืบค้นเมื่อ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๖.

S = Staffing การจัดการคนเข้าทำงาน  
 D = Directing การอำนวยการ  
 CO = Co-ordinating การประสานงาน  
 R = Reporting การรายงาน  
 B = Budgeting งบประมาณ

#### ๒.๔ ทฤษฎีองค์กรสมรรถนะสูง<sup>๓</sup>

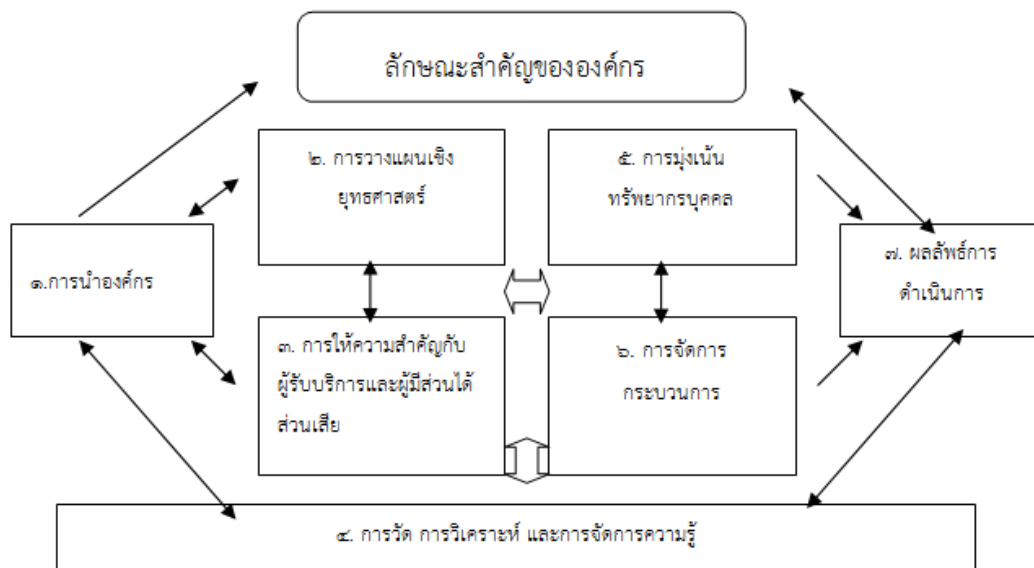
องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization ) หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า HPO นักวิชาการบางท่านเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

สำหรับความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงพูดง่าย ๆ คือการเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ มีใจองค์กรที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด แต่ระบบภายในขององค์กรเป็นอย่างไรไม่สำคัญ ทำให้บางครั้งการบรรลุเป้าหมายเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ไม่ได้เกิดจากองค์กรนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าหน่วยงานทำงานสำเร็จเพราะโชคช่วย ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะไม่ยั่งยืนเพราะไม่มีระบบที่ดี ดังนั้นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีจึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ แต่เครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา คือหลักเกณฑ์จาก Malcolm Baldrige National Quality Award เรียกย่อ ๆ ว่า MBNQA สำหรับประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

<sup>๓</sup> Available: [kpi.dopa.go.th/doc/new7.doc](http://kpi.dopa.go.th/doc/new7.doc) accessed 30 Jun 2013.





ภาพที่ ๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### ๒.๔.๑ ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย ๗ มิติ มีสาระสำคัญ ดังนี้

#### ๒.๔.๑.๑ มิติที่ ๑ – การนำองค์กร

ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่นั้นสามารถดูได้จากผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่

๑) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ

๒) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานและผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม

๓) มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต

๔) มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

๕) มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

คำว่าผู้บริหารองค์กรในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กร กำหนดแนวทางการทำงานรวมทั้งตัดสินใจ เช่น หากเป็นองค์กรระดับกรมผู้บริหาร ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี หากเป็นหน่วยงานระดับสำนัก/กอง ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หากเป็นอำเภอผู้บริหารก็คือ อำเภอ

#### ๒.๔.๑.๒ มิติที่ ๒ – การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร และ ความท้าทายด้านอื่นๆ สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

๑) มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร  
๒) มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ

๓) มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์

๔) มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชีวิต เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

๕) มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

การมีแผนยุทธศาสตร์ มิได้หมายความว่าจำเป็นต้องทำเป็นรูปเล่มเสมอไป เพียงแต่ผู้บริหารองค์กรมีการกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจน คนในหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกันเท่านั้น ก็ถือว่ามีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว

#### ๒.๔.๑.๓ มิติที่ ๓ – การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญคือ

๑) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ

๒) การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓) มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่น เปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

๔) มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๔.๑.๔ มิติที่ ๔ – การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มิตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

๑) มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

๒) มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย

๓) มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรการแสวงหา และแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

๒.๔.๑.๕ มิติที่ ๕ – การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

๑) มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร

๒) มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

๓) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

๔) มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

๕) มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

๖) มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

๗) มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

๒.๔.๑.๖ มิติที่ ๖ – การจัดการกระบวนการ

มิตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่นการกำหนดนโยบายต่างๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

๑) มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

๒) มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

๓) มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการงาน

๔) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

๕) มีวิธีการจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

๖) มีการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงเช่น งานด้านการเงินพร้อมหาทางป้องกัน

#### ๒.๔.๑.๗ มิติที่ ๗ – ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ ๑ ถึงมิติที่ ๖ โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น ๔ มิติ ตามหลักการของ Balanced Scorecard คือ

- ๑) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- ๓) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- ๔) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

### ๒.๕ ทฤษฎี TQA<sup>๕</sup>

TQA มาจากคำว่า Thailand Quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการในทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดีขององค์กรสำหรับประเทศไทยได้มีการบรรจุ TQA ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการประสานงานกับภาครัฐและเอกชนคือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งโดยความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเพิ่มผลผลิตของภาครัฐและเอกชนให้มีระดับสูงขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อการแข่งขันในตลาดโลก เป็นศูนย์กลางประสานและรณรงค์ส่งเสริมผลผลิตของประเทศ

#### ๒.๕.๑ วัตถุประสงค์ของ TQA

เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้งประกาศเกียรติคุณแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำ TQA มาใช้ เพื่อแสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ถือเป็นมาตรฐานรางวัลระดับโลกที่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับ

<sup>๕</sup> Available: [www.tqa.or.th/th//.html](http://www.tqa.or.th/th//.html) Accessed: 25 Jun 2013.

และพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### ๒.๕.๒ แนวทางของ TQA

แนวทาง TQA คำนึงถึงความยืดหยุ่นในการดำเนินการที่สอดคล้องและต่อเนื่องขององค์กรทั้ง ๗ หมวดดำเนินการ ได้แก่

หมวด ๑ การนำองค์กร : มุ่งเน้นถึงความเข้าใจของผู้นำองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง

หมวด ๓ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด : องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ ตอบสนองได้อย่างพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดี

หมวด ๔ การจัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : เป็นกระบวนการวัดผลการดำเนินงานและทบทวนการดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการสารสนเทศ ความพร้อมใช้และเพียงพอในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร : บุคลากรถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรต้องรักษาและเพิ่มคุณค่า การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่องค์กรต้องมุ่งสร้างความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับคำขวัญที่ว่า “รู้รัก รู้สามัคคี”

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ : ความเข้าใจในการจัดการและออกแบบระบบงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตลอดจนต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ยังคงมาตรฐานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

หมวด ๗ ผลลัพธ์ : คือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านผลผลิตด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลกระบวนการ และด้านการนำองค์กร

## บทที่ ๓ ผลการศึกษา

### ๓.๑ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) ของ หน่วยงาน East Asia Unit (EAU) กรมเอเชียตะวันออก

#### ๓.๑.๑ จุดแข็ง (Strengths)

๑) นโยบายและการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก  
ได้รับความสนใจและการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากประเทศในภูมิภาคนี้ส่วนมาก  
เป็นประเทศที่มีความใกล้ชิดกับประเทศไทยทั้งด้านที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และมีผลประโยชน์ใกล้ชิดอย่าง  
เป็นรูปธรรมกับไทยในทุกด้าน

๒) กรมเอเชียตะวันออกเป็นหน่วยงานประสานนโยบายและการดำเนินงานกับ  
สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทยในภูมิภาคเอเชีย  
ตะวันออกทั้งหมด ๑๕ ประเทศ และ ๓ เขตเศรษฐกิจ

๓) มีการวางพื้นฐานการบริหารงานข้อมูลโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง  
การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทำให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในวงกว้างและช่วย  
สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและภาคประชาสังคม เช่น ภาคเอกชน นักวิชาการ

#### ๓.๑.๒ จุดอ่อน (Weakness)

๑) จำนวนบุคลากรมีไม่พอเพียง ทำให้มีขีดความสามารถจำกัดที่จะสามารถ  
ขับเคลื่อนภารกิจทั้งหมดให้สอดคล้องกับความต้องการ และตามพันธกรณีต่าง ๆ รวมทั้งความ  
คาดหวังของทุกภาคส่วนได้อย่างเต็มที่สมเจตนารมณ์และตามที่ควรจะเป็น

๒) บุคลากรบางส่วนยังขาดพื้นฐานทางวิชาการและความชำนาญในทักษะต่าง ๆ  
ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากรในทุกระดับบ่อย ทำให้เกิดปัญหาด้าน  
การเรียนรู้หรือถ่ายโอนงาน เป็นเหตุให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และความแม่นยำรวดเร็ว

๓) ผู้บริหารมีจำนวนน้อย จึงอาจไม่มีเวลาพอเพียงที่จะดูแลงานทั้งหมด ทำให้ขาด  
ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกรณีเร่งด่วนและมีความละเอียดอ่อนที่ต้องการการ  
ตัดสินใจ

๔) งบประมาณในการดำเนินงานไม่พอเพียงและไม่มีความแน่นอนหรือต่อเนื่อง  
เป็นเหตุให้ไม่สามารถวางแผนงานในระยะยาวได้ โดยเฉพาะภารกิจที่ต้องทำในระยะยาว เช่น การ  
จัดการข้อมูลและการเผยแพร่ความรู้ การจัดการสัมมนาต่างๆ เป็นต้น

๕) มีผู้เล่นจำนวนมากที่มีผลประโยชน์หลากหลายซึ่งมีส่วนในการกำหนดและ  
ดำเนินนโยบายไทยต่อประเทศเพื่อนบ้านและประเทศที่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจ จึงต้องอาศัยความ  
ร่วมมือจากหน่วยงานและองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและบูรณาการ

### ๓.๑.๓ โอกาส (Opportunities)

๑) นโยบายรัฐบาลซึ่งให้ความสำคัญกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศที่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจต่อไทยอย่างต่อเนื่องเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

๒) สถานการณ์ระหว่างประเทศมีพลวัต มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น มีประเด็นที่เป็นเรื่องระดับโลก (Global Issues) ระดับภูมิภาค (regional issues) ซึ่งเป็นทั้งความร่วมมือและความขัดแย้งเพิ่มขึ้น และมีผู้เล่นมากขึ้น ทั้งรัฐและที่ไม่ใช่รัฐ จึงเป็นโอกาสที่จะริเริ่มและผลักดันผลประโยชน์ของประเทศไทยได้

๓) พัฒนาการความร่วมมือในระดับภูมิภาคที่ทวีความใกล้ชิดและมีพลวัตเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการเชื่อมโยงของอาเซียน (ASEAN Connectivity) และการเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ กรอบความร่วมมือภูมิภาคอื่น ๆ เช่น BIMSTEC MGC และ ACMECs เป็นโอกาสที่จะพัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคและต่อยอดผลประโยชน์ของไทย

๔) พัฒนาการทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งบทบาทของประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจต่อไทยและเป็นตลาดใหม่ เช่น จีน เกาหลีใต้ ก้าวรุดหน้ามากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ไทยจะขยายผลประโยชน์ในมิติต่าง ๆ กับประเทศเหล่านี้

### ๓.๑.๔ ภัยคุกคาม (Threats)

๑) ภาครเมือง ภาคประชาสังคม เช่น ประชาชน สื่อมวลชน ฝ่ายนิติบัญญัติ ส่วนร่วม มีข้อคิดเห็น มีความคาดหวังมากขึ้นต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศ โดยเฉพาะประเด็นกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีผลและความเชื่อมโยงต่อการกำหนดนโยบายต่างประเทศของรัฐมากกว่าในอดีต ทำให้กระทรวงการต่างประเทศต้องตอบสนองด้วยความรวดเร็วทันเหตุการณ์

๒) การกำหนดนโยบายมีความเชื่อมโยงระหว่างมิติในประเทศและต่างประเทศมากขึ้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน และมีจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องมีการกำหนดท่าทีและประสานการดำเนินนโยบายของหน่วยงานไทยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นองค์รวมมากขึ้น

๓) มีผู้เล่นหน้าใหม่เพิ่มขึ้นในประเทศเพื่อนบ้าน ที่พยายามแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ของตนทั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจ เป็นเหตุให้ผลประโยชน์ของไทยอาจได้รับผลกระทบ

๔) มีประเด็นระดับโลกใหม่ ๆ เช่น ประเด็นความมั่นคงรูปแบบใหม่ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยและภูมิภาค และกรมเอเชียตะวันออกต้องมีบทบาทหลักในการประสานและดำเนินการเพื่อป้องกัน แก้ไข บรรเทา และช่วยเหลือ เช่น กรณีแผ่นดินไหวและสึนามิที่ญี่ปุ่น เป็นต้น

## ๓.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อกำหนดทางเลือก

### ๓.๒.๑ โอกาสกับจุดแข็ง ทางเลือก คือการดำเนินการเชิงรุก

๑) ไทยและประเทศเพื่อนบ้านมีความเชื่อมโยงทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ และมีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันในทุกมิติ จึงควรเพิ่มขีดความสามารถให้มีความพร้อมที่จะรุกในทุกด้านเพื่อรักษาสถานะบทบาทนำ และความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการรักษาและเสริมสร้างผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้เดินหน้าต่อไปในระยะยาว

๒) ประเทศที่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจกับไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศจีน ที่มีความสัมพันธ์กับไทยอย่างใกล้ชิดทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจมายาวนาน ทำให้ไทยมีศักยภาพและควรที่จะเพิ่มขีดความสามารถเชิงรุกในการดำเนินความสัมพันธ์และความร่วมมือกับจีนอย่างรอบด้านในทุกมิติ และริเริ่มกิจกรรมเชิงลึกและเชิงรุกมากขึ้นกับระดับมณฑลต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงตลาดและแหล่งความร่วมมือต่าง ๆ ของจีนโดยตรง รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทวิภาคี ไทย-จีนกับประเด็นที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวพันกับผลประโยชน์ของไทยในกรอบภูมิภาคและโลกได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓) หน่วยงาน East Asia Unit (EAU) กรมเอเชียตะวันออก สามารถมีบทบาทนำหรือสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมและผลักดันผลประโยชน์ของไทยในกระบวนการก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียน และรองรับพัฒนาการของ ASEAN Connectivity

### ๓.๒.๒ จุดแข็งกับภัยคุกคาม ทางเลือกคือการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อรับมือและป้องกัน

๑) ควรต้องเสริมสร้างศักยภาพกลไกการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมเชิงลึก การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในกรมและต่อภาคประชาสังคมให้มีความพร้อม และมีความทันเหตุการณ์ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาเว็บไซต์ที่มีการเริ่มต้นไว้แล้ว

๒) ควรเพิ่มศักยภาพและจำนวนบุคลากรให้มีจำนวนที่สอดคล้องกับปริมาณภารกิจ เพื่อให้มีโอกาสและเวลาที่จะสามารถส่งสมความชำนาญ มีความรู้และความเข้าใจต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายในเชิงลึกมากขึ้น สามารถเข้าถึงและหยั่งลึกข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้นและมีทักษะความเชี่ยวชาญเพื่อรับกับสถานการณ์ในภูมิภาค และพัฒนาการทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์แห่งชาติของไทย

๓) จำเป็นต้องมีบุคคลากรระดับสูงในระดับตัดสินใจเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองภารกิจและความต้องการขององค์กรและหน่วยงานภายนอกด้านการให้ข้อคิดเห็น การชี้แจง และการดำเนินการเรื่องที่มีความเร่งด่วนให้ทันเหตุการณ์และทันท่วงที

๔) ควรมีการเสริมสร้างเครือข่ายการประสานงานกับทุกภาคส่วนเพื่อให้กระบวนการกำหนดและดำเนินนโยบายระหว่างกระทรวงฯ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเป็นองค์รวมมากขึ้น

### ๓.๒.๓ จุดอ่อนกับโอกาส ทางเลือกคือความจำเป็นต้องปรับตัว

๑) ควรมีการเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่รับผิดชอบประเทศที่มีความสำคัญต่อเร่งด่วนกับไทยในมิติการเมือง ความมั่นคง และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านและจีน ให้สามารถรองรับแนวโน้มพัฒนาการความสัมพันธ์และบทบาทของประเทศเหล่านี้ เพื่อให้ไทยสูญเสียความได้เปรียบ และโอกาส

๒) ควรต้องเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งล่าม โดยเฉพาะด้านประเทศเพื่อนบ้านและประเทศจีน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านข้อมูล ภาษา และองค์ความรู้ในเชิงลึกที่มีความต่อเนื่อง แม่นยำ สำหรับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

๓) ควรมีการพัฒนากลไกการจัดระบบและบริหารข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความต่อเนื่อง ทันเหตุการณ์ พร้อมใช้ประโยชน์ และแบ่งปันกับหน่วยราชการและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อประสานทำที่ ขยายเครือข่ายความร่วมมือและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการดำเนินนโยบาย



และภารกิจของกรมฯ ต่อภูมิภาคในวงกว้าง

๔) ควรมีการจัดตั้งหน่วยที่จะเป็นกลไกการวางแผน การติดตามและวิเคราะห์ ข้อมูลในภาพรวมของภูมิภาค ที่มีความเชื่อมโยงทั้งระดับทวิภาคี ภูมิภาคและระหว่างประเทศ เกี่ยวกับประเด็นในภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความลึกซึ้ง เข้าถึง แม่นยำ และเป็น การเตรียมความพร้อมสำหรับใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและกำดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง

### ๓.๒.๔ จุดอ่อนกับภัยคุกคาม ทางเลือกคือการชะลอการดำเนินการหรือเสียโอกาสหรือ ประโยชน์

ไทยจะเผชิญหน้ากับความท้าทาย การแข่งขัน และอาจจะเสียโอกาสในการรักษา สถานะและการพัฒนาผลประโยชน์กับประเทศที่มีรากฐานความร่วมมือที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ ใกล้ชิดกับไทย และไทยอาจตกในสถานะที่เสียเปรียบ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ทั้งในระดับความทวิภาคี และระหว่างประเทศต่าง ๆ อาจจะบานปลาย หากไม่มีการเพิ่มขีดความสามารถของกรมเอเชีย ตะวันออกและสร้างความชำนาญของบุคลากร และเพิ่มจำนวนบุคลากรทั้งระดับตัดสินใจและปฏิบัติ ให้พอเพียงต่อปริมาณงาน และความหลากหลายของภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งขาดการประสาน ความเข้าใจและข้อมูลที่ทันเหตุการณ์กับหน่วยงานและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างทันเหตุการณ์

### ๓.๓ ผลการวิเคราะห์ทฤษฎี TQA กับหน่วยงาน East Asia Unit

จากการศึกษาทฤษฎี TQA ทั้ง ๗ หมวดดำเนินการ จะเห็นได้ว่า

#### ๓.๓.๑ ในด้านการนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงของกรมเอเชียตะวันออกมีความเข้าใจในลักษณะงานของ หน่วยงาน East Asia Unit ได้ทราบถึงปัญหา และมีความคาดหวังให้หน่วยงาน EAU ทำหน้าที่ในด้าน การติดตามวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร ได้มากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของนายดำรง ไคร์ครวณ อธิบดีกรมเอเชียตะวันออก เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๖ ที่กล่าวไว้ว่า

“ หน่วย East Asia Unit เป็นหน่วยที่รวบรวม information gathering มีคนทำ หน้าที่ประมวลข่าวสาร ซึ่งนอกจากข้อมูลที่เป็น information แล้ว กรมฯ ยังต้องการ idea recommendation ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของกรมฯ ซึ่งในขณะนี้ยังไม่มีโอกาสได้ทำในเรื่องนี้ กรมฯ ต้องการให้มีการเชื่อมต่อกับนักคิดและนักวิชาการ

หน่วย East Asia Unit ทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้คนต่างๆ ได้ดีแล้ว ซึ่งเห็นได้ จากการที่หน่วยได้ไปร่วมกับกรมอื่นๆ จัดกิจกรรมสัญจรต่างๆ แต่ยังคงต้องการ presentation ให้เป็นที่ รับรู้ทั่วไปให้มากขึ้น

ในอนาคต กรมฯ ต้องการข้อมูลที่เป็นแบบ information gathering ต้องมีคนไป ประมวลภารกิจต่างๆ เรื่อง idea ต่างๆ ยังไม่ได้ทำมาก ต้องทำด้านนี้ให้มากขึ้น โดยมีการจัดสัมมนา brainstorm strategy เกี่ยวกับภูมิภาคเอเชียตะวันออก เพื่อรับรู้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ รัฐบาลมี initiative เรื่องสำคัญอะไรบ้าง ซึ่งภายใต้การวิเคราะห์/วิจัย ควรทำงานร่วมกับ สกว. มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเป็นการสร้างองค์ความรู้ เพื่อต่อยอด ดังนั้น หน่วย

East Asia Unit ต้องเชื่อมต่อกับหน่วยงานเหล่านี้เพื่อนำความรู้อาช่วยในกระทรวงฯ โดยทำหน้าที่เป็น coordinator รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ของทั้งภูมิภาค

นอกจากนั้นกระทรวงฯ ควรมีกอง intelligence ทำหน้าที่ตัดสินใจนโยบาย กระทรวงฯ ยังขาดสิ่งนี้ ประเทศญี่ปุ่น/อังกฤษ/สหรัฐฯ มีหน่วยที่ประมวลข้อมูลด้าน intelligence เพื่อให้กระทรวงฯ ได้ทราบถึงข้อมูลที่เชื่อถือได้หรือเชื่อถือไม่ได้ จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจด้าน policy ในเรื่องคาบสมุทรเกาหลี ปัญหาโรฮิงญา ปัญหา OIC ต้องการข้อมูลที่เป็น intelligence ทั้งนี้ ”

### ๓.๓.๒ ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

กรมเอเชียตะวันออกมีแผนงานสำหรับโครงการของกิจกรรมหน่วยงาน East Asia Unit อยู่แล้ว ทั้งนี้ โครงการทั้งหลายที่ตั้งไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของกรมเอเชียตะวันออก

### ๓.๓.๓ ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

เว็บไซต์ East Asia Watch ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี มีผู้เข้าชมมากขึ้นจากปี แรกๆ ที่เริ่มจัดทำจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้น หน่วยงาน East Asia Unit ยังได้ไปร่วมกิจกรรมเพื่อ เผยแพร่ข้อมูลร่วมกับกรมสารนิเทศ และมูลนิธิวิทยุทูตความดี โดยการจัดกิจกรรมในต่างจังหวัด ทำให้ เด็กๆ และเยาวชน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกได้เพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของ นายบัณฑิต หลิมสกุล ผู้อำนวยการกองวิทยุกระจายเสียง กรมสารนิเทศ เมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖ ที่กล่าวไว้ว่า

“ ในการดำเนินกิจกรรมของ EAU ร่วมกับ กิจกรรมบัวแก้วสัญจร เห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ EAU สามารถเข้ากับเด็กนักเรียนได้เป็นอย่างดี มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาที่ไปจัด กิจกรรม อาจจะเป็นด้วยวัยที่ไม่มากนัก จึงคุยกับเด็กๆ ได้รู้เรื่อง สามารถสื่อสารกับเด็กได้ดี ในฐานะที่เป็นลูกค้าของหน่วยงาน EAU รู้สึกพอใจกับเจ้าหน้าที่ EAU เนื่องจากเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความ กระตือรือร้น และเตรียมตัวก่อนที่จะมาร่วมกิจกรรม และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน แต่เจ้าหน้าที่ เหล่านี้ก็จะอยู่ร่วมงานกับกรมฯ ไม่นาน เนื่องจากมีจุดประสงค์ที่จะทำงานที่นี้เป็นเพียงงานชั่วคราว ทั้งๆ ที่พวกเขาช่วยเหลืองาน logistics ของกรมฯ ได้เป็นอย่างมาก

สำหรับในแง่ของเว็บไซต์ East Asia Watch ก็เห็นว่าสามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย มีการจัดรูปบั้งได้ดี มีข้อมูลที่เน้นเฉพาะด้านการเมือง อาจเพิ่มในด้านที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจ ซึ่งจะ ช่วยให้เชื่อมต่อกับเว็บไซต์ของกรมเศรษฐกิจได้ ซึ่งหากมีการจัดทำข้อมูลเชิงลึก หรือมีข้อมูลที่ วิเคราะห์วิสัย มากขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์ เนื่องจากเว็บไซต์ EAU เป็นเสมือนด่านแรกให้ค้นหาข้อมูล เกี่ยวกับภูมิภาคเอเชียตะวันออก ”

### ๓.๓.๔ ในด้านการจัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หน่วยงาน East Asia Unit ยังขาดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ได้ไม่ เพียงพอ โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านสารสนเทศที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อ ดึงดูดลูกค้า ทั้งนี้ การที่จะบริหารจัดการด้านสารสนเทศให้ทันสมัยก็ต้องอาศัยงบประมาณในการ ดำเนินการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอด้วย

### ๓.๓.๕ ในด้านบุคลากร

ปัจจุบันหน่วยงาน East Asia Unit มีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานซึ่งเป็นลูกจ้าง

outsourcing จำนวน ๓ คน เจ้าหน้าที่การทูตระดับปฏิบัติการ ๑ คน หน่วยงานนี้อยู่ภายใต้สำนักงานเลขาธิการกรม โดยมีเลขาธิการกรมเป็นหัวหน้า ขึ้นตรงต่อรองอธิบดีกรมเอเชียตะวันออกที่ดูแลสำนักงานเลขาธิการกรม และอธิบดีกรมเอเชียตะวันออก ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ EAU ที่เป็นลูกจ้างโครงการต้องแบ่งเวลาดำเนินงานของตนเพื่อช่วยงานธุรการของสำนักงานเลขาธิการกรมด้วย นอกจากนี้เจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

### ๓.๓.๖ ในด้านการจัดการกระบวนการ

เนื่องจากหน่วยงาน East Asia Unit มีขนาดเล็ก จึงมีการบริหารจัดการที่มีลักษณะยืดหยุ่น สำนักงานเลขาธิการกรมจะวางแผนงานสำหรับหน่วยงานไว้ตลอดปีงบประมาณ แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและลูกค้าบริการ

### ๓.๓.๗ ในด้านผลลัพธ์

หน่วยงาน East Asia Unit อาจประสบผลสำเร็จในด้านลูกค้าภายนอกที่เข้ามาค้นหาข้อมูล แต่ข้อมูลเหล่านี้ก็ยังขาดการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง ซึ่งถ้าอาศัยบุคลากรของหน่วยงานทำการวิเคราะห์ วิจัย ข้อมูล ด้วยตนเองทั้งหมดก็คงเป็นไปได้ จึงต้องอาศัยข้อมูลจากสถาบัน think tank ต่างๆ มาต่อยอด

## บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### ๔.๑ สรุปผลการศึกษา

#### ๔.๑.๑ หน่วยงาน East Asia Unit กับงานยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

หน่วยงาน East Asia Unit กรมเอเชียตะวันออก ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงานในแง่ที่สามารถเชื่อมโยงงานต่างๆ ของหน่วยงาน East Asia Unit เข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ ดังนี้

#### ตารางที่ ๒ ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
๑. การสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการระหว่างประเทศและการดำเนินนโยบายความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก	ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน โดยส่งเสริมความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนและสื่อมวลชนเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและความใกล้ชิดระหว่างกัน อันจะนำไปสู่การขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การขยายการค้ามาคมชนสง และความร่วมมือทวิภาคีด้านต่างๆ กับประเทศเหล่านั้น รวมทั้งความร่วมมือด้านอื่นๆ ภายใต้กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาค (นโยบายรัฐบาลที่ ๖.๑)
๒. การเผยแพร่กิจกรรมความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออก โดยเฉพาะประเทศอาเซียน	ส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศในเอเชียตะวันออก ผลักดัน บ ท บ ท อ า เ ช ย น ไ น ว า ระ ที่ ไ ท ย เป็น ป ระ ธ า น อาเซียน และเพิ่มบทบาทไทยในอาเซียน (นโยบายรัฐบาลที่ ๖.๒)
๓. กลไกเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการให้สามารถปรับตัวรับผลกระทบ และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงการค้าเสรี (อาทิจTEPA)	กระ ช บ ค ว ม ร ่วม ม ือ และ ค ว ม เป็น ห ุ้ น ส ่วน ทาง ยุทธศาสตร์กับผู้ประกอบการให้สามารถปรับตัวรับผลกระทบและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงการค้าเสรี (นโยบายรัฐบาลที่ ๖.๔)
๔. กลไกการหารือและรับฟังข้อคิดเห็นจากภาคส่วนต่างๆ ของสังคม ระหว่างการเจรจาจัดทำข้อตกลงการค้าเสรีต่างๆ	

ยุทธศาสตร์	นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
๕. ขยายช่องทางเข้าถึงภาคเอกชนภาคประชาชน และสื่อมวลชน พร้อมทั้งกระตุ้นให้ประชาชน เรียนรู้และเกิดความเข้าใจในการต่างประเทศของไทย	ดำเนินงานเชิงรุกทางการทูตเพื่อประชาชน วัฒนธรรม และการศึกษา ตลอดจนการแลกเปลี่ยนในระดับประชาชนกับนานาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการกับประเทศกำลังพัฒนา (นโยบายรัฐบาลที่ ๖.๕)

#### ๔.๑.๒ หน่วยงาน East Asia Unit กับงานด้านการทูตสาธารณะ

หน่วยงาน East Asia Unit ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินงานด้านการทูตสาธารณะ “Public Diplomacy” ของกรมเอเชียตะวันออก โดยนำองค์ความรู้ด้านวิชาการที่ครอบคลุมเกี่ยวกับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงแพร่แก่สาธารณชน ส่วนราชการต่างๆ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของงานการทูตสาธารณะ (Public diplomatic) ที่มุ่งเน้นให้ภาคประชาสังคมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และมีส่วนเริ่มในการดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างสร้างสรรค์ การเผยแพร่องค์ความรู้ได้ดำเนินการผ่านการจัดสัมมนา และช่องทางเว็บไซต์ East Asia Watch ซึ่งมีการปรับปรุง ข้อมูลข่าวสารความรู้ บทวิเคราะห์และบทความต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ ๓ เว็บไซต์ East Asia Watch

นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่ EAU จะไปร่วมกิจกรรมสัญจรต่างๆ ที่กระทรวงการต่างประเทศ จัดอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมบัวแก้วสัญจรโดยกรมสารนิเทศ และโครงการยุทธ

ความดี โดยมูลนิธิยุวทูตความดี ซึ่งเจ้าหน้าที่ EAU จะทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้แก่เด็กๆ ในต่างจังหวัด ผ่านรูปแบบการจัดกิจกรรม การเล่นเกมสอดรับคำถาม หน่วยงาน East Asia Unit ได้จัดทำแผ่นพับและแผ่น Roll-up เกี่ยวกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับใช้จัดในการจัดกิจกรรมต่างๆ



ภาพที่ ๔ กิจกรรมสัญจรของ East Asia Watch

#### ๔.๑.๓ หน่วยงาน East Asia Unit กับงานด้านสนับสนุนกรมเอเชียตะวันออกเฉียง

เจ้าหน้าที่ EAU ทำหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนงานด้านธุรการ (logistics support) ต่างๆ ที่กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ การเตรียมการสำหรับจัดประชุม การจัดทำเอกสารต่างๆ สำหรับการประชุม โดยที่การจัดประชุมต่างๆ ต้องอาศัยบุคลากรเป็นจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ไต่เต้าต้องทำงานในด้านสารพัด งานในส่วน Logistics จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน East Asia Unit

#### ๔.๑.๔ หน่วยงาน East Asia Unit กับงานวิเคราะห์ข้อมูล

หน่วยงาน East Asia Unit ยังไม่บรรลุเป้าหมายในข้อนี้ กล่าวคือ กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต้องการให้ หน่วยงาน East Asia Unit มีบทบาทที่มากขึ้นในด้านการเป็นหน่วยงานที่จัดการองค์ความรู้ของกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้ทันกาล ซึ่งการจะทำสิ่งเหล่านี้ได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ไต่เต้าที่มีข้อมูลจากสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ เช่น สถาบันเอเชียศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย/ Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS) ของประเทศสิงคโปร์/ The Japan Institute of International Affairs (JIIA) ของประเทศญี่ปุ่น / ศูนย์วิจัยปัญหาพหุประเทศ สถาบันสังคมศาสตร์แห่งชาติจีนของจีน/ สถาบัน NBR ในสหรัฐอเมริกา/สถาบัน ISIS ของมาเลเซีย ซึ่งล้วนเป็นสถาบันที่เป็น think tank ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านต่างประเทศของประเทศนี้นั้นๆ

## ๔.๒ ข้อเสนอแนะ

### ๔.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) หน่วยงาน East Asia Unit เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งภายใต้กรมเอเชียตะวันออก ซึ่งกรมภูมิภาคอื่นๆ ในกระทรวงการต่างประเทศต่างก็มีหน่วยงานเช่นเดียวกันนี้ภายใต้กรมของตน เช่น US Watch และ Europe Watch ดังนั้น เมื่องบประมาณที่จะใช้บริหารจัดการหน่วยงานเหล่านี้ ของทุกกรมมาจากแหล่งเดียวกันและถูกตัดทอนลง กรมภูมิภาคต่างๆ ก็ประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน กระทรวงฯ จึงควรหาช่องทางที่จะกันเงินในส่วนนี้ให้คงอยู่ เมื่อเห็นว่าหน่วยงานเหล่านี้เป็นกำลังหลักที่ช่วยเหลืองานต่างๆ ของกรมฯ ให้สำเร็จ เพราะปัจจุบันนี้เจ้าหน้าที่การทูตต้องรับภาระหน้าที่ในงานด้านสารัตถะของตนมากพออยู่แล้ว ดังนั้นการที่มีเจ้าหน้าที่เหล่านี้มาช่วยเหลืองานในด้าน logistics จึงเป็นเรื่องสำคัญ

๒) การพัฒนาหน่วยงาน East Asia Unit ให้ดำรงอยู่ได้ภายใต้งบประมาณที่จำกัด กรมเอเชียตะวันออกจึงต้องรู้จักการบริหารจัดการหน่วยงาน ที่มีจำนวนบุคลากรน้อยและงบประมาณจำกัด กรมฯ ต้องเลือกทำงานที่จะทำให้หน่วยงานโดดเด่นขึ้นแต่ใช้บุคลากรน้อย รู้จักการใช้บุคคลทำงานที่มีทักษะความสามารถหลากหลาย (Multi-skills)<sup>๑</sup> เพื่อสามารถทำงานหรือทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้เพียงลำพัง รู้จักทำงานในเชิงคุณภาพ มิใช่แต่ในเชิงปริมาณ

๓) กระทรวงฯ ยังขาดข้อมูลความรู้ในระดับที่เป็น intelligence ซึ่งในต่างประเทศจะมีหน่วยงานที่ช่วยกลั่นกรองข้อมูลเหล่านี้เพื่อช่วยเหลืองานของข้าราชการและผู้บริหารได้มาก ซึ่งหากกระทรวงฯ สามารถพัฒนาหน่วยงานระดับ East Asia Unit ขึ้นมาทำในจุดนี้ได้ก็จะ เป็นประโยชน์ต่อกระทรวงฯ โดยหน่วยงาน East Asia Unit จะต้องทำการค้นคว้าหาข้อมูลที่มีลักษณะในเชิงลึก มีการวิเคราะห์/ประมวล และจัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการค้นหา โดยอาศัย ค้นคว้าหาข้อมูลจากหน่วยงานที่เป็น think tank ของต่างประเทศ ที่มีการวิเคราะห์และวิจัยข้อมูล ด้านต่างๆ ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกไว้เป็นอย่างดี อาทิ สถาบัน National Bureau of Asia Research (NBR) และสถาบัน East Asian Institute เป็นต้น

<sup>๑</sup> การสร้างหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวอาจทำได้ทั้ง

(๑) ในเชิงโครงสร้าง (Structural Flexibility) หมายถึง การเปลี่ยนหลักแนวคิดและนโยบายของหน่วยงานในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งงานหลักที่ในรูปแบบเดิมใช้การจ้างแบบประจำหรือถาวรไปเป็นการจ้างให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวในแบบที่กำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง มีสัญญาจ้างงานระยะสั้นหรือในช่วงเวลาที่กำหนดไม่เต็มเวลา หรือแบบจ้างเหมารับช่วง

(๒) ในเชิงระบบปฏิบัติการ (Operational Flexibility) ที่มีได้ทั้งรูปแบบการสร้าง ความยืดหยุ่นทางหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Flexibility) ที่จำเป็นต้องใช้บุคคลทำงานที่มีทักษะความสามารถหลากหลาย (Multi-skills) เพื่อสามารถทำงานหรือทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้เพียงลำพัง หรือรูปแบบการสร้าง ความยืดหยุ่นจากความหลากหลายของเนื้อหา (Multi-tasking) ที่จำเป็นต้องใช้บุคคลจากหน่วยงานย่อยมาทำงานร่วมกัน ในลักษณะการทำงานโครงการการทำงานเป็นทีมงาน การสร้างความยืดหยุ่นในระบบปฏิบัติการ อาจมีได้ในรูปแบบของการสร้างความยืดหยุ่นทางจำนวน (Numerical Flexibility) ที่ทำให้ระบบสามารถทำการโยกย้าย ถ่ายเทกำลังคนภายในหน่วยงานหรือกิจกรรมโครงการต่างๆ ไปมา ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดายตามความจำเป็นและความต้องการของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาหนึ่ง (ข้อมูลโดยสำนักงาน ก.พ. /www.ocsc.go.th หนังสือพิมพ์มติชน วันศุกร์ที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๕๖)

๔) สถาบัน NBR ตั้งอยู่ที่เมืองซีแอตเติล สหรัฐอเมริกา เป็นเสมือนคลังสมองเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภูมิภาคต่างๆ โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้/เอเชียตะวันออกเฉียงใต้/เอเชียใต้/ตะวันออกกลาง/เอเชียกลาง/รัสเซียและสหรัฐอเมริกา (๒) ประเด็นที่น่าสนใจ อาทิ ประเด็นยุทธศาสตร์/เศรษฐกิจและการค้า/ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ/พลังงานและสิ่งแวดล้อม/สังคมและวัฒนธรรม (๓) สิ่งพิมพ์ เช่น ยุทธศาสตร์ของเอเชีย นโยบายเอเชีย และบทความการวิเคราะห์ต่างๆ ของ NBR (๔) ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มีการจัดทำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการค้นหา (๕) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประชุมครั้งสำคัญๆ ที่ผ่านๆ มา เช่น การประชุมความมั่นคงด้านพลังงาน การมีส่วนร่วมเอเชีย ๒๐๑๓ (๖) การวิจัย โดยแบ่งเป็น ด้านการเมืองและความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจการค้า และกิจการพลังงาน และยุทธศาสตร์เอเชีย

๕) สถาบัน East Asian Institute อยู่ที่สิงคโปร์ ผลิตวารสาร East Asian Policy (EAP) สถาบันจะทำการวิเคราะห์แนวโน้มด้านต่างๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย วัฒนธรรม และนโยบายต่างประเทศของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะนโยบายของจีน/ฮ่องกง/มาเก๊าและไต้หวัน ดังจะเห็นได้จากเนื้อหาที่มีลักษณะครอบคลุมทุกด้าน และเห็นถึงมุมมองของผู้วางนโยบายเหล่านั้น จึงเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเชิงลึก ทำให้ผู้อ่านเข้าใจถึงพัฒนาการความเปลี่ยนแปลงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อาทิ บทความเรื่อง China's Politics: New Leadership Emerges from a Tumultuous Environment, China's Foreign Policy: responding to the US Pivot to Asia and managing Differences with its Neighbours และ Japanese Politics in ๒๐๑๒-๒๐๑๓: Return of the Right?

ดังนั้น หากหน่วยงาน East Asia Unit สามารถจัดหาข้อมูลที่มีการวิเคราะห์แล้วจากแหล่งข้อมูลที่เป็น think tank ได้ ก็เปรียบเสมือนการทำงานทางลัด เป็นเครื่องทุ่นแรงให้แก่เจ้าหน้าที่ที่จะต้องค้นคว้าหาข้อมูล

#### ๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

๑) ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หน่วยงาน East Asia Unit จะต้องเพิ่มบทบาทในการเป็นศูนย์กลางที่รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้แก่กระทรวงฯ/หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ทำหน้าที่ติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภูมิภาค โดยทำการรวบรวมและกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานของกระทรวงฯ (กรมฯ/กองที่เกี่ยวข้อง/สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ) และจากภายนอกกระทรวง (สถาบันด้านการศึกษา สถาบันที่เป็น think tank ในต่างประเทศ) การทำงานในลักษณะเช่นนี้จะสามารถช่วยเชื่อมต่อข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์จากสถาบันต่างๆ ได้ โดยที่ไม่ต้องลงมือจัดทำข้อมูลเอง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการกระทรวงฯ ในการกำหนดนโยบายและทำที่ต่อภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

๒) ในด้านบุคลากร โดยที่ปัจจุบันกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีเจ้าหน้าที่ East Asia Unit ที่เป็นลูกจ้างโครงการเพียง ๓ คน และเจ้าหน้าที่การทูต ๑ คน ปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของเลขาธิการกรม เจ้าหน้าที่เหล่านี้จะทำหน้าที่ในการรวบรวมข่าวสาร จัดทำเว็บไซต์ และไปร่วมกิจกรรมให้ความรู้แก่หน่วยงานการศึกษา แต่ในทางปฏิบัติจะต้องสนับสนุนงานใน



ด้านธุรการและประสานงานของกรมฯ ดังนั้น กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะต้องมีเจ้าหน้าที่ EAU เพิ่มขึ้นอย่างน้อยอีก ๑ คน เพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหลาย โดยเป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำงานให้กับหน่วยงาน East Asia Unit โดยตรง และไม่ต้องรับผิดชอบงานในด้านธุรการของกรมฯ

จากการศึกษาถึงภารกิจของหน่วยงาน East Asia Unit จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ EAU มีส่วนช่วยเหลืองานในด้านต่างๆ ของกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นงานสนับสนุนด้านธุรการและด้านพิธีการ งานสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ วิจัย งานสนับสนุนด้านการดำเนินงานการทูตเพื่อสาธารณะ และงานสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยที่กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีความสำคัญโดยตรงต่อประเทศไทย ทั้งในด้านความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมวัฒนธรรม โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านที่มีมิติเพิ่มมากขึ้นในทุกๆระดับ ประเทศไทยจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบและปัญหาที่เกิดขึ้นในภูมิภาคนี้ได้ ดังนั้น หากหน่วยงาน East Asia Unit จะเพิ่มบทบาทของตัวเองในด้านการวิเคราะห์ เจาะลึก ข้อมูลข่าวสาร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็จะเป็นส่วนช่วยในการทำงานของเจ้าหน้าที่กระทรวงฯ ได้มาก

ผู้ศึกษาวิจัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่ากระทรวงการต่างประเทศจะเห็นความสำคัญของหน่วยงาน East Asia Unit ที่มีส่วนสนับสนุนการทำงานของกรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และหากหน่วยงานนี้ได้รับงบประมาณในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองในทุกๆ ด้านตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันจะนำไปสู่การเป็นต้นแบบให้แก่หน่วยงานในลักษณะเดียวกันของกรมภูมิภาคอื่นๆ ต่อไป

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

พิทยา บวรวัฒนา. รัฐประศาสนศาสตร์ :ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.๑๘๘๗-ค.ศ.๑๙๗๐). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

### เอกสารราชการ

แผนยุทธศาสตร์ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง (ลับ)

กรมเอเชียตะวันออกเฉียง (สำนักงานเลขาธิการกรม). ข้อมูลหน่วย East Asia Unit (EAU). (ตุลาคม ๒๕๕๕).

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ดร.เมธาวิทย์ ไชยะจิตรกำจร. ทฤษฎี SWOT. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://methawit.blogspot.com/2012/04/blog-post.html> (เมษายน 2012).

ไม่ปรากฏผู้เขียน. ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

[http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/cassroom\\_cheet1.pdf](http://www.mcucr.com/home/includes/editor/assets/cassroom_cheet1.pdf).

ไม่ปรากฏผู้เขียน. องค์กรสมรรถนะสูงมีลักษณะอย่างไร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

[kpi.dopa.go.th/doc/new7.doc](http://kpi.dopa.go.th/doc/new7.doc).

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. Thailand Quality Award. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.tqa.or.th/th/home.html>.

กรมเอเชียตะวันออกเฉียง. จับตากรมเอเชียตะวันออกเฉียง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.eastasiawatch.in.th>.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ -นามสกุล	นางชนิดา กมลนาวิน
วัน เดือน ปีเกิด	๑๒ ตุลาคม ๒๕๐๕
ประวัติการศึกษา	- อักษรศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - Master of International Studies, University of Denver สหรัฐอเมริกา
ประวัติการรับราชการ	
๒๕๓๑	เจ้าหน้าที่การทูต ๔ สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๔	เจ้าหน้าที่การทูต ๕ สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
๒๕๓๕	ลาติดตามคู่สมรสไปประจำการที่กรุงวอชิงตัน ดีซี สหรัฐอเมริกา
๒๕๓๙	เจ้าหน้าที่การทูต ๕ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
๓๑ สิงหาคม ๒๕๔๑	เจ้าหน้าที่การทูต ๖ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
๒๕๔๔	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ
๒๕๔๖	เจ้าหน้าที่การทูต ๖ สำนักงานคณะทำงานเฉพาะกิจ
เอเปค ๒๐๐๓	เจ้าหน้าที่การทูต ๖ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
๒๓ มีนาคม ๒๕๔๙	เจ้าหน้าที่การทูต ๗ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
ตุลาคม ๒๕๔๙	ลาติดตามคู่สมรสไปประจำการที่กรุงเวลลิงตัน ประเทศนิวซีแลนด์
พ.ศ. ๒๕๕๒	เจ้าหน้าที่การทูต ๗ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๕	เลขานุการกรมเอเชียตะวันออก
ตำแหน่งปัจจุบัน	เลขานุการกรมเอเชียตะวันออก