



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การศึกษาเพื่อยกระดับบทบาทเชิงรุกของ
สำนักเลขานุการกรมสารนิเทศในการพัฒนา
การทำงานเชิงยุทธศาสตร์

จัดทำโดย นางสาวกษมา สীবิเศษ
รหัส ๕๐๒๕

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การศึกษาเพื่อยกระดับบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศ
ในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์

จัดทำโดย นางสาวกษมา สীবวิเศษ
รหัส ๕๐๒๕

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถัย ก๊กผล)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(เอกอัครราชทูต เพ็ญศักดิ์ ชลารักษ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมภพ มานะรังสรรค์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาฉบับนี้เป็นการวิเคราะห์การดำเนินยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศที่มีพื้นฐานแนวคิดที่ตั้งต้นมาจากวิสัยทัศน์ว่า การรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยจะต้องมองให้ไกลกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า และมุ่งไปสู่การส่งเสริมผลประโยชน์ที่ยั่งยืนร่วมกับสังคมโลก โดยการนำกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การใช้ Soft Power และ Public Diplomacy มาปรับใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่วางไว้

ในช่วงแรก รายงานฉบับนี้ได้ปูพื้นในส่วนของความเป็นมา ภูมิหลัง และความสำคัญของปัญหาในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรมสารนิเทศในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และหน่วยปฏิบัติที่นำ Soft Power Diplomacy มาใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีคำถามสำคัญของการวิเคราะห์ว่า จะสามารถปรับบทบาทของสำนักเลขาธิการกรมสารนิเทศไปสู่การมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างไร เพื่อที่จะส่งเสริมให้การทำงานตามแผนงานและยุทธศาสตร์สามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษาได้อธิบายถึงรายละเอียดของยุทธศาสตร์และแผนงานที่เป็นหลักการสำคัญของการดำเนินงานของกรมสารนิเทศรอบความคิดด้านการบริหารที่นำมาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ปัญหาได้แก่ หลักการแนวคิด POSDCoRB ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการจัดองค์การเพื่อให้มีการบริหารที่ดีที่สุดประกอบด้วยวิธีการจัดการ ๗ ขั้นตอน

เอกสารสำคัญที่นำมาศึกษาคือ แผนยุทธศาสตร์ ๔ ปีของกระทรวงการต่างประเทศ ยุทธศาสตร์สัตตบงกช และแผนงานต่างๆ ของกรมสารนิเทศที่ใช้ปฏิบัติอยู่จริง นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในกรมสารนิเทศและนอกกรมสารนิเทศ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหรือมีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลนโยบายและผู้ปฏิบัติงานทั้งในกระทรวงฯ สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ เพื่อให้สามารถสะท้อนมุมมองที่ครบถ้วนและรอบด้านจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาพบว่า ประเด็นสำคัญแรกสุดที่น่าจะเป็นจุดตั้งต้นของปัญหาคือ การมีความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในกรมสารนิเทศเองและในภาพรวมของกระทรวงฯ จากการวิเคราะห์ผลสัมภาษณ์พบว่า ยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้อง หรือยังไม่มี ยังขาดความเข้าใจร่วมกันเป็นภาพเดียวกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระทรวงฯ นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ยังสามารถช่วยระบุแนวโน้มและลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะที่สามารถปฏิบัติได้จริง การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดและหลักการด้านการบริหารจัดการข้างต้นเป็นกรอบในการประเมินและวิเคราะห์ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการต่อยอดความคิดเพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถสรุปผลเพื่อตอบคำถามสำคัญเรื่องการปรับบทบาทของสำนักเลขาธิการกรมสารนิเทศที่ทำหน้าที่ในเชิง “แม่บ้าน” ไปสู่บทบาทหน้าที่เชิงรุกที่มีความสำคัญในด้านยุทธศาสตร์มากขึ้นได้ด้วย

ข้อเสนอแนะของรายงานการศึกษานี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยตั้งต้นจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบันคือการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร และ

ขยายต่อยอดไปสู่การมีบทบาทเชิงรุกในเชิงยุทธศาสตร์ในลำดับต่อไป ได้แก่ การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในระดับกรม การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์โดยทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลการติดตามและประเมินผล พัฒนาตัวชี้วัดที่สามารถใช้อธิบายได้ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินการอย่างเป็นระบบและพัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับนโยบาย และนำไปสู่การสร้าง Institutional Memory ในระดับกรมที่มีความยั่งยืนและใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมแม้จะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรของกรมตามธรรมชาติของการทำงานในกระทรวงการต่างประเทศก็ตาม

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้ จัดทำขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ และสำเร็จลุล่วงด้วยดีได้ด้วยก็ความกรุณาของคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ๓ ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรทัย ก๊กผล เอกอัครราชทูต เพ็ญศักดิ์ ชลารักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. สมภพ มานะรังสรรค์ ที่ได้ให้การชี้แนะและให้คำแนะนำเชิงวิชาการที่เป็นประโยชน์ ให้แรงบันดาลใจจนเกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษา รวมทั้งให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีมาโดยตลอด จึงขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ และนายมนัสวี ศรีโสดาพล อธิบดีกรมสารนิเทศ ที่กรุณาให้โอกาสและสนับสนุนให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรม

ขอขอบคุณนายธีรวัฒน์ ภูมิจิตร ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และเจ้าหน้าที่สถาบันฯทุกท่านที่ดูแลเอาใจใส่ผู้ศึกษาและพวกเราชาว นบท. ๕ เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ กระทรวงการต่างประเทศและ นบท. ๕ ที่มีส่วนร่วมในรายงานฉบับนี้ ทั้งเป็นกำลังใจ การให้คำแนะนำ การสนับสนุนข้อมูลในการให้สัมภาษณ์ รวมไปถึงการรับภาระช่วยทำงานแทนในระหว่างที่ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรม

ขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อนสนิทซึ่งมีบทบาทสำคัญในทุกช่วงชีวิต รวมถึงในการศึกษาครั้งนี้ด้วย ขอขอบคุณที่ได้ให้คำแนะนำ กำลังใจ และดูแลเอาใจใส่ผู้ศึกษาตลอดมา

ทุกท่านล้วนมีส่วนสำคัญในการทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ตามเจตนารมย์

ผู้ศึกษาหวังว่า ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในรายงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าหรือเป็นเอกสารอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ต่อไป

กษมา สืบวิเศษ
สิงหาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๔
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๔
บทที่ ๒ แนวคิดและกรอบความคิดที่เกี่ยวข้อง	๕
๒.๑ แนวคิดและกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา ที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์	๕
๒.๒ สรุปกรอบแนวคิด	๒๐
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๒๑
๓.๑ วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศ	๒๑
๓.๒ วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์	๒๒
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๒๙
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๒๙
๔.๒ วิเคราะห์บทบาทของสำนักงานเลขานุการกรมสารนิเทศ	๓๐
๔.๓ ข้อเสนอแนะ	๓๒
บรรณานุกรม	๓๘
ภาคผนวก แบบสอบถาม	๔๐
ประวัติผู้เขียน	๔๗

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคสมัยที่กระแสโลกาภิวัตน์แพร่หลายและมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อการพัฒนาของทุกประเทศในโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นยุคสมัยที่วิสัยทัศน์ประเทศไทยมีการชี้เป้าหมายของประเทศชัดเจนว่า ไทยจะยกระดับประเทศสู่ระดับสากล โดยสะท้อนให้เห็นได้จากประเด็นหลักในวิสัยทัศน์ประเทศไทยปี ๒๕๗๐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ รวมทั้งนโยบายรัฐบาล และที่ชัดเจนที่สุด ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ประเทศไทย (Country Strategy) ส่งผลให้การต่างประเทศทวีความสำคัญและความเข้มข้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระทรวงการต่างประเทศจึงจำเป็นต้องยกระดับการดำเนินการทางการทูตเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของประเทศไทยดังกล่าว เพื่อสร้างฐานความมั่นคงด้านการต่างประเทศของไทยในปัจจุบัน และปูทางสู่โอกาสในอนาคตทั้งในด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจสัมพันธ์ สังคมและวัฒนธรรมของไทยในเวทีโลก

จากบทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การต่างประเทศ (ยุทธศาสตร์สัตว์ตบงกช)^๑ ได้ชี้ให้เห็นว่า ตั้งแต่ปี ๒๕๕๕ ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศได้วางกรอบวิสัยทัศน์ของกระทรวงฯ “Beyond Thailand” ซึ่งเป็นการส่งเสริมคุณลักษณะเด่นที่ประเทศไทยยึดถือ (วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) และมองให้ไกลกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า มุ่งสู่ผลประโยชน์ที่ยั่งยืนร่วมกับสังคมโลก (วิเคราะห์อุปสรรคและโอกาส) รวมทั้งกระทรวงฯ ได้วางทิศทางยุทธศาสตร์การต่างประเทศของไทย “Creative Diplomacy for ASEAN Unity and Global Partnership” ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของนโยบายการต่างประเทศของไทย เพื่อเชื่อมโยงประเทศไทยเข้ากับโลกาภิวัตน์อย่างไร้รอยต่อ สร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรม โดยผลจากบทวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะเด่นที่ประเทศไทยยึดถือ ได้แก่ การเป็นประเทศสังคมเปิด (open society) การเป็นประเทศสายกลาง (moderate country) และการเป็นประเทศที่ส่งเสริมค่านิยมของความเป็นประชาธิปไตย (democratic society) และแนวทางการต่างประเทศของไทยจะสามารถเชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์อย่างไร้รอยต่อได้นั้น ไทยจะต้องเปลี่ยนผ่านจาก Diplomacy of Accommodation ให้เป็น Proactive Diplomacy ซึ่งต้องแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ในเวทีโลก และเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับทิศทางของการต่างประเทศแล้ว บทวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของไทย ได้แก่

“การเป็นสะพานเชื่อมระหว่างประเทศในทุกมิติ (Building Bridge) พร้อมทั้งแสดงบทบาทของไทยที่ชัดเจนในเวทีระหว่างประเทศ และกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินการ ได้แก่ Soft Power Diplomacy”

^๑ บทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การต่างประเทศ (ยุทธศาสตร์สัตว์ตบงกช) ข้อมูลจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกระทรวงการต่างประเทศ ปี ๒๕๕๖.

Soft Power Diplomacy เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการผลักดันนโยบายการต่างประเทศ และส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยโดยไม่สร้างความหวาดระแวงให้แก่ประเทศผู้รับ เป็นกลยุทธ์ในการทำให้ประเทศผู้รับมีความพอใจในการเลือก (Preference) ที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของไทย ซึ่งตามบทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์สันตติงค Soft Power Diplomacy เป็นกลไกสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศไทยและสร้างบรรยากาศอันดีในระยะยาวเพื่อรองรับนโยบายต่างประเทศ โดยเฉพาะการสร้างควมไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้าน การสร้างความเป็นเอกภาพในอาเซียน การดูแลประชาชนไทยในต่างประเทศ รวมทั้งการแสวงหาตลาดใหม่ทั่วโลก โดย Soft Power Diplomacy เป็นกลยุทธ์เชิงรุก สามารถจำแนกกลุ่มเป้าหมายได้เป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายภายนอก (เสริมสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทย) และกลุ่มเป้าหมายภายใน (เสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อสาธารณชนไทยเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการต่างประเทศ) และจำแนกกลไกในการดำเนินกลยุทธ์ได้เป็น ๓ มิติ ได้แก่ ด้านสารนิเทศ (ด้านข้อมูล) ด้านความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนา และด้านการกงสุล

โดยที่กรมสารนิเทศ กระทรวงต่างประเทศ เป็นหน่วยงานหลักในการเสริมสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทยผ่านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจอันดีของต่างประเทศต่อประเทศไทยโดยการทำงานด้านการทูตสาธารณะและการทูตวัฒนธรรมในการสร้างความเชื่อมโยงและความเข้าใจอันดีระหว่างไทยกับประเทศเป้าหมายต่างๆ รวมทั้งเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อสาธารณชนไทยเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการต่างประเทศและบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศ กรมสารนิเทศจึงเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ Soft Power Diplomacy ในมิติด้านสารนิเทศ และตามบทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์สันตติงค กรมสารนิเทศเป็นกรมยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนกรอบวิสัยทัศน์ Beyond Thailand ของกระทรวงฯ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ประเทศได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์

แม้ว่าในช่วงระยะเวลา ๓ ปีที่ผ่านมา (ปีพ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๕) กรมสารนิเทศจะดำเนินนโยบาย Soft Power Diplomacy (โดยเฉพาะในด้านการทูตสาธารณะและการทูตวัฒนธรรม) ประสบความสำเร็จด้วยดี โดยเห็นได้จากตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศภายใต้ความรับผิดชอบและการดำเนินงานของกรมสารนิเทศที่เป็นไปตามเป้าและมีผลสำเร็จอยู่ในระดับสูงสุด(ระดับ ๕) ทั้งสามปี กรมสารนิเทศจะต้องปรับตัวให้สามารถแสดงออกในฐานะกรมยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองทิศทางของประเทศและกรอบวิสัยทัศน์การต่างประเทศ Beyond Thailand ได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์นั้น กรมสารนิเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติการกิจและกรอบการบริหารให้มุ่งเน้นการมียุทธศาสตร์เป็นตัวนำ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีจำกัดโดยเฉพาะด้านจำนวนบุคลากร และงบประมาณ

๑.๑.๑ ความสำคัญของปัญหา

การสังเคราะห์กลไกและแนวทางการพัฒนาองค์กร

ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า กรมสารนิเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติการกิจและกรอบการบริหารให้มุ่งเน้นการใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ

โดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีจำกัดโดยเฉพาะด้านจำนวนบุคลากร และงบประมาณ เพื่อมุ่งสู่การเป็นกรมยุทธศาสตร์อย่างเต็มตัว

เมื่อวิเคราะห์ Key Mechanism ของกรมสารนิเทศที่จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสู่เป้าหมายก็เห็นว่า สำนักงานเลขานุการกรมเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหลัก โดยเฉพาะปัจจุบันภารกิจของสำนักงานเลขานุการกรมฯ มิใช่จำกัดอยู่เพียงด้านงานอำนวยความสะดวกและงานบริหารด้านงบประมาณ บุคลากรและพัสดุให้เป็นไปตามนโยบายเท่านั้น แต่ยังคงมีบทบาทในด้านมิติยุทธศาสตร์อีกด้วย ดังนั้นผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากกรมสารนิเทศ โดยมีสำนักงานเลขานุการกรมฯ เป็นผู้เล่นหลัก สามารถจำแนกได้เป็น ๒ มิติ ได้แก่

๑.๑.๒ มิติการบริหารยุทธศาสตร์

๑) การปรับบทบาทภารกิจการทูตด้านสารนิเทศให้มีลักษณะเป็น Manager of Globalization

๒) บริหารยุทธศาสตร์ โดยสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ประเทศมาสู่ระดับบุคลากรอย่างชัดเจน

๓) บูรณาการการทำงาน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับทิศทางขององค์การ และการสร้างค่านิยมที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนองค์การ

๑.๑.๓ มิติการบริหาร ๔ Ms (บุคลากร (Manpower), ระบบบริหาร (Management), งบประมาณ (Money), และทรัพย์สิน (Materials))

๑) การบริหาร ๔ Ms โดยใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ มีความชัดเจนในการถ่ายทอดตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ จนถึงระดับตัวบุคคล

๒) ต้องพิจารณาข้อจำกัด ได้แก่ จำนวนบุคลากร การเพิ่มงบประมาณที่เป็นไปได้ลำบาก ดังนั้น ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ทำให้การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จะต้องเน้นที่คุณภาพบุคลากร และการพัฒนาระบบบริหาร

๓) การพัฒนาหน่วยงานให้มีความทันสมัย เป็นหน่วยงานที่มีชีวิต เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง โดยใช้แนวทางระบบวัฏจักรการปฏิบัติงาน วางแผน พัฒนา ประเมิน และวิเคราะห์ (เพื่อนำมาพัฒนาแผนต่อไป)

ในการนี้ เพื่อให้บรรลุซึ่งแผนการพัฒนาดังกล่าว สำนักงานเลขานุการกรมจะใช้ประโยชน์จาก KPI ในการพัฒนามิติการบริหารยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากกรอบ PMQA ในการพัฒนามิติการบริหาร ๔ Ms เพื่อเป็นกลไกดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักเลขานุการกรมฯ กับหน่วยงานอื่นๆ ในกรมสารนิเทศ เพื่อสามารถระบุปัญหาที่ทำให้สำนักเลขานุการกรมฯ มีบทบาทที่ไม่ชัดเจน และถูกมองว่าเป็นเพียงผู้ช่วย (Supporter) ที่มีบทบาทหลักเกี่ยวกับงานอำนวยความสะดวกและงานบริหารจัดการต่าง ๆ งานสนับสนุนหน่วยงานอื่น

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวทางในการยกระดับบทบาทของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศจากการเป็นเพียงผู้ช่วย (Supporter) มาทำหน้าที่เป็นหน่วยสนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Facilitator) หรือมีบทบาทหลักในการมีส่วนร่วมวางกลไกการบริหาร กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของงาน โดยใช้แนวคิด Internal Public Diplomacy

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษามาวิเคราะห์ โดยเลือกกรณีการดำเนินงานจัดทำแผนการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของกรมฯ มาเป็นกรณีศึกษาเพื่อนำมาถอดบทเรียนให้ทราบถึงปัญหา โดยการระบุลักษณะการทำงานที่เป็นอยู่ ระดับความสำเร็จ และปัญหาที่ทำให้บทบาทของสำนักเลขานุการกรมที่ไม่ชัดเจน และไม่ได้มีบทบาทหลักในการมีส่วนร่วมวางกลไกการบริหาร ร่วมกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การโดยใช้แนวคิด Internal Public Diplomacy

การเก็บข้อมูลการวิจัย ทำโดย

๑.๓.๑ การสัมภาษณ์บุคคลทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้กำหนดนโยบายได้แก่ รองปลัดกระทรวงฯ อธิบดี รองอธิบดี ผู้บริหารระดับอำนวยการ ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการกรม อัครราชทูตที่ปรึกษาในต่างประเทศ และข้าราชการในระดับชำนาญการพิเศษและชำนาญการในกองต่างๆ รวมทั้งข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา เช่น ข้าราชการจากกลุ่มพัฒนาบริหาร รวมทั้งสิ้นจำนวน ๒๐ คน

๑.๓.๒ การวิเคราะห์เอกสารประกอบเพิ่มเติมจากเอกสารนโยบาย/ยุทธศาสตร์และวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการยกระดับบทบาทของสำนักเลขานุการกรมฯ

๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา

๑.๔.๑ สามารถระบุลักษณะการทำงานที่เป็นอยู่ ระดับความสำเร็จ และปัญหาที่ทำให้สำนักเลขานุการกรมฯ มีบทบาทที่ไม่ชัดเจนและไม่ได้มีบทบาทหลักในการมีส่วนร่วมวางกลไกการบริหาร การร่วมกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของงาน

๑.๔.๒ ได้แนวทางในการยกระดับบทบาทของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศจากการเป็นเพียงผู้ช่วย (Supporter) มาทำหน้าที่เป็นหน่วยสนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Facilitator) หรือมีบทบาทหลักในการมีส่วนร่วมวางกลไกการบริหาร การร่วมกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของงาน

๑.๔.๓ ผลจากการศึกษาจะเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะให้ผู้บริหารนำไปพิจารณาเพื่อสร้างความสำเร็จในการดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะภายในองค์การ โดยเฉพาะในการปรับบทบาทและการตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงานภายในด้วยตนเอง และความสำคัญของการทำงานที่ต้องประสานกันของหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงการต่างประเทศ

บทที่ ๒ แนวคิดและกรอบความคิดที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา ที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์

๒.๑.๑ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๗๖ ได้กำหนดให้รัฐบาลจัดทำ “แผนบริหารราชการแผ่นดิน” เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินในระยะ ๔ ปี ดังนั้น รัฐบาลชุดปัจจุบันจึงได้จัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘) ที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ โดยมีสาระสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ ดังนี้

๑) จุดมุ่งหมายของนโยบายรัฐบาล ๓ ประการ

ประการที่ ๓ เรื่องการนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ อย่างสมบูรณ์ โดยสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคง

๒) นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล

ข้อ ๑.๖ เรื่องการเร่งฟื้นฟูความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและนานาชาติ

๓) นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ

ข้อ ๒.๑ เทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ และ

ข้อ ๒.๓ พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ

๔) นโยบายข้อ ๗ นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๔ โดยมีหลักการบนพื้นฐานที่ส่งเสริมการดำเนินการตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติในภาพรวม เพื่อสร้างความชัดเจน และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความสามัคคีปรองดอง ความสมานฉันท์ ความผาสุก ความเป็นอยู่ที่ดี ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม

๒.๑.๒ ยุทธศาสตร์สี่ตบวงศ

เป็นแผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศ พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๐ โดยมีวัตถุประสงค์ในการมุ่งตอบสนองผลประโยชน์สูงสุดของชาติและประชาชนอย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม เน้นการให้ความสำคัญกับการบูรณาการที่มประเทศไทย การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และนโยบายต่างประเทศ

ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของนโยบายการต่างประเทศของไทยเพื่อเชื่อมโยงประเทศไทยเข้ากับโลกาภิวัตน์อย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม มีลักษณะเป็น proactive strategy plan ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน ๓ ประการ ได้แก่

๑) Global Player ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะที่ประเทศไทยยึดถือ และมองให้ไกลกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า มุ่งสู่ผลประโยชน์ที่ยั่งยืนร่วมกับสังคมโลก และแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ของไทยในเวทีโลก

๒) Strategic Diplomacy ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเหตุผลเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สอดรับกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ควบคู่ไปกับการบูรณาการยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๓) Team Thailand การบูรณาการทีมประเทศไทยทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งผู้เล่นจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้าง Synergy ในการดำเนินภารกิจต่างประเทศ (Inclusive Foreign Policy) มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

แผนยุทธศาสตร์สัตตบงกช มุ่งสู่วิสัยทัศน์ Beyond Thailand ที่เน้นผลประโยชน์ที่ยั่งยืนของไทยร่วมกับสังคมโลกตามทิศทาง “การดำเนินการทูตอย่างสร้างสรรค์สู่ความเป็นเอกภาพของอาเซียนและความเป็นหุ้นส่วนกับประชาคมโลก” การดำเนินนโยบายการต่างประเทศตามยุทธศาสตร์สัตตบงกชจึงเป็นการสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของประเทศกับผลประโยชน์ของภูมิภาคและประชาคมโลก รักษาความเชื่อมั่นของประชาคมระหว่างประเทศ เป็นการมองผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน ภูมิภาค และประชาคมโลก ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริษัทโลกและภูมิภาค

แผนยุทธศาสตร์สัตตบงกช ประกอบด้วย

๑) แกนกลางบัวหลวง ได้แก่ ผลประโยชน์ของชาติและประชาชน คือ การดำเนินการทูตที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People-centered Diplomacy) ล้อมรอบด้วยกลีบบัวหลวง ๕ ชั้น ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์หลักทั้ง ๕

๒) ยุทธศาสตร์ชั้นที่ ๑ ส่งเสริมความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

๓) ยุทธศาสตร์ชั้นที่ ๒ สร้างความสามัคคีระหว่างประเทศอาเซียนเพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างประชาคมอาเซียนที่แข็งแกร่ง มีความกลมเกลียว เป็นประชาคมที่มีศักยภาพสูง และมีบทบาทที่สร้างสรรค์ในประชาคมโลก

๔) ยุทธศาสตร์ชั้นที่ ๓ เสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับประเทศที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์กับไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศมหาอำนาจเก่าและใหม่และประเทศตลาดใหม่ในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับประเทศมุสลิมและองค์กรอิสลามระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย

๕) ยุทธศาสตร์ชั้นที่ ๔ เสริมสร้างบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทยในเวทีโลก โดยเฉพาะเวทีสหประชาชาติ และกรอบความร่วมมือในอนุภูมิภาคและภูมิภาคต่าง ๆ

๖) ยุทธศาสตร์ชั้นที่ ๕ ส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การต่างประเทศโดยใช้ Soft Power Diplomacy และการทูตเพื่อประชาชน (Public Diplomacy) ในการสร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ที่มี

ประสิทธิภาพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถแบ่งได้เป็น ๓ มิติ ได้แก่ การทูตเพื่อประชาชน การทูตด้านสารนิเทศ และการทูตด้านความร่วมมือเพื่อการพัฒนา

๓) องค์ประกอบสุดท้าย คือ ก้านและรากของบัวหลวง ซึ่งสะท้อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจการต่างประเทศให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการบูรณาการที่มประเทศไทย ควบคู่กับการบริหารและพัฒนาบุคลากรทางการทูตและทีมงานสนับสนุนภารกิจด้านการต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในด้านต่าง ๆ ทัดเทียมระดับสากล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

๒.๑.๓ Soft Power

หมายถึง ความสามารถในการดึงดูดโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความเชื่อมั่น ฟังพอใจที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้โน้มน้าวโดยไม่ต้องบังคับหรือออกคำสั่ง

ในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หมายถึง อำนาจของประเทศใดๆ ที่ทำให้ประเทศอื่นๆ ยินดีปฏิบัติตามความต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องบังคับหรือมีข้อแลกเปลี่ยน เป็นการที่ประเทศหนึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้เนื่องจากประเทศอื่น ๆ มีความชื่นชมในค่านิยมและความมั่งคั่งของประเทศนั้น และต้องการเอาอย่างและเจริญรอยตาม เป็นความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นพอใจในการเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ soft power ตั้งแต่ทศวรรษที่ ๑๙๙๐ เป็นต้นมา ประเทศต่างๆ ได้ใช้ soft power เป็นเครื่องมือดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น แตกต่างจากในช่วงก่อนหน้านั้นที่ต่างมักให้ความสำคัญกับ hard power ในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

ที่มาสำคัญของ Soft Power ได้แก่

๑) วัฒนธรรม ประเทศที่วัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับผลประโยชน์และค่านิยมของประเทศอื่นๆ โอกาสที่วัฒนธรรมดังกล่าวจะกลายเป็น soft power ของประเทศนั้นก็จะมีมากขึ้น จะมีช่องทางมากมายที่ทำให้วัฒนธรรมของประเทศนั้นจะเป็นที่รู้จักในประเทศอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการค้า การเยี่ยมเยือน การแลกเปลี่ยนด้านต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม

๒) ค่านิยมทางการเมือง ประเทศที่มีค่านิยมทางการเมืองที่สอดคล้องกับประเทศอื่นๆ soft power ของประเทศนั้นจะเพิ่มขึ้น แต่หากค่านิยมขัดกันอย่างชัดเจน soft power ก็จะลดลง

๓) นโยบายต่างประเทศ ประเทศที่มีแนวนโยบายต่างประเทศที่รักสันติภาพและเคารพในสิทธิมนุษยชน จะมีโอกาสมากที่จะสร้าง soft power ให้เกิดขึ้นมากกว่าประเทศที่ก้าวร้าว

การใช้ Soft Power เป็นเครื่องมือทางการทูตได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น รัฐบาลหรือผู้กำหนด นโยบายต่างประเทศจะต้องดำเนินการให้ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งต้องทำควบคู่ไปกับการดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะ

๒.๑.๔ Public Diplomacy (การทูตสาธารณะ)

การทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) หมายถึง (สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๒๕๕๒, หน้า ๑๔๙) การดำเนินการทางการทูตแบบหนึ่งเพื่อโน้มน้าวชักจูงให้สาธารณชนและกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในต่างประเทศที่มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของรัฐ ให้มีความชื่นชมและเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินนโยบายต่างประเทศของประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระดับประชาชนให้มีความใกล้ชิดแน่นแฟ้นและประสบผลสำเร็จอย่าง

แนบเนียน โดยจะมีความแตกต่างจากการดำเนินการทางการทูตแบบดั้งเดิมที่เน้นการสื่อสารระหว่างรัฐต่อรัฐ แต่การทูตสาธารณะจะเน้นวิธีการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน ภาคเอกชน ประชาสังคม หรือสื่อมวลชนในต่างประเทศหรือระหว่างประชาชนด้วยกันเอง อนึ่ง การทูตวัฒนธรรมที่ใช้วัฒนธรรมเป็นสื่อเชื่อมความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนนั้น ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งของการดำเนินการทางการทูตสู่สาธารณชนนี้ Joseph S. Nye ได้บอกไว้ว่าเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ Soft Diplomacy บรรลุผลในทางปฏิบัติ คือ การทูตสาธารณะ

กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ นิยามความหมายความหมายของการทูตสาธารณะไว้ว่า (ปิยภักดี ศรีเจริญ: ๒๕๕๔) เป็นการดำเนินงานโดยรัฐบาลเพื่อให้ข้อมูลหรือโน้มน้าวทัศนคติของประชาชนในต่างประเทศ เริ่มใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. ๑๙๖๕ โดยนักการทูตสหรัฐฯ ซึ่งต่อมาได้เป็นผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาด้านการทูตสาธารณะที่มหาวิทยาลัยเพลตเซอร์ โดยให้คำนิยามว่า เป็นเรื่องของการโน้มน้าวทัศนคติของสาธารณชนในเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดและดำเนินงานด้านการต่างประเทศซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่นอกเหนือจากการทูตแบบดั้งเดิม รวมทั้งการดำเนินงานของรัฐบาลเกี่ยวกับทัศนคติของประชาชนในต่างประเทศ การปฏิสัมพันธ์ของภาคเอกชนระหว่างสองประเทศ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิดรัฐบาลประเทศใดประเทศหนึ่งอาจส่งเสริมให้ดำเนินการทูตสาธารณะเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ๑) เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ หรือเกียรติภูมิของประเทศ
- ๒) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ของประเทศที่เอื้อต่อความสำเร็จของนโยบายต่างประเทศ
- ๓) เพื่อสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (positive atmosphere and environment) ทำให้สาธารณชนในประเทศเป้าหมายตัดสินใจในทางบวกในการที่จะเลือกประเทศนั้นๆ เป็นคู่ค้า หรือเลือกเป็นที่ศึกษาต่อ เป็นต้น

การทูตสาธารณะ สามารถแบ่งออกเป็น ๓ มิติ ได้แก่

- ๑) การสื่อสารประจำวัน (daily communication) ใช้เพื่ออธิบายการตัดสินใจด้านนโยบาย เช่น การแถลงข่าว หรือนโยบายรัฐบาลต่อสื่อมวลชนทั้งในและต่างประเทศ หรือการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อการแถลงจุดยืนหรือท่าทีเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือวิกฤตการณ์ เป็นต้น

- ๒) การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic communication) การรณรงค์เชิงสัญลักษณ์ โดยมีการกำหนดแนวเรื่อง (theme) ของการรณรงค์ดังกล่าว

- ๓) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนผ่านบุคคลสำคัญ (the development of lasting relationships with key individuals) โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ทุนการศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การฝึกงาน การสัมมนา การประชุม การพบกันระหว่างสื่อมวลชน การฝึกซ้อมร่วมทางทหาร การให้ความช่วยเหลือทางทหารในยามสันติ เป็นต้น

การทูตสาธารณะแตกต่างจากการโฆษณาชวนเชื่อ ตรงที่การทูตสาธารณะอาศัยการเผยแพร่ข้อมูลข้อเท็จจริง และเน้นเรื่องการสร้างที่น่าเชื่อถือ ในขณะที่โฆษณาชวนเชื่อจะเป็นการให้ข้อเท็จจริงผสมผสานกับข้อมูลที่บิดเบือนเข้าไปด้วย ด้วยเหตุนี้ โฆษณาชวนเชื่อจึงมีความหมายในเชิงลบ และมักใช้เรียกความพยายามของรัฐบาลในสถานการณ์ของความขัดแย้งเพื่อโจมตี หรือลดความน่าเชื่อถือของฝ่ายตรงข้าม หรือเพื่อพยายามกลบเกลื่อนจุดต่างพร้อยของตน ขณะที่การทูตสาธารณะ คือ

การพยายามที่จะโน้มน้าวเพื่อตอบสนองการดำเนินการทางการทูต ซึ่งการดำเนินการทางการทูตสาธารณะที่มีประสิทธิผล มิได้เป็นเพียงการสื่อข้อความให้กับประชาชนในประเทศเป้าหมายเท่านั้น แต่จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ สามารถสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจต่อประเทศเป้าหมาย

อย่างไรก็ดี การทูตสาธารณะมีข้อจำกัดที่ต้องพิจารณา ดังนี้

๑) โดยที่การทูตสาธารณะมีรูปแบบกิจกรรมหลากหลายเพื่อสื่อสารกับสาธารณชนในประเทศเป้าหมาย ดังนั้นจึงอาจควบคุมผลลัพธ์ไม่ได้ทั้งหมด ในบางโอกาสกิจกรรมที่ดำเนินไปด้วยความตั้งใจอาจเกิดผลลัพธ์ทางลบที่ไม่คาดฝัน เช่น การศึกษาดูงาน ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมอาจเกิดความไม่ประทับใจบางอย่างจนเกิดผลลบก็ได้

๒) การดำเนินการทูตสาธารณะจะต้องมีการปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อยู่เสมอ และพร้อมที่จะมีการลองผิดลองถูก (evolutionary approach) มิใช่เพียงการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว

๓) การประเมินผลสำเร็จกระทำได้ยาก ต้องใช้เวลาเนื่องจากผลลัพธ์จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องระยะยาว

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของการจัดการ

กูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ใน “Papers on the Science of Administration” ในปี ค.ศ. ๑๙๓๗ (อ้างถึงในสันติ บุญภิรมย์, ๒๕๕๒) เรียกว่า แนวคิด POSDCoRB ซึ่งเป็นผลของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ที่พยายามจะค้นหาวิธีการจัดการเพื่อให้มีการบริหารที่ดีที่สุด แนวคิด POSDCoRB ประกอบด้วยวิธีการจัดการ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑.๕.๑ การวางแผน (Planning) เป็นวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้นๆ โดยการวางแผนประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติและมาตรฐานของงานที่ต้องระบุไว้ให้ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒.๑.๕.๒ การจัดองค์การ (Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน การจัดองค์การเป็นภารกิจของหน่วยงานที่จะร่วมกันจัดทำโครงสร้างขององค์การในรูปของแผนภูมิองค์การเพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างเป็นที่เข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และกำหนดตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงานตามการกำหนดหน้าที่ การจัดกรอบอัตรากำลังขององค์การ กำหนดวิธีการติดต่อประสานงานตำแหน่งต่างๆ ในทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน

๒.๑.๕.๓ การบริหารบุคคล (Staffing) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการจัดคนเข้าทำงานตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน และมอบหมายงานให้ทั้งบุคลากรใหม่และเก่า มีการพิจารณาเรื่องความดี ความชอบและสวัสดิการ

ปัจจุบัน การบริหารบุคคล ใช้อยู่ ๒ ระบบ คือ

๑) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์ ๔ ประการ

- (๑) หลักความสามารถ (Competence)
- (๒) หลักความเสมอภาค (Equality)
- (๓) หลักความมั่นคง (Security)
- (๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

๒) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูประบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

๒.๑.๕.๔ Directing (การอำนวยการ) เป็นการดำเนินการในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความรอบคอบ รวมถึงการติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การสั่งการ แบ่งได้เป็น ๒ วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วย วาจา โดยควรคำนึงถึงว่า การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพียงใด ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการ วิจัย และความคิดของนักวิชาการประกอบการตัดสินใจสั่งการเพียงใด ผู้สั่งการคำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือไม่ ปัจจัยกีดกั้นและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นคำสั่งที่ชัดเจนและเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งการและผู้รับคำสั่งหรือไม่

๒.๑.๕.๕ การประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน ประสานความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานและทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

วิธีการประสานงานภายในองค์การ คือ

๑) การจัดแผนผังแสดงสายงานและกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

๒) จัดระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการติดต่อสื่อสารที่มีความเข้าใจตรงกัน

๓) การตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะคณะกรรมการประจำหรือเฉพาะกิจ

๔) การใช้จัดสรรและควบคุมวิธีการใช้งบประมาณ เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การทำงานของแต่ละหน่วยงาน โครงการให้ประสานงานกันและบรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

๕) การติดตามผล เพื่อติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน รวมถึงการหาทางแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ

๖) การใช้วิธีติดต่อแบบ เป็นการใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วยประสานงานให้เป็นไปด้วยดี

๗) เลือกใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะที่ความเหมาะสมติดต่อกับงานประสานงาน โดยเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย

๘) การจัดประชุม สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงาน การกระจายข่าวระหว่างสมาชิกในองค์การ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ซึ่งสามารถเป็นการประสานงานทางอ้อมได้ด้วย

การประสานงานระหว่างองค์การ คือ

๑) การกำหนดสิทธิ หน้าที่ขององค์การให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน

๒) การแต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๓) การใช้งบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

๒.๑.๕.๖ การรายงาน (Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การด้วย การรายงานผลงาน หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่เสนอผลของงานหรือกิจกรรมให้ผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงานได้ทราบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ๒ ลักษณะ คือ

๑) รายงานขณะปฏิบัติงาน เป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน การรายงานอาจรายงานด้วยวาจาหรือด้วยลายลักษณ์อักษร ปัจจุบันมีการรายงานสู่สาธารณชน เช่น ทางสื่อมวลชน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความพอใจแก่ประชาชน

๒) การรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงาน เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมด สรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงาน สิ่งที่น่าเป็นควรเน้นพิเศษในการรายงาน คือ รายงานการใช้ทรัพยากร และปัญหาอุปสรรค ผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น และ Feed Back

๒.๑.๕.๗ การงบประมาณ (Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการแก้ปัญหาการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง การงบประมาณ พิจารณาที่การจัดทำ จัดทำและบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงทั้งการเสนอตั้งงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการควบคุม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่าที่สุด งบประมาณหรือต้นทุน คือ เงินหรือทรัพย์สินที่ใช้เป็นทุนในการดำเนินงานขององค์กร

ลักษณะงบประมาณแบ่งได้ ๒ ภาค

๑) งบประมาณภาครัฐราชการ (Bureaucratic Budgeting) จัดทำโดยกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ไปตามความจำเป็น โดยจัดสรรตามแผนงานโครงการ

๒) งบประมาณของภาคเอกชน (Private Budgeting) เป็นทุนที่บริษัท ห้างร้าน ได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้น เงินกู้จากแหล่งธุรกิจ หรืออาจมาจากทุนส่วนตัว การบริหารจัดการสรรมาจากคณะกรรมการตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ไว้

๒.๑.๖ แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

๒.๑.๖.๑ ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ

ความหมายของ “องค์การ” จากการศึกษาพบว่า นักวิชาการได้ให้ความหมายในหลายมิติ ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , ๒๕๔๕:๑)

Max Weber กล่าวว่า องค์การ คือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

S.P. Robbins กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างคนสองคนขึ้นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผนประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่มดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกัน โดยอาศัยหลักการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจ และได้ให้ความหมายขององค์การเพิ่มเติมว่า หมายถึง กลุ่มสังคมซึ่งมีการประสานกันอย่างมีจิตสำนึก โดยมีขอบเขตที่แน่ชัดและทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

บุญทัน ดอกไธสง กล่าวว่า องค์การ คือ สถานที่ที่มีคนสองคนขึ้นไป และได้สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายของการเกิดขึ้น รวมทั้งต้องตั้งอยู่ได้อย่างมีคุณค่าต่อสมาชิก

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า องค์การเป็นการรวมกันของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (สองคนขึ้นไป) ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานและติดตามผลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอนและมีการแบ่งงานกันทำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีการประสานงานกันสองคนขึ้นไปทำหน้าที่อย่างต่อเนื่อง โดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวว่า องค์การ หมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

จากแนวคิดข้างต้น องค์การจึงเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คน ประสานงานร่วมกันเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยบุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ

องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ ประการ คือ (อุทัย เลาหวิเชียร, ๒๕๔๔, หน้า ๙)

๑) คน คือ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ เนื่องจากคนเป็นผู้เริ่มก่อตั้งองค์การ ถ้าไม่มีคนก็ไม่้องค์การ และคนยังเป็นผู้กำหนดแผนในการทำงานให้กับองค์การ ทำงานและตัดสินใจให้กับองค์การ ตลอดจนถึงแก้ไขปัญหาให้กับองค์การด้วย ดังนั้น องค์การจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและคุณภาพของคนที่อยู่ในองค์การด้วยว่ามีประสิทธิภาพและคุณภาพมากน้อยเพียงใด

๒) เทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ ซึ่งองค์การสมัยใหม่จะขาดไม่ได้ เช่น การนำเครื่องใช้สำนักงานหรือวิธีการสมัยใหม่มาใช้ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร

และการสมัครเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายต่างๆทั่วโลก

นอกจากนั้นแล้วเทคโนโลยียังรวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีด้านอื่นๆที่มีความเจริญมาใช้อีกด้วย เช่น เทคโนโลยีในการผลิตต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การ ซึ่งการนำเอาเทคนิควิทยาการสมัยใหม่มาใช้จะช่วยให้ต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การลดลง และส่งผลทำให้กำไรขององค์การเพิ่มสูงขึ้นในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มุ่งหวังขององค์การธุรกิจทุกองค์การอีกด้วย

๓) ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ คือ องค์ประกอบที่สำคัญอีกอันหนึ่งที่จะทำให้องค์การไปถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ ยิ่งทวีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น และองค์การใดขาดซึ่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ องค์การนั้นจะอยู่ในสังคมโลกที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่ได้

๔) โครงสร้าง องค์การจะต้องมีโครงสร้างซึ่งเป็นสายใยยึดโยงให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้เช่นเดียวกับโครงกระดูกของสิ่งมีชีวิต รวมถึงมนุษย์ซึ่งโครงกระดูกเป็นโครงสร้างค้ำจุนร่างกายให้สิ่งมีชีวิตสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นปกติสุข

๕) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่คนหรือสมาชิกขององค์การร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งตัวเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์จะเป็นกรอบในการกำหนดแผนการทำงานต่างๆขององค์การ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน แผนแม่บท แผนหน้าที่ เพื่อให้การทำงานของสมาชิกองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น แต่ละองค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ร่วมกัน

๒.๑.๖.๒ ความสำคัญของการจัดองค์การ

สมคิด บางโม (๒๕๓๘:๙๔) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่นๆไว้ด้วย โดยที่องค์การเป็นที่รวมของคนและงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักที่สำคัญของการจัดองค์การมี ดังนี้

๑) การกำหนดหน้าที่การงาน (Function) นั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานภารกิจจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และขนาดขององค์การด้วย

๒) การแบ่งงาน (Division of work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงไว้ด้วยกัน หรือแบ่งตามลักษณะเฉพาะของงาน และมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือมีความถนัดในงานนั้นๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

๓) หน่วยงานสำคัญขององค์การ หน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก(Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การแบ่งงานเช่นนี้ทำให้ลักษณะงานเด่นชัดขึ้น

(๑) หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำงานโดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อสายการบังคับบัญชา องค์การทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลักซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ

(๒) หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

(๓) หน่วยงานอนุกร หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานนี้มักเป็นหน่วยงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าองค์การโดยตรงหรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์การในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

๔) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

(๑) จำนวนลำดับชั้นแต่ละสายไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างคั่งได้

(๒) สายการบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

(๓) สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีผู้สั่งการหลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

๕) อำนาจการบังคับบัญชา นอกจากสายการบังคับบัญชาแล้ว ในการบริหารยังพิจารณาถึงอำนาจ (Power) ในการตัดสินใจหรือสั่งการ ซึ่งมีอยู่ ๒ แบบ คือ

(๑) การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระบบการบริหารที่รวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานระดับสูงเพียงจุดเดียว จะตัดสินใจเรื่องใดต้องรอให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจสั่งการหรืออนุมัติก่อนจึงจะดำเนินการได้ ทำงานได้ล่าช้า ผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องรับผิดชอบต่อใดๆ จึงไม่มีความคิดที่จะริเริ่มหรือพัฒนางานเท่าที่ควร

(๒) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ระบบการบริหารที่กระจายอำนาจลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างหรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ โดยจะกระจายอำนาจส่วนใหญ่ลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถตัดสินใจได้ทันที ไม่ต้องรอความเห็นชอบจากผู้บริหารในส่วนกลาง

๖) ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้การควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงาน ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายบังคับบัญชา

กล่าวคือ ถ้าช่วงของการควบคุมกว้าง สายการบังคับบัญชาก็จะสั้น ถ้าช่วงการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาจะยาว อย่างไรก็ตาม ช่วงการควบคุมจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- (๑) ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
- (๒) การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน
- (๓) ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน
- (๔) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

๗) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลใด คณะบุคคลหนึ่งโดยเด็ดขาด หน่วยงานต่างๆจะต้องระบุงลงไปให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ใครมีความรับผิดชอบงานใดในขอบเขตกว้างแคบเท่าใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๘) แผนภูมิองค์การ (Organization chart) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาในองค์การนั้นๆ แผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อยที่แสดงให้ทราบถึงหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์การ การจัดองค์การควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอ

๒.๑.๖.๓ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การ

สมคิด บางโม (๒๕๓๘:๙๔) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การ นักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์การไว้หลายประการ โดยสรุปดังนี้

๑) องค์การมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกองค์การทราบ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

๒) องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยการที่ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและอำนวยการโดยตรง

๓) องค์การต้องระบุหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามความเหมาะสม ตรงตามความรู้ความสามารถ

๔) องค์การต้องจัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีเทคนิคในการควบคุมงาน และการประสานงานในองค์การ

๕) องค์การต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี มีหลักอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการที่ดี

๖) องค์การต้องสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวหรือการพัฒนาองค์การจะต้องมีอย่างสม่ำเสมอตลอดไป

๒.๑.๖.๔ ความหมายและองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Kast & Rosenzweige (อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, ๒๕๔๙ : ๑๐๗) นิยามความหมายของโครงสร้างองค์การไว้ในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

๑) โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์กร แบบแผนดังกล่าวได้แสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผัง โครงสร้างองค์กร และกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง

๒) โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคลแยกแยะแบ่งเป็นฝ่ายงานต่างๆในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะฝ่ายต่างๆ

๓) โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

๔) โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์กร ซึ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา

๕) โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์กร

๒.๑.๖.๕ องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร

องค์กรจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามโครงสร้างที่วางไว้

อุทัย หิรัญโต (๒๕๒๖ : ๒๑๗-๒๑๘ อ้างถึงใน จรรยา ทองถาวร ๒๕๓๗ : ๑๓๑-๑๓๒) ได้กล่าวว่า ทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้างขององค์ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ (Objective) ก่อนจัดตั้งองค์การ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนว่า ตั้งองค์การขึ้นมาเพื่ออะไรบ้าง

๒) ภารกิจหน้าที่ (Function) องค์การทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้น ย่อมจะมีหน้าที่วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง บางองค์การเมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จแล้วทำให้องค์การสลายตัวไปก็มี แต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวรมากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว

๓) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งงานหรือจัดกลุ่มงานแล้วมอบหมายให้แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจจะลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

๔) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแสดงให้เห็นทราบว่าใครมีอำนาจมากกว่ากันอย่างไร สายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบว่าตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร และใครรับผิดชอบต่อใคร

๕) ช่วงการควบคุม (Unity of Control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน เพราะว่าหากช่วงของการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไปอาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมการทำงานไม่ทั่วถึงได้

๖) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาซึ่งรวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน และมุ่งทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (๒๕๔๖:๘๐) กล่าวว่า มิติหรือลักษณะของ โครงสร้างองค์การ ซึ่งใช้จำแนกความแตกต่างระหว่างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตและแบบเครื่องจักร ได้แก่ ความแตกต่าง การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นทางการ การปรับเข้าหากันและความเป็นมาตรฐาน

๑) ความแตกต่าง (Differentiation) คือ ความแตกต่างของหน้าที่ของ หน่วยงานย่อยภายในองค์การตามโครงสร้างที่เป็นทางการ หรือความแตกต่างของอารมณ์ความรู้สึก และการรับรู้ของผู้บริหารในหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์การ (Lawrence & Lorsch, ๑๙๖๗) ความแตกต่างนี้มีความหมายอย่างเดียวกับความซับซ้อน (Complexity) ซึ่งหมายความถึงจำนวน ความแตกต่างของงานและระดับอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันในองค์การ (Gibson, et al., ๒๐๐๐)

หลักความแตกต่าง คือ การนำหลักการแบ่งงานกันทำ ใช้เพื่อแบ่งงาน ของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การนั่นเอง องค์การที่มีความแตกต่างของหน้าที่สูง คือ องค์การที่มีหน้าที่ การทำงานที่หลากหลายและแตกต่างกันมาก เช่น องค์การที่มีหน้าที่ในการสำรวจ ผลิตและขยาย พลังงานไฟฟ้า ซึ่งนอกจากงานหลักตามหน้าที่ดังกล่าวที่ต้องใช้หน่วยงานที่มีความชำนาญด้าน พลังงานแล้ว ยังจำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นๆ มาสนับสนุน อาทิ งานด้านการเงิน การวางแผน การประชาสัมพันธ์ การตลาดและคอมพิวเตอร์ ดังนั้นความแตกต่างของหน้าที่ซึ่งมีมากมายเช่นนี้ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานทำได้ยากขึ้น ในที่นี้จะกล่าวถึงความแตกต่าง ๒ ประเภท คือ

(๑) ความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical Differentiation) หมายถึง วิธีการออกแบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การ และการสร้างความสัมพันธ์ในสายงาน ความแตกต่างในแนวตั้งจะจัดสรรอำนาจหน้าที่ในระดับต่างๆ ขององค์การเพื่อทำให้การควบคุม กิจกรรมการดำเนินงานทำได้ง่ายขึ้น เช่น ระดับผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดนโยบายเป็น แผนปฏิบัติการ และติดตามผลงาน ส่วนระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

(๒) ความแตกต่างในแนวนอน (Horizontal Differentiation) คือ วิธีการจัดกลุ่มงานขององค์การเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ โดยทั่วไปความแตกต่างในแนวนอนใช้ หลักการแบ่งงานกันทำ ซึ่งจะทำให้คนในองค์การมีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้นและ นำไปสู่ความสามารถขององค์การในการสร้างคุณค่ามากขึ้น เช่น การแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นฝ่าย วางแผน ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด

๒) การบูรณาการ (Integrations) คือ คุณภาพของความร่วมมือ ระหว่างงาน หรือกระบวนการในการประสานงานระหว่างงานต่างๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ (Jones, 2001) หากสิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ทำให้ต้องมี กระบวนการประมวลข้อมูลข่าวสารสำหรับการใช้ในการประสานงานกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ ในการประสานงานระหว่างหน่วยมากขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงาน ได้แก่ ผู้จัดการหรือผู้ ประสานงาน (Coordinator)

๓) การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับของอำนาจในการตัดสินใจขององค์การว่าอยู่ที่ใคร หากการตัดสินใจขององค์การอยู่กับผู้บริหารระดับสูงสุดแต่ผู้เดียว แสดงว่าองค์การนี้มีการรวมอำนาจสูง ตรงกันข้ามหากการตัดสินใจกระจายไปยังระดับต่างๆ ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ก็แสดงว่ามีการกระจายอำนาจมาก อย่างไรก็ตามในแผนภูมิโครงสร้างองค์การไม่สามารถบอกถึงระดับการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจได้เพราะการรวมหรือการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับสไตล์การจัดการของผู้บริหาร

๔) ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง การใช้กฎระเบียบและกระบวนการทำงานที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในการทำให้งานเป็นมาตรฐาน (Pugh et al., ๑๙๗๓) หรือหมายถึง การตัดสินใจและกระบวนการประสานงานที่มีมาตรฐานทำให้สามารถคาดการณ์การดำเนินงานได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความแน่นอน (Mintzberg, ๑๙๗๙) หรือคือการยอมรับปฏิบัติตามที่กำหนดโดยกฎระเบียบหรือธรรมเนียมปฏิบัติที่เห็นว่าเหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งๆ (Jones, 2001)

๕) การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual adjustment) หมายถึง กระบวนการที่คนสามารถใช้วิจารณ์ญาณมากกว่ากฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานตายตัวในการจัดการกับปัญหา หรือในการตัดสินใจต่างๆ การออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องหาจุดสมดุลระหว่างความเป็นทางการและการปรับตัวเข้าหากัน โดยพึงตระหนักว่าผู้ที่ทำงานในระดับสูงและมีงานที่สลับซับซ้อน หรืองานที่มีความไม่แน่นอนจะอาศัยการปรับตัวซึ่งกันและกันมากกว่ามาตรฐานการทำงานที่แน่นอน

๖) ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ ระดับที่กิจกรรมการทำงานอย่างเดียวกันได้มีการดำเนินงานเป็นแบบแผนอย่างเดียวกัน (Uniform manner) (Daft, ๑๙๘๖)

๒.๑.๖.๖ รูปแบบของโครงสร้างองค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (๒๕๔๖:๘๓) มีความเห็นว่า นอกจากโครงสร้างองค์การแบบราชการแล้ว ในปัจจุบันรูปแบบองค์การได้มีความหลากหลายมากขึ้น และโครงสร้างองค์การแบบราชการแบบเดิมก็มีการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ในส่วนนี้จะเสนอโครงสร้างองค์การเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร และโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต โดยแต่ละประเภทจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามระดับของความยืดหยุ่น ดังนี้

๑) โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์การพยายามทำคู่มือมาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์การแบบนี้มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

๒) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าหน่วยงานหลักๆ โดยทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบายและแก้ปัญหาใดๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

๓) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกองค์การที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันสูง หรือในกรณีที่องค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศหรือกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นการเสี่ยงมากหากให้การบริหารตกอยู่ในมือของคนๆเดียว ในกรณีนี้องค์การจึงจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ โดยผู้บริหารขององค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจะนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำขององค์การให้เป็นไปด้วยดี องค์การในภาครัฐหลายแห่งมีการจัดโครงสร้างในลักษณะเช่นนี้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. และคณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจ

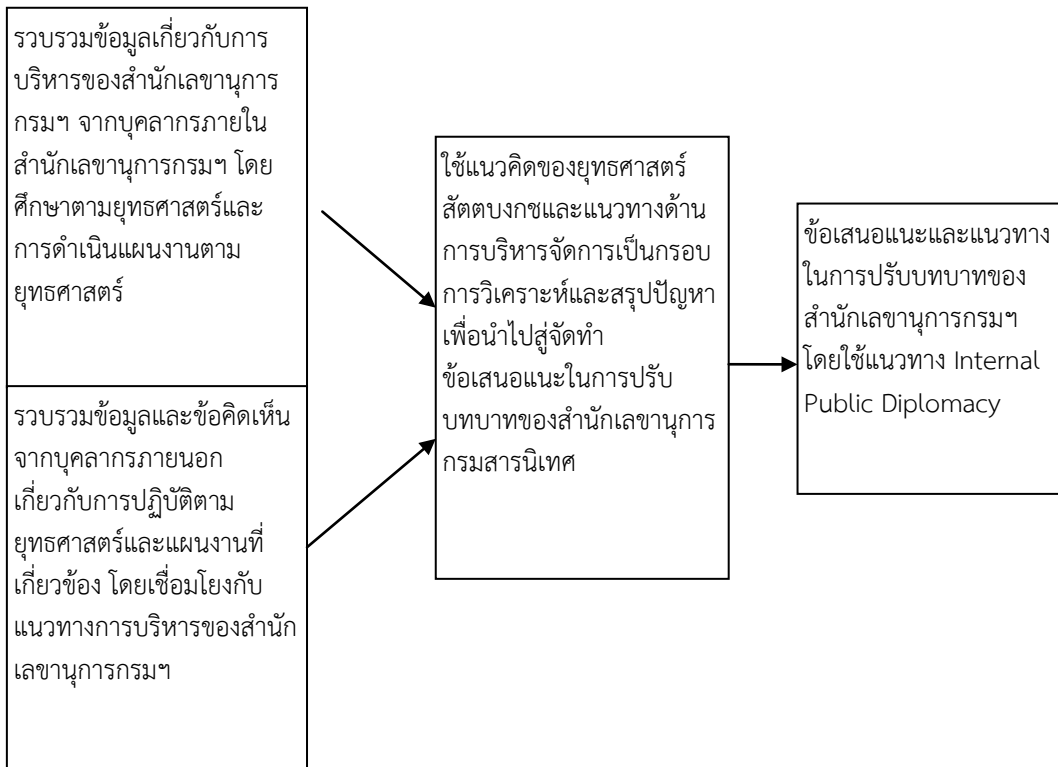
๔) โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน ในกรณีที่องค์การพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วยงานในต่างๆขององค์การ จึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างด้วย อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การจะมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมในทีมงานมักทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของทีมงานอย่างแท้จริง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมงานจะรู้สึกกว่าตนเองมีอำนาจน้อย ไม่สามารถสร้างพันธะผูกพันของทีมงานขึ้นมาได้ และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตนเอง

๕) โครงสร้างแบบแมทริกซ์ เป็นโครงสร้างที่ใช้ในการจำแนกผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบริการและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ภายใต้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

๖) โครงสร้างแบบทีมงาน องค์การแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบทีมงานของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์การจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์การจะมีอิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส องค์การจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ๆรวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมาใช้

๗) โครงสร้างแบบเครือข่าย เกิดเมื่อองค์การตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Sub-contracting) ให้องค์การอื่นทำงาน แทนที่องค์การจะจ้างคนมากมายทำเอง ดังนั้นองค์การจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนองค์การในเครือข่ายตามความจำเป็น โครงสร้างองค์การแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นระบบขององค์การซึ่งอยู่ในระบบขององค์การซึ่งอยู่ในระบบเปิดมากกว่ามีโครงสร้างและขอบเขตที่ชัดเจน

๒.๒ สรุปกรอบแนวคิด



บทที่ ๓ ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง "การศึกษาเพื่อการยกระดับบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของกรมสารนิเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด" ในครั้งนี้ ใช้วิธีการในการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาโดยแยกเป็นสองส่วน คือ

๓.๑ วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศ

มาจากการวิเคราะห์เอกสาร เอกสารหลักที่นำมาศึกษาวิเคราะห์ คือ แผนยุทธศาสตร์ ๔ ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๖ แผนปฏิบัติการ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ กระทรวงการต่างประเทศ และ เอกสารร่างบทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การต่างประเทศ (สัตตบงกช Model) ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์เอกสารดังกล่าวและพบว่า

๑) แผนยุทธศาสตร์ ๔ ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๖ มีลักษณะที่เน้นเทคนิคเชิงหลักการจัดทำยุทธศาสตร์ เน้นหลักการต่าง ๆ ของการจัดทำยุทธศาสตร์ เช่น การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การวิเคราะห์ SWOT แต่ยังไม่ได้นับถึงประเด็นการนำไปปฏิบัติเชิงรูปธรรม ซึ่งเมื่อได้ศึกษาในเชิงลึกพบว่า ในช่วงที่ได้จัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าว กระทรวงฯ ยังอยู่ในช่วงริเริ่มการเรียนรู้การจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ จึงยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับภารกิจการต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ต่อมาเมื่อมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ กระทรวงการต่างประเทศ ยังคงเป็นการเน้นเทคนิคเชิงหลักการ แม้ว่าจะมีการพัฒนาในเชิงปฏิบัติขึ้น โดยเฉพาะความพยายามในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความเชื่อมโยงกับนโยบายการต่างประเทศและกับตัวชี้วัดการปฏิบัติการปฏิบัติการของกระทรวง รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารงบประมาณ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากต้นน้ำได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ ๔ ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๖ มีความไม่คมชัดทั้งด้านวิสัยทัศน์ ทิศทาง และประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยดังที่ได้กล่าวเบื้องต้น จึงส่งผลให้กระทรวงฯ ยังคงมีอุปสรรคในการสื่อสารทำความเข้าใจการจัดทำแผนปฏิบัติการสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓) ร่างบทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การต่างประเทศ (สัตตบงกช Model) แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจการต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดกรอบความคิดการดำเนินยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยให้สะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงในสังคมระหว่างประเทศและมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส และที่สำคัญมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และจุดเน้นที่ชัดเจน โดยเฉพาะประเด็นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการส่งเสริมและเน้นถึงบทบาทการเป็น Building

bridge ในทุกมิติของไทย พร้อมกับการมองและการดำเนินการต่างประเทศในลักษณะ Beyond Thailand ซึ่งเป็นการมองให้ไกลกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า พร้อมทั้งแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ของไทยในเวทีโลก นอกจากนี้ แนวความคิดและค่านิยมพื้นฐานต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนดแนวทางของยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและอธิบายได้

ปัจจุบัน กระทรวงฯ ยังขาดในส่วนของกลางน้ำ คือ ประเด็นและรายละเอียดกลยุทธ์การต่างประเทศที่คมชัดและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การต่างประเทศ รวมทั้งในระดับปลายน้ำ ได้แก่ แผนปฏิบัติการ ซึ่งทั้งสองประเด็นดังกล่าว ทั้งกลางน้ำและปลายน้ำนั้น กรมหลักต่าง ๆ และหน่วยงานด้านนโยบายและแผน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดทำและต้องร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์รายละเอียดด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างประเทศดังกล่าวให้สอดคล้องในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยต้องคำนึงถึงการนำมาใช้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓.๒ วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์

ส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งได้มาจาก**ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะและสภาพปัญหาการดำเนินยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน** เป็นการสัมภาษณ์บุคคลทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ รองปลัดกระทรวงฯ อธิบดี รองอธิบดี ผู้บริหารระดับอำนวยการ ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการกรม อัครราชทูตที่ปรึกษาในต่างประเทศ และข้าราชการในระดับชำนาญการพิเศษและชำนาญการในกองต่างๆ รวมทั้งข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา เช่น ข้าราชการจากกลุ่มพัฒนาบริหาร รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒๐ คน ซึ่งผลการศึกษาที่ได้สามารถสรุปได้ ดังนี้

๓.๒.๑ ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะและสภาพปัญหาการดำเนินยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน

ในการศึกษาลักษณะการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น ผู้ศึกษาได้แบ่งการศึกษาออกเป็น ๒ มิติหลัก เพื่อใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ได้แก่ (๑) มิติด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategy management) (๒) มิติด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ๔ Ms (Manpower, Management, Money และ Material)^๒

๓.๒.๑.๑ มิติด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategy management)

๑) การกำหนดวิสัยทัศน์และการวางแผนยุทธศาสตร์ (Vision and strategic planning) ในส่วนความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายด้านการต่างประเทศนั้น ข้าราชการทุกระดับมีความเห็นว่า “ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่เหมาะสม โดยเห็นว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวมุ่งรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในเวที

^๒ ด้านทรัพยากรหรือ Material ผู้ศึกษาจะไม่ดำเนินการศึกษาในรายละเอียด เนื่องจากจะเน้นในส่วนของการบริหารบุคลากร (Manpower) ระบบ (Management) และ งบประมาณ (Money) เนื่องจากทั้ง ๓ ปัจจัยนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารของกระทรวงฯ ซึ่งเป็นกระทรวงนโยบายและความมั่นคง

ต่างๆ ทั้งระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระหว่างประเทศ อันจะนำมาสู่เสถียรภาพและความมั่นคง ในมิติต่างๆ เช่น การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ปริมาณนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ภาพลักษณ์ที่ดีของ ประเทศไทย และความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้นของประชาชนในด้านการต่างประเทศ เป็นต้น”

แต่เมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกพบว่า ข้าราชการส่วนมากเข้าใจว่าตนเอง มีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ทั้งหมด แต่เมื่อถามถึงความเข้าใจในเนื้อหาหรือรายละเอียดของ ยุทธศาสตร์แล้วข้าราชการส่วนมาก (ของกรมฯ) จะไม่มีความรู้ความเข้าใจต่อเนื้อหาหรือรายละเอียด ของ วิสัยทัศน์ ทิศทาง และยุทธศาสตร์ อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในมิติเชิงบูรณาการต้องได้รับการพัฒนา อย่างจริงจัง ซึ่งส่วนใหญ่ และจะมีความเข้าใจเฉพาะยุทธศาสตร์เชิงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเอง รับผิดชอบ

“ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จำทั้งเรื่อง ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ฯลฯ ของกระทรวงไม่ได้” (บทสัมภาษณ์นาย ก.)

อีกทั้งในปัจจุบันการปฏิบัติภารกิจส่วนใหญ่ของกระทรวงฯ และ กรมฯ มีลักษณะ “กิจกรรมนำ” (Activity led) และข้าราชการส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานลักษณะแบบ เป็นกิจวัตร (Routine) ซึ่งควรได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นลักษณะ “ยุทธศาสตร์นำ” (Strategy led) เพื่อสามารถสอดรับกับโลกปัจจุบันและแนวบริหารยุคใหม่

“ข้าราชการส่วนใหญ่น่าจะมีความเข้าใจในเนื้อหาดังกล่าวดังกล่าว ปาน กลาง แต่อาจจะเข้าใจยุทธศาสตร์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ อาจมองไม่เห็น ภาพรวมของกระทรวงทั้งหมด” (บทสัมภาษณ์นางสาว ข.)

นอกจากนี้กระทรวงฯ ยังขาดการส่งเสริมการสร้างค่านิยมที่ดีของ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทั้งของกระทรวงฯ และกรม ซึ่งค่านิยมนี้เป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อน องค์กรสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด

“นอกจากนี้ข้าราชการส่วนใหญ่ก็ขาด Spirit เพื่อส่วนรวม เช่น การสำรวจความคิดเห็น หรือการระดมสมองในเรื่องต่างๆ ก็มีระดับการ Participation ของ ข้าราชการจำนวนค่อนข้างน้อยมากอยู่เสมอ” (บทสัมภาษณ์นาย ก.)

ส่วนของภารกิจการต่างประเทศด้านสารนิเทศนั้น พบว่า ข้าราชการภายในกรมมีความรู้ความเข้าใจต่อทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านสารนิเทศมากกว่าข้าราชการ ส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติภารกิจในสถานเอกอัครราชทูต ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่พบได้ในกระทรวงที่มีลักษณะเป็น กระทรวงพื้นที่ และแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการส่งเสริมการสื่อสารความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ทิศทางและยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ พร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยมที่ดีและเหมาะสมอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะกระทรวงฯ ซึ่งความรู้ความสามารถและการบูรณา การการทำงานของบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในยุคสมัยปัจจุบันอุปสรรคดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ ด้วยการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ

๒) การบูรณาการยุทธศาสตร์และการกำหนดอำนาจหน้าที่เชิง กระบวนการ (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ)

การบูรณาการยุทธศาสตร์และการกำหนดอำนาจหน้าที่เชิง กระบวนการ (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) ของกรมสารนิเทศ จำแนกกลุ่มการบูรณาการได้เป็น ๓

ระดับ ได้แก่ ภายในกรม ภายในกระทรวงฯ และระหว่างกระทรวง ซึ่งทั้ง ๓ ระดับดังกล่าวนี้ ลักษณะการปฏิบัติภารกิจปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า ในระดับภายในกระทรวงฯ และระหว่างกระทรวง การบูรณาการยุทธศาสตร์และการกำหนดอำนาจหน้าที่เชิงกระบวนการ (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) ยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนได้จากความเห็นของข้าราชการในประเด็นต่าง ๆ

ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ในส่วนของการแบ่งหน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบระหว่างแต่ละกรม/กอง ภายในกรมสารนิเทศ ค่อนข้างมีความชัดเจนตามบทบาทหลัก และในความชัดเจนที่มีอยู่ได้ส่งผลให้บางครั้งขาดการบูรณาการข้ามกรม/กอง ส่วนการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ ภารกิจและความรับผิดชอบภายในกระทรวงฯ กับสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ยังมีความไม่ชัดเจนอยู่บ้าง โดยเฉพาะด้าน Public Diplomacy อาทิ การดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมต่างๆ ซึ่งกระทรวงฯ และสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ต่างๆ ทั่วโลกต่างก็จัดกิจกรรมในลักษณะเดียวกันเช่นกัน แต่ด้วยเป้าหมายย่อยที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบางครั้งก็อาจมีความซ้ำซ้อนในบางประเด็นของโครงการที่มีกิจกรรมหรือเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน หลายกอง/หลายกรม และเป็นปัญหาที่ Crosscut กัน

“สิ่งที่ขาดคือ การบูรณาการข้ามกรม/กอง เช่น หากต้องการให้กรมสารนิเทศ สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (สพร.) และกรมการกงสุล ดำเนินภารกิจเชิง Soft power diplomacy หน่วยงานใดจะเป็นผู้บูรณาการและประเมินผลการดำเนินงานในมิตินี้ และจะมีกลไกประสานงานเพื่อบูรณาการในระหว่างการทำงานได้อย่างไร” (บทสัมภาษณ์ นาย ค.)

“กอง ๐๒ และ ๐๕ อาจมีภารกิจบางอย่างที่ทับซ้อนกันอยู่ ผู้บริหารยังมีความสับสนในบางครั้ง จึงควรมีการพูดคุยร่วมกัน” (บทสัมภาษณ์นางสาว ง.)

๓.๒.๑.๒ มิติด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ๔ Ms (Manpower, Management, Money และ Material)

๑) ด้านการบริหารจัดการงานบุคคล (Manpower)

(๑) การคัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ

กรมสารนิเทศมีการวางแผนด้านบุคลากรในลักษณะแบ่งภารกิจตามศักยภาพของบุคลากร ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่ของกรมฯ เห็นว่า “กรมฯ มีการวางแผนด้านบุคลากรเชิงคุณภาพที่ดี” แต่เมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกพบว่า เป็นลักษณะโครงสร้างการบริหารบุคลากรแบบเดิมที่พบได้ในระบบราชการ ซึ่งกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งคือ ผลกระทบจากการที่กรมฯ ยังไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ ทิศทาง และยุทธศาสตร์ของกรมฯ และกระทรวงฯ อย่างชัดเจน ส่งผลให้ยากต่อการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่มียุทธศาสตร์เป็นตัวนำภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด จึงไม่สามารถเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ SWOT ของกรมฯ และการจัดสรรทรัพยากรของกรม โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระทรวงฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานนโยบายและความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์

สิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลของประเด็นเบื้องต้นสะท้อนได้จากการที่ข้าราชการในกรมฯ มีความเห็นว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณภารกิจกับบุคลากรอาจยังไม่เหมาะสมหรือสอดคล้อง เนื่องด้วยคุณสมบัติของคนแต่ละประเภทที่กรม/กอง ต้องการอาจมี

ไม่เพียงพอ หรือบางประเภทอาจมีมากเกินไป ทำให้การจัดสรรนั้นทำได้ยาก ภาระงานจึงตกอยู่ที่บุคลากรบางคนมากกว่าคนอื่นๆ ทั้งนี้ การพิจารณาความเหมาะสมในแง่ของปริมาณนั้นก็กระทำได้อย่างเนื่องจากการบริหารงานในแต่ละกองต่างๆ มีลักษณะที่แยกการบริหารออกจากกันอย่างชัดเจน จึงทำให้การพิจารณาในเรื่องของภาระงานอาจดูเป็นการก้าวก่ายการบริหารงานในกองอื่นๆ” ซึ่งประเด็นดังกล่าวเน้นย้ำให้เห็นถึงปัญหาการจัดสรรทรัพยากรที่ขาดประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานในลักษณะแบบเป็นกิจวัตร (Routine) จะยังเป็นการทำให้ปัญหาดังกล่าวยากที่จะสังเกตเห็นได้

(๒) การพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถของข้าราชการยังไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ผู้ตอบสัมภาษณ์เห็นว่า ยังขาดการสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการฝึกอบรมภาคบังคับหรือการอบรมอย่างเป็นระบบแม้แต่สิ่งที่เป็น Core competency คือ การเจรจาทางการทูต และการให้สัมภาษณ์สื่อเป็นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจผิดๆ ว่าสมรรถนะหลักเหล่านี้สามารถฝึกฝนจากงานที่ทำได้ (On the job training) ก็เพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรม ทั้งๆที่ในความเป็นจริง ข้าราชการมีศักยภาพและสมรรถนะหลักในการทำงานที่แตกต่างกัน และไม่ใช่ว่าข้าราชการทุกคนที่จะมีโอกาสในการพัฒนาตนเองจากงานที่รับผิดชอบอยู่

(๓) การรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

สิ่งที่เป็นผลลัพธ์หลักเล็งไม่ได้ซึ่งตามมาจากปัญหาของการบริหารบุคลากรแบบเดิมตามที่ได้กล่าวเบื้องต้น คือ ปัญหาเกี่ยวกับการมี Recognition ที่ไม่เท่ากันจากผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งเป็นผลมาจากความสำคัญของงานที่รับผิดชอบของแต่ละคนไม่เท่ากัน และเมื่อเป็นที่ทราบกันว่า ระบบราชการที่ดีต้องสร้างคุณธรรมในด้านนี้ เพราะถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ก็จะเห็นได้ว่า ผลลัพธ์ของการบริหารบุคลากรแบบเดิมบวกกับปัญหาการขาดทิศทางการชัดเจน และการขาดการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้บุคลากรส่วนหนึ่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งต้องแบกภาระงานอย่างหนักขึ้น ทำให้สุดท้ายกระทรวงฯ หรือกรมฯ ก็อาจจะประสบกับปัญหาการรักษาบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ ยังมีผลกระทบในเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและต่อการทำงานของบุคลากรด้วยเช่นเดียวกัน บรรยากาศการทำงานจะยากต่อการสร้างความเข้าใจซึ่งกัน ยากต่อการยอมรับการทำงานของแต่ละคน อีกทั้งยังบั่นทอนต่อการส่งเสริมให้เกิดสถานะที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับกระทรวงฯ และกรมฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีข้าราชการจำนวนน้อยแต่ภารกิจที่ต้องแบกรับมีมากขึ้นและซับซ้อนขึ้นตามกระแสการพัฒนาในยุคปัจจุบัน

๒) ด้านการระบบบริหารจัดการขององค์กร (Management)

(๑) ด้านการอำนวยความสะดวก

จากผลการสัมภาษณ์ สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ข้าราชการทุกระดับต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และควบคุมให้บรรลุผลตามเป้าหมายเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ เพราะจะนำไปสู่การได้รับข้อมูลหรือ

Feedback ว่า สิ่งใดควรทำต่อไป สิ่งใดไม่ควรทำ รวมทั้งยังควรให้มีการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เชื่อถือได้

ตามหลักการ งานด้านบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ของกรม จะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักเลขาธิการกรมฯ โดยตรง ซึ่งแต่ละกอง จะมีเจ้าหน้าที่บริหาร ในการสนับสนุนด้านข้อมูลเพื่อส่งต่อให้สำนักเลขาธิการกรมฯ บางกรมภูมิภาคจะมีหน่วยงานที่มี เจ้าหน้าที่การทูตรับผิดชอบโครงการและภารกิจยุทธศาสตร์โดยตรง และประสานกับกองต่างๆ เพื่อกำกับการทำงานให้เป็นไปตามภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของกรม รวมทั้งประสานกับกรม อื่นๆ ด้วย การอำนวยความสะดวกเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์ชี้วัด มาตรฐานการทำงาน ตารางทำงาน หรือ Flow Chart ของการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ของกรม แต่ปัจจุบันข้าราชการส่วนใหญ่มองว่า สำนักเลขาธิการกรมฯ ทำหน้าที่ด้านการจัดการ มากกว่าการอำนวยความสะดวก เช่น ด้านงบประมาณ และประสานงานระหว่างกองต่างๆ ในฐานะแม่บ้านของ กรมมากกว่าที่จะเป็นผู้กำกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมในภาพรวม อย่างไรก็ตาม สำนักเลขาธิการกรมฯ มีเพียงอำนาจหน้าที่ในการให้ข้อมูลสนับสนุนหรือความเห็นบางประการ แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย รวมทั้งบทบาทหลักของเลขาธิการกรมฯ คือ งานด้านบริหารจัดการในภาพรวมและงานสนับสนุนกรมฯ ในการดำเนินการตามภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ ภารกิจต่างๆสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การทำงานร่วมกันกับผู้อำนวยความสะดวก ต่างๆ จะทำงาน ในลักษณะเกื้อกูลกัน เพราะผู้อำนวยความสะดวกจะนำเอาข้อมูลจากสำนักเลขาธิการกรมฯ มาใช้ประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ หากพิจารณา ในระดับกระทรวงฯ สำนักเลขาธิการกรมฯ จะ รับผิดชอบงานบริหารจัดการสำนักงานเป็นหลัก ในขณะที่ผู้อำนวยความสะดวกของงานสารัตถะ บทบาทของทั้งสองส่วนจึงเกื้อกูลกัน และต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการนำข้อมูลเกี่ยวกับแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่มีอยู่ มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในการ ประสานงาน และการรายงานผล

(๒) ด้านการประสานงาน

จากผลการสัมภาษณ์ สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า สภาพปัญหา ปัจจุบันของ การประสานงานระหว่างกอง ระหว่างกรม และระหว่างกระทรวงกับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่เกิดจากข้อจำกัดเรื่องความทันเวลา จึงจำเป็นต้อง ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวงรอบการประสานงานให้ชัดเจนว่าจะจัดขึ้นกี่ครั้งต่อปี และแต่ละ วงรอบจะหารือในเรื่องใดบ้าง นอกจากนี้การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมักมีสาเหตุของ ปัญหาที่มาจากพื้นฐานความเข้าใจไม่ตรงกัน รวมทั้งการมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน จึงอาจ ต้องมีการจัดกิจกรรมพบปะ ทำความรู้จักกับผู้รับผิดชอบของหน่วยงานภายนอกที่ต้องประสานงานอยู่ เสมอๆ ส่วนในกรณีของการประสานงานภายในหน่วยงานกับกองต่างๆ แต่ละกองจะให้ความสนใจ และให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้การประสานงานเพื่อขอรับงานเป็นไปได้ยาก

ปัญหาอีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดความเข้าใจใน ยุทธศาสตร์และแผนงาน/ภารกิจอย่างถ่องแท้ตามที่ได้วิเคราะห์มาแล้วเบื้องต้น จึงส่งผลต่อการไม่มี ความชัดเจนในแนวทางการประสานงานระหว่างกัน ทำให้เกิดความคลุมเครือและความซ้ำซ้อนใน เรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในการประสานงานระหว่างกันที่ไม่ทราบ

ตนเองจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะในแนวตั้งที่มีสายการบังคับบัญชาหลายลำดับชั้น หรือในแนวราบที่มาจากการทำงานตามหน้าที่จึงกลายเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการประสานงาน โดยขั้นตอนที่มีปัญหาในการประสานงานมากที่สุด คือ การเริ่มต้นในการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนร่วมกันเนื่องจากมีผลกับการแบ่งงาน ปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) ด้านการติดตาม และการรายงานผลงาน

จากผลการสัมภาษณ์ สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า การติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานของกรมฯ โดยส่วนมากจะเป็นการติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานประจำมากกว่าจะเป็นการรายงานที่มีการวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุง และการรายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จะรายงานเมื่อสิ้นสุดภารกิจ เนื่องจาก เป็นแนวทางที่กระทรวงฯ สั่งให้ดำเนินการ

ในส่วนของการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการทูตเพื่อประชาชนนั้น กรมสารนิเทศได้สอบถามความเห็นหรือการประเมินผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่อง ทางต่างๆ เช่น โครงการบัวแก้วสัญจร วิทยุสารนิเทศ โครงการสวัสดิ์ไทยแลนด์ และใช้แบบสอบถามหลังการสัมมนาทุกครั้ง เป็นต้น แต่ในปัจจุบันยังไม่มีรายงานผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ต่อสาธารณชน จะมีเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์เท่านั้น หรือมีการเผยแพร่ในลักษณะเชิงกว้าง เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์กิจกรรม เป็นต้น ซึ่งไม่ได้ลงรายละเอียดต่างๆ มากนัก

๓) ด้านการบริหารงบประมาณ (Money)

จากผลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่า งบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กรมสารนิเทศได้รับมา มีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุจุด ประสงค์ แต่การติดตามเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ในแง่ความคุ้มค่าของการใช้งบ ประมาณในโครงการต่างๆ ยังเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจาก บางโครงการไม่สามารถจะวัดผลเป็นตัวเลขได้ อีกทั้งบางครั้งยังไม่มีประเมินอย่างจริงจัง และแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นก็มักถูกจำกัดงบประมาณลง การจำกัดงบประมาณลงนั้นส่งผลให้ต้องมีการบริหาร จัดการภายในแต่ละหน่วยงานเอง เช่น การจัดลำดับความสำคัญของงาน และเลือกที่จะทำตามลำดับ เป็นต้น

๓.๒.๒ สรุปประเด็นท้าทายจากการวิเคราะห์เอกสารสำคัญ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

๑) ทำอย่างไรที่จะให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับกรม/กอง รวมทั้งหน่วยงานของกระทรวงฯ ในต่างประเทศให้ มีความเข้าใจในทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องและต่อเนื่องกับทิศทางของประเทศ และนโยบายรัฐบาล รวมทั้งเกิดกระบวนการบูรณาการที่ประเทศไทยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินยุทธศาสตร์การต่างประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

๒) กำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของกรม/กองที่เกี่ยวข้องในการนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการกำหนดประเด็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้เกิดผลอย่างมีบูรณาการ

และเป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องและสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงในเวทีและสังคมระหว่างประเทศได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์และมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลและการบริหารองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยการดำเนินการกิจของกระทรวงฯ ที่มีลักษณะเป็นกระทรวงพื้นที่ และกระทรวงนโยบาย และความมั่นคง

บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า การมีความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในกรมสารนิเทศเองและในภาพรวมของกระทรวงฯ คือปัญหาเบื้องต้นที่สำคัญ จากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระทรวงฯ ยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน สอดคล้อง หรือมีความเข้าใจร่วมกันเป็นภาพเดียวกัน นอกจากนี้ ผลการสัมฤทธิ์ยังสามารถช่วยระบุแนวโน้มและลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะที่สามารถปฏิบัติได้จริง การวิเคราะห์ที่ใช้แนวคิดและหลักการด้านการบริหารจัดการข้างต้นเป็นกรอบในการประเมินและวิเคราะห์ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการต่อยอดความคิดเพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถสรุปผลเพื่อตอบคำถามสำคัญเรื่องการปรับบทบาทของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศที่ทำหน้าที่ในเชิง “แม่บ้าน” ไปสู่บทบาทหน้าที่เชิงรุกที่มีความสำคัญในด้านยุทธศาสตร์มากขึ้นได้ด้วย

ผลสรุปประเด็นท้าทายในบทที่ ๓ แสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า กระทรวงฯ ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนในการผลักดันประเด็นการพัฒนาสำคัญให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งได้แก่

๑) การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในกรมสารนิเทศ รวมทั้งในหน่วยงานของกระทรวงฯ ทั้งในและต่างประเทศให้ มีความเข้าใจในทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องและต่อเนื่องกับทิศทางของประเทศและนโยบายรัฐบาล รวมทั้งเกิดกระบวนการบูรณาการที่ประเทศไทยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินยุทธศาสตร์การต่างประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

๒) กำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของกรม/กองที่เกี่ยวข้องในการนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการกำหนดประเด็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้เกิดผลอย่างมีบูรณาการและเป็นรูปธรรม และสามารถติดตามและประเมินผลเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องและสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในเวทีและสังคมระหว่างประเทศได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีฐานข้อมูลและการบริหารองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยการดำเนินการกิจของกระทรวงฯ ซึ่งมีลักษณะเป็นกระทรวงพื้นที่ และกระทรวงนโยบายและความมั่นคง

ในการนี้ การยกระดับบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของกรมสารนิเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงต้องสนองตอบต่ออุปสรรคและปัญหาของกระทรวงฯ ดังกล่าวเบื้องต้น โดยเฉพาะในมิติสารนิเทศ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การต่างประเทศด้าน Soft power diplomacy ซึ่งภารกิจการผลักดันให้ประชาชน เข้าใจทิศทางการ

ต่างประเทศและมุ่งสู่จุดหมายคือผลประโยชน์ที่ยั่งยืนของไทยร่วมกันนั้น คงยากที่จะสัมฤทธิ์ผลได้ หากบุคลากรในกรมสารนิเทศและในกระทรวงฯ ยังคงขาดความรู้และเข้าใจทิศทางและยุทธศาสตร์ การต่างประเทศอย่างชัดเจน

ดังนั้น แม้ว่า สำนักงานเลขาธิการกรมสารนิเทศจะเป็นเพียงเล็ก ๆ ขึ้นหนึ่ง ในกระทรวงฯ แต่หากหมุ่นอย่างมียุทธศาสตร์และทิศทางก็สามารถขับเคลื่อนเฟื่องต่าง ๆ ในองค์การ อย่างมีบูรณาการและสามารถขยับเฟื่องใหญ่ได้ในที่สุด

๔.๒ วิเคราะห์บทบาทของสำนักงานเลขาธิการกรมสารนิเทศ

๔.๒.๑ สถานะของปัจจุบันของสำนักงานเลขาธิการกรมสารนิเทศ

ในปัจจุบัน สำนักเลขาธิการกรมสารนิเทศ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมสารนิเทศและราชการที่ไม่ได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ และในยุคก่อนหน้านี้ เรื่องการทำงานในเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังและแพร่หลายเช่นในปัจจุบันนี้ หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการกรมคือข้าราชการระดับซี ๗ นั้น บทบาทหน้าที่หลักของสำนักเลขาธิการกรมและเป็นงานประจำ คือ ดำเนินงานด้านการอำนวยความสะดวกและงานบริหารของกรมสารนิเทศ ได้แก่ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ (การเงิน การคลัง) รวมทั้งพัสดุ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวงฯ งานสารบรรณ งานเอกสารสำคัญ งานการจัดเก็บเอกสารส่วนกลางของกรม ต่อมาเมื่อการบริหารราชการแผ่นดินมีการนำเอาการใช้ยุทธศาสตร์มาใช้ในการดำเนินนโยบาย และมีการยกระดับหัวหน้าสำนักงานฯ เป็นข้าราชการชำนาญการพิเศษเทียบเท่าระดับซี ๘ เช่นปัจจุบัน ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการกรมก็ได้เพิ่มขยายออกไปจากเดิม โดยมีการให้ความสำคัญกับบทบาทด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับเนื่องจากได้มีงานบริหารงานราชการในรูปแบบใหม่เกิดขึ้นมากมายเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนให้เหมาะสมกับโลกในปัจจุบันที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารราชการในทุกระดับของกระทรวงฯ รวมถึงการบริหารบุคคลด้วยงานเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญและอยู่ในทุกส่วนของการบริหารงานและเป็นงานที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี สำนักเลขาธิการกรมจึงมีหน้าที่ประสานงานกับกองต่างๆ ให้มีการจัดแผนงาน โครงการ/กิจกรรมเพื่อการเสนอของบประมาณ และเพื่อรายงานการใช้งบประมาณ รวมทั้งงานประเมินผลตัวชี้วัดต่างๆ และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ทั้งในระดับกรมภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง

งานอีกส่วนหนึ่งของสำนักเลขาธิการกรมสารนิเทศ คือ งานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะงานที่ล้นมือจากกองต่างๆ รวมทั้งงานที่มีคาบเกี่ยวและยากที่จะระบุชัดเจนว่าเป็นงานของกองใด ซึ่งลักษณะการทำงานเช่นนี้ทำให้สำนักเลขาธิการกรมฯ มักถูกมองว่าเป็นเพียงผู้ช่วย (Supporter) และดูเหมือนจะไม่มีบทบาทสำคัญ/มีส่วนในการเกื้อหนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเท่าใดนัก

๔.๒.๒ เป้าหมายการการดำเนินงานบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศ

กรมสารนิเทศมีภารกิจหลักใน กลุ่มภารกิจ Functional โดยมีบทบาทสำคัญใน ประเด็นยุทธศาสตร์สี่ตบงกชที่ ๕ ได้แก่ “ประเด็นพัฒนาการให้บริหารด้านการต่างประเทศ เพื่อ สนับสนุนการดำเนินภารกิจต่างประเทศ โดยส่งเสริมนโยบาย Soft power diplomacy และ Public diplomacy” ซึ่งกรมสารนิเทศจะรับผิดชอบมิติ Soft power diplomacy ด้านสารนิเทศ ครอบคลุม ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของไทยต่อต่างประเทศ และการผลักดันให้ ประชาชนเข้าใจทิศทางการต่างประเทศและมุ่งสู่จุดหมายคือผลประโยชน์ที่ยั่งยืนของไทยร่วมกัน ซึ่ง กรมสารนิเทศเป็นหนึ่งในกรมหลัก ร่วมกับกรมการกงสุลซึ่งดูแลมิติการกงสุล และสำนักพัฒนาความ ร่วมมือระหว่างประเทศ ซึ่งดูแลมิติความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ระหว่างประเทศ

เมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึก พบว่า กรมสารนิเทศนี้มีศักยภาพที่จะแสดงบทบาทนำและ กำหนดยุทธศาสตร์ด้าน Soft power diplomacy และ Public diplomacy ในภาพรวมได้ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการดำเนินภารกิจมิติ Soft power diplomacy ที่เด่นชัด โดยเฉพาะด้านสื่อและสารนิเทศ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงครอบคลุมประเด็น Soft power diplomacy อื่นๆหลายมิติ เช่น Public diplomacy และ Cultural diplomacy เป็นต้น

นอกจากนี้ลักษณะภารกิจของกรมสารนิเทศต้องมีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกกระทรวงฯ อย่างเข้มข้น และต้องรับทราบและเข้าถึงประเด็นยุทธศาสตร์การ ต่างประเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงฯ ที่จะต้องสื่อสารให้แก่กลุ่มลูกค้าทั้งในและนอก ประเทศ ดังนั้น เหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของกรมสารนิเทศในการเป็นกลไกการบูรณาการ ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ในส่วนบทบาทของกรมสารนิเทศตามประเด็นยุทธศาสตร์สี่ตบงกชที่ ๑-๔ นั้น กรมสารนิเทศอยู่ในกลุ่มของผู้ให้การสนับสนุน ซึ่งในบทบาทของผู้ให้การสนับสนุน กรม สารนิเทศต้องเน้นย้ำการทำงานอย่างมีบูรณาการ สอดคล้องกับภารกิจหลักของแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ และที่สำคัญกรมสารนิเทศสามารถเป็นกลไกในการเชื่อมการต่างประเทศและบูรณาการ ระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวงฯ ต่าง ๆ และ ระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวงฯ กับหน่วยงาน ภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาสังคม โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ที่การต่างประเทศมี แนวโน้มเกี่ยวข้องกับประเด็นในประเทศมากยิ่งขึ้นตลอดเวลา

ผลการสังเคราะห์ประเด็นที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าวเบื้องต้น แสดงให้เห็นว่า สำนักงาน งานเลขานุการกรมสารนิเทศ จะเป็นกลไกหลักและเป็นเฟืองตั้งต้นที่จะผลักดันการพัฒนาของกรม ดังกล่าว โดย ดำเนินตามแนวทางสำคัญ ได้แก่

๑) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ อย่างมีทิศทาง สร้างค่านิยมของกรมเพื่อ ขับเคลื่อน และบูรณาการทุกมิติ

๒) การบริหารจัดการทรัพยากร ๔ Ms อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะการบริหารจัดการโดยใช้ยุทธศาสตร์นำ และการสร้างและบริหารจัดการฐานและองค์ ความรู้ ซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับกระทรวงฯ ซึ่งเป็นกระทรวงพื้นที่ และกระทรวงนโยบายและ ความมั่นคง

ทั้งสองประเด็น ดังกล่าว คือเป้าหมายของการดำเนินบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขาธิการกรมสารนิเทศในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของกรมสารนิเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

๔.๓ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาการยกระดับบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขาธิการกรมสารนิเทศในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของกรมสารนิเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้ศึกษาดำเนินแนวทางแก้ไขปัญหาในลักษณะ ดังนี้

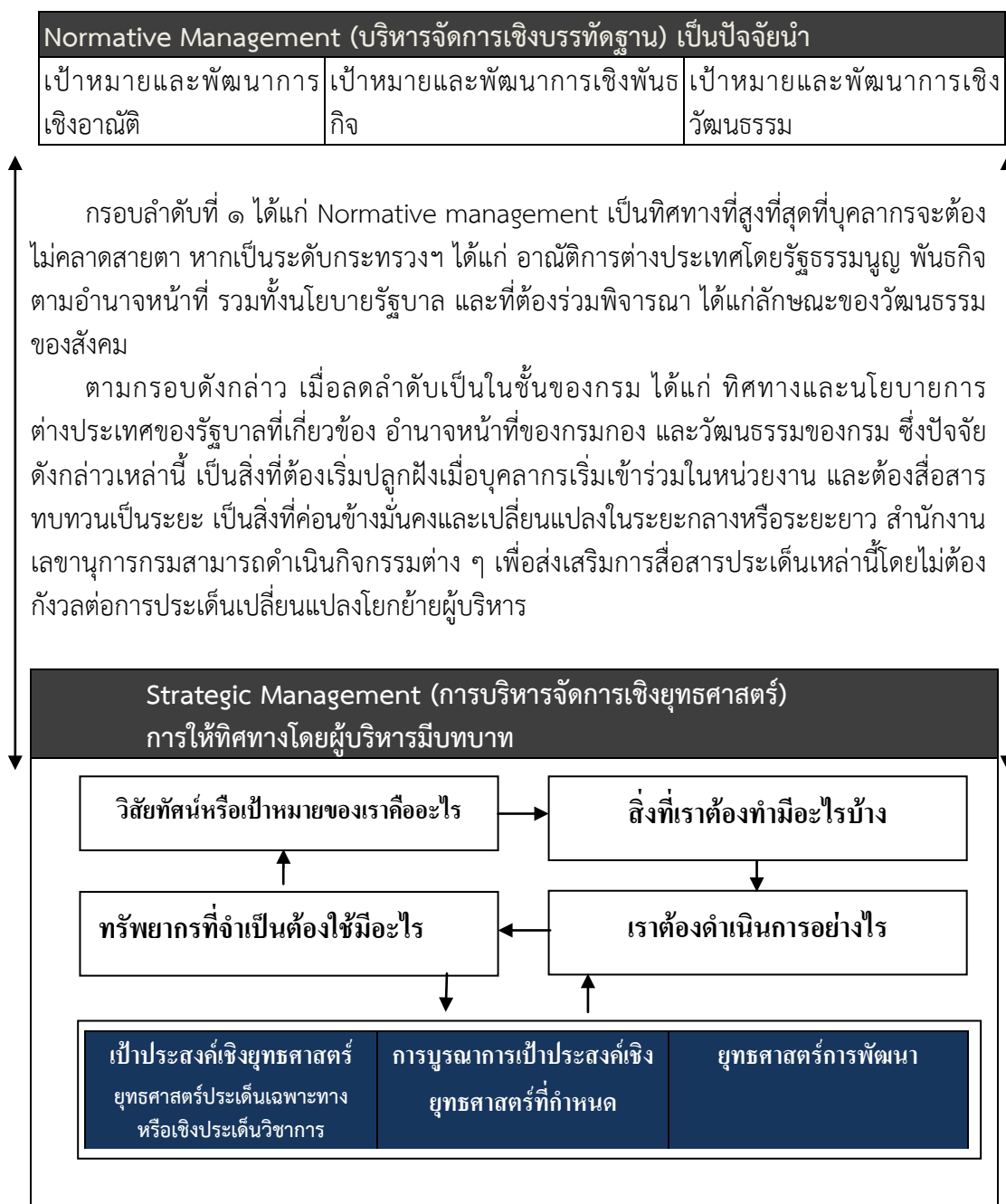
๑) Smart and Simple ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากการสังเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาทั้ง ๒ แนวทางดังกล่าวแล้ว คือการพุ่งสู่จุดสำคัญที่สุดของปัญหาของกระทรวงฯ ซึ่งกระทบถึงผลประโยชน์ของประเทศอย่างจริงจัง และแก้ไขที่ Key mechanism at the origin ได้แก่ การแก้ไขปัญหาระดับกลไกอำนาจการที่เล็กที่สุดขององค์กรคือระดับสำนักงานเลขาธิการกรม และ

๒) นำหลักการการบริหารจัดการภาครัฐของ Reiner Heinz (ค.ศ. ๒๐๐๐) ซึ่งเป็น New public management แนว Communal Management มาประยุกต์ใช้ในการสังเคราะห์การดำเนินการซึ่งมีลักษณะแนวคิดที่เป็นระบบและเรียบง่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหาของการศึกษานี้

ตามที่ได้วิเคราะห์ปัญหาและสังเคราะห์แนวทางแก้ไขไว้เบื้องต้น แนวทางและเป้าหมายการแก้ไขปัญหานี้ ๑ สามารถแบ่งเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติได้ ดังนี้

๔.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารกระทรวงฯ และผู้บริหารกรมสารนิเทศสามารถริเริ่มการบริหารจัดการยุทธศาสตร์อย่างมีทิศทางด้วยการสร้างค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของกรมเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และบูรณาการทุกมิติ เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในกรมสารนิเทศ รวมทั้งในหน่วยงานของกระทรวงฯ ทั้งในและต่างประเทศให้ มีความเข้าใจในทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องและต่อเนื่องกับทิศทางของประเทศ และนโยบายรัฐบาล รวมทั้งเกิดกระบวนการบูรณาการที่ประเทศไทยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินยุทธศาสตร์การต่างประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากแนวทางภายใต้กรอบการบริหาร ๒ กรอบ ตามลำดับความเชื่อมโยง ได้แก่ Normative management และ Strategic management โดยมีรายละเอียด ดังนี้



กรอบลำดับที่ ๒ คือ กรอบ Strategic management หรือกรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระทรวงฯ หรือระดับกรมในการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบลำดับที่ ๑ ที่ได้กล่าวได้เบื้องต้น โดยจะเป็นกรอบยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารของหน่วยงานต้องมีบทบาทสำคัญ เพื่อกำหนดและสื่อสารทิศทางและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ให้นโยบายซึ่งมีพลวัตสูง สามารถมีการปรับเปลี่ยนได้ในระยะสั้นและระยะกลางเพื่อให้สอดคล้องกับ จุดแข็งจุดอ่อน วิถีปฏิบัติและโอกาสของหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องสละเวลาและให้ความสำคัญกับการสื่อสาร

พลวัตของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะมี ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับหลัก และระดับ

สนับสนุนโดยระดับหลัก ได้แก่ พลวัตของ ๑) การกำหนดวิสัยทัศน์คือการชี้เป้าหมายของหน่วยงาน ๒) กำหนดสิ่งที่ต้องทำ หรือกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ๓) กำหนดแนวทางสำหรับแต่ละเป้าหมายว่าต้องดำเนินการอย่างไร หรือการกำหนดกลยุทธ์ ๔) และต้องกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว และเมื่อทราบและพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ แล้ว ก็จะมีการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์และดำเนินกระบวนการตามวงจรพลวัต ต่อไป

ระดับสนับสนุน ได้แก่ ๑) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยต้องมีการจำแนกเป้าประสงค์ในส่วนที่ต้องมีการให้องค์ความรู้เฉพาะทางหรือเชิงประเด็นวิชาการเพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ๒) การบูรณาการเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนด เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ๓) ต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา เพื่อหน่วยงานสามารถทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กรอบ Strategic management นี้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ร่วมกันขององค์กรอย่างถ่องแท้ที่จะสามารถนำยุทธศาสตร์แปรไปสู่การจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินภารกิจตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนของกรมสารนิเทศ การดำเนินการที่ผ่านมาจะเป็นในลักษณะที่แต่ละกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบ นำนโยบายไปกำหนดแผนงานและกิจกรรม/โครงการตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องของกอง โดยอาจจะขาดการหารือเพื่อบูรณาการแผนงานและโครงการให้สอดคล้องและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามภาพรวมของยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการขาดการดำเนินการในระดับสนับสนุน ข้อ ๒) ได้แก่ การบูรณาการเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่

๔.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผู้ศึกษาเห็นว่า จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้งในกรอบ Normative Management และ Strategic Management นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติคือ

๑) การปรับให้สำนักเลขานุการกรมสารนิเทศสามารถปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการยุทธศาสตร์โดยทำหน้าที่เป็นเสมือนฝ่ายเลขานุการของผู้บริหาร โดยขอรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในระดับกรมเพื่อมีบทบาทช่วยในการสื่อสารสร้างความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และภารกิจที่เกี่ยวข้องของกรมร่วมกันรวมทั้งช่วยประสานและกำกับภาพรวมของการกำหนดแผนงานและโครงการตามยุทธศาสตร์ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในภาพรวมของกรมฯ เพื่อให้มีบูรณาการในการทำงานที่สามารถสร้าง impact ให้กับ การดำเนินยุทธศาสตร์ได้

๒) สำนักเลขานุการกรมยังสามารถใช้โอกาสในการเป็นตัวแทนของกรมฯ ในการประชุมหรือประสานงานในระดับ cluster หรือระหว่าง cluster ถ่ายทอดและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับภาพรวมของการดำเนินยุทธศาสตร์ของกรม และนำข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกสื่อสารให้กับกรมฯ ทราบ บทบาทของสำนักเลขานุการกรมในการประสานและสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลถือเป็นบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์เนื่องจากเป็นการต่อยอดและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการในระดับกระทรวงฯ ด้วย

๓) สำนักเลขานุการกรมสามารถแสดงบทบาทที่ต่อเนื่องได้ด้วยการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในระดับกรมที่จะถ่ายทอดข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนโยบายจากระดับ

กระทรวงฯ และระหว่างกรมมาสู่ระดับกรม ซึ่งก็คือการเชื่อมโยง กรอบที่ ๑ Normative Management กับกรอบที่ ๒ Strategic management เข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่สอดคล้องกันในการดำเนินภารกิจยุทธศาสตร์ของกรม และสอดคล้องกับภาพรวมของยุทธศาสตร์กระทรวงฯ โดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่า กรมสารนิเทศมีบทบาทในทุกประเด็นยุทธศาสตร์แม้จะไม่ใช่หน่วยงานหลักที่เป็นเจ้าของยุทธศาสตร์โดยตรง การมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้สนับสนุนทุกประเด็นยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีการกำหนดและจัดแบ่งงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อนและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔) จากข้อ ๓) ยังนำมาสู่การเพิ่มบทบาทของสำนักเลขานุการกรมในเรื่องการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์อย่างมีบูรณาการ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เข้าใจภาพรวมและเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวงฯ

๔.๓.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำหรับแนวทางและเป้าหมายการแก้ไขปัญหาที่ ๒ ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของกรม/กองที่เกี่ยวข้องในการนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการกำหนดประเด็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้เกิดผลอย่างมีบูรณาการและเป็นรูปธรรม และสามารถติดตามและประเมินผลเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องและสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในเวทีและสังคมระหว่างประเทศได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีฐานข้อมูลและการบริหารองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยการดำเนินการของกระทรวงฯ ซึ่งมีลักษณะเป็นกระทรวงพื้นที่ และกระทรวงนโยบายและความมั่นคง ซึ่งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับแนวทางที่ ๒ นี้สามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้ประโยชน์จากกรอบการจัดการ Operative management มีรายละเอียด ดังนี้

Operative management (การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยยุทธศาสตร์นำ) บริหารจัดการทรัพยากร ๔Ms ติดตาม และประเมินผล	
บริหารจัดการกิจกรรม	การบริหารจัดการภารกิจ
การจัดสรรทรัพยากร	บริหารจัดการบุคลากร ระบบ และ ข้อมูลและองค์ความรู้ งบประมาณ
การวิเคราะห์ costs vs benefits	
การแบ่งภารกิจ (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ)	
การสื่อสารเชิงบูรณาการ	

๔.๓.๔ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่นำกรอบ Operative Management มาใช้ในการบริหารและกำกับดูแลทรัพยากร นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

๑) โดยที่สำนักเลขานุการกรมฯ มีบทบาทที่สำคัญในการเป็นหน่วยประสานให้คนกับองค์กรสามารถทำงานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดีในทุกระดับ และประสานการดำเนินกิจกรรมตาม

นโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้ราบรื่นเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากการดูแลการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แล้ว สำนักเลขานุการกรมสามารถเพิ่มพูนส่งเสริมบทบาทการบริหารจัดการทรัพยากร 4 Ms ได้แก่ บุคลากร (manpower) ระบบบริหาร (management) งบประมาณ (money) และ ทรัพย์สิน (materials) รวมทั้งการสร้างฐานข้อมูลและบริหารจัดการองค์ความรู้ด้วย ตามแนวทาง Operative management แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการทรัพยากรเป็นภารกิจสำคัญที่จะสนับสนุนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์

๒) ภารกิจของสำนักงานเลขานุการกรมฯ ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมการจัดการหรือทำหน้าที่เพียง “แม่บ้าน” แต่เมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกตามหลักการบริหาร New public management แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากร การวิเคราะห์ costs vs benefits การแบ่งภารกิจ (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) การสื่อสารเชิงบูรณาการ ในเสาหลักหนึ่ง และอีกเสาหลักหนึ่ง ได้แก่การบริหารจัดการบุคลากร ระบบ และ ข้อมูลและองค์ความรู้ และงบประมาณ

๓) บทบาทสำคัญที่สามารถต่อยอดในส่วนของบุคลากรได้คือ การสำรวจและระบุปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ สำนักเลขานุการกรมสามารถจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับการทำงานของข้าราชการของกรม โดยระบุปัญหาและประเมินความต้องการเพื่อส่งเสริมให้จัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้หากการดำเนินการนำร่องของกรมฯ ประสบความสำเร็จ อาจพิจารณาแบ่งปันประสบการณ์และการเรียนรู้กับกรมอื่นๆ ได้ด้วย

๔) ในส่วนของฐานข้อมูล สำนักเลขานุการกรมควรทำหน้าที่เป็นผู้เก็บรวบรวมสถิติสำคัญต่างๆ ในการทำงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นฐานข้อมูลของกรม และสนับสนุนการเป็น institutional memory ของกรม แทนที่จะให้แต่ละกองเก็บรวบรวมผลงาน/สถิติต่างๆ เอง เพราะในปัจจุบันพบว่าผลงานและสถิติต่าง ๆ กระจัดกระจาย ไม่มีศูนย์กลางที่จะรับผิดชอบโดยตรง และไม่มีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยหน้าที่สำนักเลขานุการกรมจัดทำและกำกับดูแลระบบฐานข้อมูลของกรม และรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งส่งผลให้มีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอที่จะสามารถมีบทบาทส่งเสริมและต่อยอดในเรื่องนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและจัดทำระบบฐานข้อมูลที่เก็บรวบรวมสถิติประเภทต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสนับสนุนการตัดสินใจระดับนโยบายของกรมและกระทรวงฯ ต่อไป เช่น สถิติของการดำเนินโครงการประเภทการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินโครงการในภูมิภาคต่างๆ สถิติเกี่ยวกับการร้องเรียนประเภทต่างๆ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาที่ใช้ได้ผล สถิติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรประเภทต่างๆ สถิติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง หรือสถิติเกี่ยวกับกลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ เป็นต้น ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ระบบฐานข้อมูลจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน สร้างความโปร่งใสเรื่องการใช้ทรัพยากร และช่วยให้การบริหารยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕) ภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการกำกับดูแลภาพรวมและบริหารทรัพยากรในการดำเนินยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขานุการกรม ได้แก่ การติดตามและประเมินผลลัพธ์การ

ดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้ศึกษาเห็นว่า การกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมตามเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นยิ่งในกระบวนการขั้นตอนของการดำเนินการกิจ เนื่องจากจะสามารถนำ feedback ที่ได้รับการติดตามและประเมินผลไปสู่การปรับยุทธศาสตร์และภารกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในเวทีระหว่างประเทศหรือในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้อย่างทันการณ์ และช่วยให้สามารถวัดผลลัพธ์ของภารกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม inputs และ feedback จากการติดตามและประเมินผลยังช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของการดำเนินการกิจยุทธศาสตร์ และช่วยให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย ทั้งนี้ ในฐานะที่สำนักเลขาธิการกรมเป็นหน่วยงานที่เห็นภาพรวมของการดำเนินการกิจยุทธศาสตร์ จึงน่าจะเหมาะสมที่จะมีบทบาทนำในเชิงรุกที่จะทำหน้าที่พัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมได้ดี และหากกลไกและระบบสามารถวัดผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมฯ สามารถแบ่งปันองค์ความรู้และประสบการณ์กับกรมอื่นๆ ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวงฯ ต่อไป

๖) นอกเหนือจากการพัฒนาระบบฐานข้อมูลแล้ว การทำหน้าที่เป็นคลังสมองของกรมเป็นอีกบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ที่สำนักเลขาธิการกรมสามารถทำได้ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารยุทธศาสตร์ในระยะยาวได้ รวมทั้งเป็นรากฐานสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินการอย่างเป็นระบบการพัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลนี้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจระดับนโยบายและนำไปสู่การสร้าง institutional memory ในระดับกรมที่มีความยั่งยืนและใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรของกรมตามธรรมชาติของการทำงานในกระทรวงการต่างประเทศแล้ว การมีระบบฐานข้อมูลจะเป็นประโยชน์อย่างมากบทบาทของคลังสมอง สามารถดำเนินการได้ในหลากหลายลักษณะ ได้แก่

(๑) การทำคู่มือกระบวนการงานสำคัญที่เป็น core business และทบทวนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ

(๒) การประมวล tacit knowledge ที่เป็นความชำนาญเฉพาะในตัวบุคคลออกมาเป็น explicit knowledge ในรูปที่ถ่ายทอดต่อได้ เช่น วิธีการให้สัมภาษณ์สื่อเมื่อมีเรื่อง”ร้าย”เกิดขึ้น การรับมือกับคำถามจู่โจมเกาะติดของสื่อ หรือ เทคนิคด้านพิธีการทูตที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานซึ่งน่าจะรวบรวมไว้

(๓) การประเมินผลภายในองค์กร โดยร่วมกันถอดบทเรียนเกี่ยวกับการดำเนินยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนต่างๆ ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และประสบความล้มเหลว เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาในการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน

(๔) แนวทางการรักษา ส่งมอบ สืบทอดเครือข่ายต่างๆ ที่ได้มีการสานสัมพันธ์ที่ดี ทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือกัน เพื่อที่จะสามารถเก็บ/นำกลับมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน public diplomacy ได้ต่อไป

บรรณานุกรม

ก. ภาษาไทย

หนังสือ

จรูญ ทองถาวร. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนอักษรบัณฑิต, ๒๕๓๗..

ณรงค์ ศศิธร. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนไทยในต่างประเทศ. รายงานการศึกษา ส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๑, ๒๕๕๒.

ปิยภัคดี ศรีเจริญ. แนวทางการพัฒนาการทูตสาธารณะในภูมิภาคเอเชียใต้. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๓, ๒๕๕๔.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. “การทบทวนความหมายขององค์การ”. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๔๕.).

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร, ๒๕๔๖.

ปรีชา แก่นสา. บทบาทที่เกื้อหนุนภารกิจทางราชการของชุมชนไทยในต่างประเทศ: กรณีศึกษาชุมชนไทยในเขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครนิวยอร์ก. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๔, ๒๕๕๕.

ภควัต ต้นสกุล. การปรับปรุงการดำเนินการด้านการทูตสาธารณะต่อเวียดนาม: บทบาทในอนาคตของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครโฮจิมินห์. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๑, ๒๕๕๒.

วิเชียร วิทญูดม. พฤติกรรมองค์การ: Organization Behavior. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์จำกัด, ๒๕๔๙.

สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ. คำศัพท์-คำย่อทางการทูตและการต่างประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ ๔ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.

สันติ บุญภิรมย์. การบริหารงานวิชาการ: Academic affairs administration. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๒.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.

เอกชัย บุญยาภิธาน. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓.

เอกสาร

กระทรวงการต่างประเทศ.. “ยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศและแผนปฏิบัติการ ๔ ปี (๒๕๕๕-๒๕๕๘).” ๒๕๕๔.

กระทรวงการต่างประเทศ. “บทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การต่างประเทศ (ยุทธศาสตร์สัตตบงกช).”

๒๕๕๖.

คำแถลงนโยบายรัฐบาล. คณะรัฐมนตรีโดยนายกรัฐมนตรีแถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม

๒๕๕๔

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “ยุทธศาสตร์ประเทศไทย.” ๒๕๕๕.

ข. ภาษาอังกฤษ

Daft, L. Organization Theory and Design. 2nd ed. New York : McCraw-Hill, 1986.

Gibson, J.L. . Organization Behavior. 7th ed. Boston: Irwin, 2000.

Lawrence, Paul R., & Jay W. Lorsch, Organization, and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

Mintzberg, Henry. The Structuring of Organization; a Synthesis of Research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, 1979.

Nye, Jr., Joseph S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs, 2004.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., MacDonald, K.M., Turner, C., & Lupton, T. A conceptual scheme for organizational analysis1 Administrative Science Quarterly 8. (1973).

Pugh, Richard C. and J. Brunza. “Effect of Confidence Weighted Scoring System on Measures of Reliability ang Validity.” Educational and Psychological Measures 35(Spring 1975), 73-78.

Jones, G. R. Socialization Tactics, Self-eYcacy, and Newcomers’ Adjustments to Organizations. Academy of Management Journal. 29 (August, 1986): 262–279.

Daft, L. 1989. Education Theory. Sydney : Wiley.

Daft, L. Organization Theory and Design. 2nd ed. New York : McCraw-Hill, 1986..

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., MacDonald, K.M., Turner, C., & Lupton, T. A conceptual scheme for organizational analysis. Administrative Science Quarterly 8, (1973):289-315.

Jones, G. R. Socialization Tactics, Self-eYcacy, and Newcomers.’ Adjustments to Organizations. Academy of Management Journal 29 (August 1986): 262–279.

Lawrence, Paul R., & Jay W. Lorsch. Organization, and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1967.

Daft, L. Education Theory. Sydney : Wiley, 1989.

ภาคผนวก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม(สัมภาษณ์)
การศึกษาเพื่อยกระดับบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศ
ในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลนี้เพื่อนำไปประกอบการวิเคราะห์และจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) ในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาเพื่อยกระดับบทบาทเชิงรุกของสำนักเลขานุการกรมสารนิเทศในการพัฒนาการทำงานเชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 5 ประจำปี 2556 ของกระทรวงการต่างประเทศ

๑. ท่านคิดว่า ข้าราชการกระทรวงฯ ก็เปอร์เซ็นต์ ที่ปฏิบัติงาน ดำเนินแผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม ในความรับผิดชอบด้วยความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์กระทรวงฯ อย่างแท้จริง.....

๒. ท่านคิดว่า ข้าราชการกระทรวงฯ ส่วนใหญ่เข้าใจเนื้อหาของยุทธศาสตร์ประเทศ และยุทธศาสตร์กระทรวงฯ มากน้อยเพียงใด และจะมีวิธีใดที่ทำให้ข้าราชการกระทรวงฯ เข้าใจ/เข้าถึง ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ได้อย่างกว้างขวาง.....

๓. ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์กระทรวงฯ ตั้งอยู่บนฐานคิดที่เหมาะสมหรือไม่ เมื่อพิจารณา สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศและภายในประเทศ ทั้งในขณะนี้และแนวโน้มอนาคตอันใกล้.....

๔. ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์กระทรวงฯ มุ่งหวังการบรรลุเป้าหมายด้านการต่างประเทศที่เป็นรูปธรรม อะไร
๕. ท่านคิดว่า ประเทศไทยมีขีดความสามารถ/ศักยภาพด้านที่เป็น soft power ในมิติใดบ้างที่ กระทรวงฯ สามารถนำมาใช้ประโยชน์หรือที่กระทรวงฯ สามารถพัฒนาต่อยอดขยายผลจากที่มี อยู่แล้วให้มากขึ้น และทำได้อย่างไร.....

๖. ท่านคิดว่า การแปรยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ออกมาเป็นการวางแผน/ การปฏิบัติของกระทรวงฯ โดยรวม ตอบสนองยุทธศาสตร์ดังกล่าวหรือไม่ หรือหากทำแล้ว แต่ยังไม่เกิดการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงจนสร้างสำนึกความเป็นเจ้าของยุทธศาสตร์ร่วมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ท่านคิดว่าควรใช้วิธีการใด และกระบวนการใดในการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์และการร่วมกันวางแผนของกระทรวงฯ จึงจะเกิดผล.....

.....

.....

๗. ในการจัดทำแผนงานต่างๆ ท่านได้เตรียมทางเลือกเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ หรือเพื่อรองรับสถานการณ์/เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน/เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้มากกว่าหนึ่งทางเลือกหรือไม่ (เพราะในทางปฏิบัติ หากไม่ได้งบประมาณดำเนินโครงการหรือแผนงานตามที่ขอไป ก็อาจต้องปรับโครงการ/กิจกรรม)

.....

.....

.....

๘. ท่านคิดว่าบทบาทของกรมสารนิเทศในการนำศักยภาพที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาให้ soft power ให้เต็มประสิทธิภาพของมัน คืออย่างไร.....

.....

.....

๙. ท่านคิดว่า สำนักเลขานุการกรมฯ ซึ่งมีบทบาทเสมือน "แม่บ้าน" ของกรม ควรจะทำอะไรได้บ้างในการสนับสนุนกองต่างๆ ภายในกรมในด้านการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

.....

.....

๑๐. ท่านคิดว่า งบประมาณสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กรมฯ ของท่านได้รับมา เพียงพอที่จะใช้ดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์ ที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร และที่ผ่านมามีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในแง่ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณของโครงการต่างๆ หรือไม่ อย่างไร หากไม่มี ท่านเห็นว่าควรมีหรือไม่.....

.....

.....

๑๑. ท่านคิดว่า ท่านสามารถทำงานสร้างสรรค์และสร้างสรรค์งานด้วยงบประมาณที่จำกัดได้เพียงใด และจะเป็นอุปสรรคมากน้อยเพียงใด อย่างไร และสามารถคาดหวังผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้มากน้อยเพียงใด.....

.....

.....

๑๒. ท่านคิดว่า สำนักงานเลขานุการกรม สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการจัดสรร การแบ่งปัน และการใช้ทรัพยากรของแต่ละกองในกรมให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าสูงสุดได้อย่างไร มีส่วนใดที่ควรปรับปรุงให้สำนักงานเลขานุการกรม สามารถทำหน้าที่ตัวประสานได้คล่องขึ้น.....

.....

.....

๑๓. การแบ่งบทบาทหน้าที่ ภารกิจ และความรับผิดชอบภายในกระทรวงฯ กับ สอท./สกกญ. มีความชัดเจนหรือไม่ มีความสอดคล้องต่อเนื่องในบทบาทหน้าที่หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรให้ชัดเจน (โดยคำนึงว่า *feedback* และ *inputs* ที่จะเหมาะสมกับ *audience* ในประเทศเป้าหมายของเรามาจากสถานเอกอัครราชทูตและ สถานกงสุลใหญ่).....

.....

.....

๑๔. ท่านคิดว่า การแบ่งหน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบภายในกระทรวง ฯ ของแต่ละกรม/กอง มีความชัดเจนเพียงใด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นคืออะไร.....

.....

.....

๑๕. ท่านคิดว่า Line of command ในการทำงานของกรม กองของท่าน มีความชัดเจน มีคนตัดสินใจ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสายงานได้เป็นอย่างดีหรือไม่ อย่างไร.....

.....

.....

๑๖. ท่านคิดว่า สำนักเลขานุการกรม จะสามารถต่อยอดบทบาทในเรื่องของการควบคุม flow ของงาน กำกับภาพรวมของการทำงานโดยทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกองที่เกี่ยวข้อง และสามารถทำหน้าที่เป็น strategic facilitator ในกรณีที่เกิดปัญหาและความไม่ชัดเจนในการทำงานได้หรือไม่ อย่างไร ขอทราบความคิดเห็น.....

.....

.....

๑๗. ท่านคิดว่า กรม กอง มีการวางแผนกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานหรือไม่ ทั้งในแง่ปริมาณ (overload ที่ จนท.คนหนึ่งคนใดมากเกินไปหรือไม่) และคุณภาพ (put the right man to the right job) โดยคำนึงถึงข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ โดยเฉพาะปัญหาคนน้อยไม่พอกับปริมาณงาน สำนักเลขานุการกรมจะช่วยสนับสนุนในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของงานและสร้างความเข้าใจเรื่องเป้าหมายการทำงานร่วมกันในกรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเรื่องความสำคัญ และความเร่งด่วนของงานได้อย่างไร

.....

.....

๑๘. โดยที่เป็นระบบราชการ เรื่องค่าตอบแทน/เงินเดือนก็เป็นไปตามระเบียบ ไม่มีคอมมิชชั่นใดๆ ดังนั้น แรงจูงใจจึงมาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ ที่ผ่านมา มีปัญหาเรื่องการได้รับ recognition ที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชาหรือไม่ และมีวิธีการส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างไร.....

.....

.....

๑๙. ท่านคิดว่า ข้าราชการได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถอย่างทั่วถึงหรือไม่ ท่านคิดว่า มีสิ่งที่ท่าน/ ลูกน้องของท่านต้องการจากกระทรวงฯ ในเรื่องนี้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

๒๐. ท่านคิดว่า ขณะนี้ สำนักเลขานุการกรมทำหน้าที่อำนวยความสะดวกหรือไม่ อย่างไร และจะปรับปรุงงานในส่วนนี้ได้อย่างไร

.....

.....

๒๑. ท่านคิดว่า ในปัจจุบันงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์มีสัดส่วนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลหรือการอำนวยความสะดวกของสำนักเลขานุการกรมโดยตรงมากน้อยแค่ไหน งานส่วนไหนที่เป็นเรื่องกลางหรือมี common character ที่กองต่างๆ ทำอยู่อย่างซ้ำซ้อนกันหรือไม่ สามารถดึงมาบริหารจัดการที่สำนักเลขานุการกรมได้หรือไม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถดำเนินการตามกำหนดเวลา.....

.....

.....

๒๒. ท่านเห็นว่า บทบาทของเลขานุการกรมกับผู้อำนวยการมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร และจะทำงานเกื้อกูลกันได้อย่างไร ในความเห็นของท่านบทบาทที่สำคัญที่สุดของเลขานุการกรมคืออะไร

.....

.....

๒๓. ท่านคิดว่า สำนักเลขานุการกรมสามารถปรับปรุงการทำหน้าที่ประสานงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์เกิดประโยชน์สูงสุดและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ.....

.....

.....

๒๔. ท่านคิดว่า อะไรคือปัญหาสำคัญของการประสานงานระหว่างกอง ระหว่างกรม และระหว่างกระทรวงฯ กับหน่วยงานข้างนอก รวมทั้ง สอท./สภท. และจะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

.....

.....

๒๕. การประสานงานเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการทำงาน ในความเห็นของท่าน ขั้นตอนใดที่มีปัญหาเรื่องการประสานงานมากที่สุด เพราะอะไร.....

.....

.....

๒๖. หากมีการกำหนดแผนงาน ภาระงานการขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนแล้ว ท่านเห็นว่า การควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และควบคุมให้บรรลุผลตามเป้าหมายเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญหรือไม่ เพราะอะไร.....

.....

.....

๒๗. ท่านเห็นว่า มีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องกำหนดเกณฑ์ชี้วัด มาตรฐานการทำงาน ตารางการทำงาน หรือ flow chart ของการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ และภารกิจหน้าที่การตรวจสอบ ควบคุมและติดตามให้เป็นไปตามเกณฑ์เช่นว่าควรเป็นของใครระหว่าง สำนักเลขานุการกรมกับกองที่เกี่ยวข้อง.....

.....

.....

๒๘. สำหรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ หากให้จัดลำดับความสำคัญของการ
ควบคุมงานด้านต่างๆ (ปริมาณ/คุณภาพ/งบประมาณ/เวลา) ท่านเห็นว่าอะไรคือความสำคัญ
ลำดับแรกจนถึงลำดับสุดท้าย โปรดเรียงลำดับ และทำไมจึงคิดเช่นนี้

.....

.....

๒๙. รายงานผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ทำในลักษณะรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่
ประจำหรือเป็นการรายงานที่มีการวิเคราะห์ผลลัพธ์และมีข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขและปรับปรุง
พิจารณาความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วย.....

.....

.....

๓๐. กรมของท่าน มีการรายงานในระหว่างการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้วยหรือไม่ หรือรายงาน
เมื่อสิ้นสุดภารกิจ.....

.....

.....

๓๑. ยุทธศาสตร์/โครงการที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับนโยบายการทูตเพื่อประชาชนนั้น การรายงานผล
การปฏิบัติงานได้มีการสอบถามความเห็นหรือการประเมินผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง
ครบถ้วนหรือไม่

.....

.....

๓๒. การรายงานผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์/โครงการที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับนโยบายการทูต
เพื่อประชาชนนั้น ได้มีการเผยแพร่รายงานต่อสาธารณชนหรือไม่ หากไม่ ท่านเห็นว่า ควร
พิจารณาที่จะเผยแพร่หรือไม่.....

.....

.....

