



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์สู่การบูรณาการการปฏิบัติงาน
ของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ

จัดทำโดย นายสรน เกษมสันต์ ณ ออยุธยา
รหัส ๕๐๓๑

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์สู่การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ

จัดทำโดย นายสรณ เกษมสันต์ ณ ออยุธยา
รหัส ๕๐๓๑

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ

(ดร.จิตริยา ปิ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครเดช ไชยเพิ่ม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. ชชาติชาย ณ เชียงใหม่)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

หลังจากที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี ๒๕๔๐ กระทรวงการต่างประเทศได้ผลักดันแนวความคิดหรือยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบริหารงานแบบบูรณาการในรูปแบบของทีมประเทศไทย (Team Thailand) โดยกำหนดให้มีความร่วมมือกันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน (Unified Workplan) การจัดโครงสร้างสำนักงานที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) และการจัดระบบการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unified Command) โดยมีเอกอัครราชทูตเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยในต่างประเทศ

จากที่เริ่มโครงการนำร่องในปี ๒๕๔๕ มาจนถึงปัจจุบัน (๒๕๕๖) ความพยายามในการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศมีพัฒนาการทางบวกในระดับหนึ่ง และยังมีการขับเคลื่อนต่อไป โดยผลของความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ปรากฏเห็นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปฯ มีทั้งในมิติของโครงสร้าง อันได้แก่ระเบียบ/กฎหมาย และกลไกต่างๆ รวมถึงงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ และวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมประเทศไทย โดยองค์ประกอบที่สำคัญคือนโยบายที่ชัดเจนของฝ่ายการเมือง และกลไกการประสานงานของทีมประเทศไทยในประเทศไทย

เป้าหมายของการสร้างให้มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศเป็นกระบวนการที่ใช้เวลา และควรดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความยั่งยืนต่อไปในอนาคต ซึ่งยุทธศาสตร์ในระยะต่อไปที่อาจพิจารณาเป็นทางเลือก คือการมุ่งเน้นที่ (๑) การสร้างเป้าหมายร่วมกัน (๒) การสร้างเอกอัครราชทูตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบ (๓) การปลูกฝังวัฒนธรรมของการประชุมหารือ การสื่อสาร/การประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล/ความคิดเห็น และ (๔) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน และการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างข้าราชการทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการต่างประเทศ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษา ได้แก่ ดร. จิตริยา ปิ่นทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครเดช ไชยเพิ่ม และ ศาสตราจารย์ ดร. ชาดิชา ย ะเยียงใหม่ สำหรับคำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

ขอขอบพระคุณนายธีรวัฒน์ ภูมิจิตร ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ นางสาวไมพร ตันติเวสส รองผู้อำนวยการสถาบันฯ และเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่านทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมหลักสูตร นบท. ๕ ในปี ๒๕๕๖ สำหรับความตั้งใจและการทุ่มเทร่างกายแรงใจในการจัดการฝึกอบรมฯ ทำให้การอบรมฯ มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

ขอขอบพระคุณนายเสข วรรณเมธี อธิบดีกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ และนางภัทราวรรณ เวชศาสตร์ รองอธิบดีกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ ที่ได้สนับสนุนข้าพเจ้าอย่างจริงจังและเต็มใจในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ รวมถึงเพื่อนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนางสาวสุภาภรณ์ จารุรัตน์ นักการทูตชำนาญการ ที่ได้ช่วยแบ่งเบาภาระของหน้าที่การงานของข้าพเจ้าในช่วงที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้เป็นเวลาสองเดือนเศษ ระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม ๒๕๕๖ รวมถึงผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการ/บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ในปี ๒๕๕๖

ขอขอบพระคุณเอกอัครราชทูตสุวิทย์ สิมะสกุล เลขาธิการสมาคมไทย-ลาวเพื่อมิตรภาพ เอกอัครราชทูตธำมรงค์ พานิช รองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และหัวหน้าคณะทำงานของกระทรวงการต่างประเทศในการยกย่องแผนยุทธศาสตร์ นายธฤต จรุงวัฒน์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิเลีย นางกาญจนา ภัทรโชค ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ นางสาววนิดา คุดตวัส หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ และข้าราชการระดับผู้บริหารของหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่กระทรวงการต่างประเทศ จำนวน ๔ ท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

ขอขอบพระคุณเอกอัครราชทูต จริยวัฒน์ สันตะบุตร กรมวังผู้ใหญ่ในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร และนายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว ปลัดกระทรวงการต่างประเทศที่ได้กรุณาอนุญาตให้ข้าพเจ้าใช้ข้อความที่บันทึกจากการบรรยายและตอบคำถามระหว่างการเป็นวิทยากรบรรยายในหลักสูตร นบท. ๕ เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๖ และวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖ ตามลำดับ ในรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. รัฐ ธนาดิเรก วิทยากรหัวข้อการพัฒนาแนวคิดเชิงกลยุทธ์และการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจเชิงบริหาร ในหลักสูตร นบท. ๕ สำหรับข้อคิดที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

ขอขอบพระคุณเพื่อนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่ นายบุรินทร์ สันติพิทักษ์
นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และนางสาวชลธิพา วิญญานูวรรณ
นักการทูตชำนาญการ สำนักนโยบายและแผน ที่ได้ช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงาน
การศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

สธน เกษมสันต์ ณ อยุธยา

สิงหาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	๗
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๕
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๕
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๕
๑.๕ นิยามศัพท์/การจำกัดความหมายของคำศัพท์ที่สำคัญ	๖
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดทฤษฎี	๗
๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๙
๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด	๑๐
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๑
๓.๑ ระเบียบ/กฎหมาย และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการฯ	๑๑
๓.๒ การให้สัมภาษณ์และการบรรยายของบุคคลต่างๆ	๒๐
๓.๓ การวิเคราะห์โดยสรุปในมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำ	๒๙
๓.๔ การปรับใช้ประโยชน์จากแนวคิด/ทฤษฎี และแนวปฏิบัติของประเทศอื่น	๓๓
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๓๗
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๓๗
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๗
บรรณานุกรม	๔๓
ภาคผนวก ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการ ในต่างประเทศ	
พ.ศ. ๒๕๕๒	๔๕
ประวัติผู้เขียน	๕๖

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ความอยู่รอดหรือความเจริญรุ่งเรืองของแต่ละประเทศต่างขึ้นอยู่กับการแข่งขัน กอปรกับที่ประชาคมอาเซียนจะเกิดขึ้นในปี ๒๕๕๘ ในขณะที่หน่วยราชการที่มีมติการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการต่างประเทศมิได้มีเพียงกระทรวงการต่างประเทศอีกต่อไป ประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการต่างประเทศในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่เป็น cross-cutting issues ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบตามกฎหมายและความเชี่ยวชาญของหลายหน่วยงาน และการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ก็จำเป็นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทุกกลุ่มซึ่งนับวันมีแต่จะขยายวงกว้างมากขึ้น ทุกหน่วยงานของระบบราชการไทยจึงต้องปรับตัว ต้องทำงานเชิงรุก และที่สำคัญคือ ต้องทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงดำเนินการอย่างมียุทธศาสตร์ มีเป้าหมาย โดยสอดคล้องกับวาระแห่งชาติและยุทธศาสตร์ประเทศของรัฐบาล

๑.๑.๒ กลไกในการนำนโยบายด้านการต่างประเทศของรัฐบาลไปปฏิบัติ ที่สำคัญ คือ สำนักงานของหน่วยงานไทยที่ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ โดยได้มีความพยายามที่จะมีการปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศตั้งแต่ที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี ๒๕๔๐ ซึ่งปัญหาของการบริหารราชการในต่างประเทศแบบเดิม คือการที่ต่างหน่วยงานต่างทำงานไม่มีศูนย์รวมของการปฏิบัติงาน มีการแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่มีสายการบังคับบัญชาและการรายงานผลการปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อต้นสังกัด ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน ขาดเอกภาพ และไม่มีหัวหน้าทีมรับผิดชอบ กระทรวงการต่างประเทศได้เสนอแนวความคิดหรือยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบริหารงานแบบบูรณาการในรูปแบบของทีมประเทศไทย (Team Thailand) โดยกำหนดให้ ๑) มีความร่วมมือกันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน (Unified Workplan) ๒) มีการกำหนดให้มีการจัดโครงสร้างสำนักงานที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) และ ๓) มีการจัดระบบการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unified Command) โดยมีเอกอัครราชทูตเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยในต่างประเทศ และเมื่อปี ๒๕๔๕ กระทรวงการต่างประเทศ ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินโครงการสถานเอกอัครราชทูตนำร่องการบริหารราชการ ในต่างประเทศแบบบูรณาการ โดยให้สำนักงานในต่างประเทศ จำนวน ๖ แห่ง เป็นโครงการนำร่อง ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง สถานเอกอัครราชทูต ณ เวียงจันทน์ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี และคณะผู้แทนถาวรประจำสหภาพยุโรป ณ กรุงบรัสเซลส์ โดยหน่วยงานนำร่องทั้งหมดจะต้องทำการจัดการประชุมทีมประเทศไทยโดยมีเอกอัครราชทูตเป็นประธานอย่างสม่ำเสมอ และต้องเน้นเรื่องยุทธศาสตร์ อาทิ การพิจารณาแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ระดับทวิภาคี

ระดับภูมิภาค หรือระดับพหุภาคี และในเวลาต่อมา มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๕๖ ได้เห็นชอบให้สถานเอกอัครราชทูตทั่วโลกใช้แนวทางการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการตามที่ กระทรวงการต่างประเทศเสนอ

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ระบุในเว็บไซต์ ของ ก.พ.ร. (http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=2221 ณ วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๖ เวลา ๒๒.๓๐ น. ซึ่งมีหมายเหตุด้วยว่าปรับปรุงข้อมูลล่าสุดเมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๕) ว่า ปัจจุบันมีส่วนราชการและองค์กรที่ดำเนินงานราชการในต่างประเทศ จำนวนกว่า ๒๒๕ แห่ง ประกอบด้วย

- ๑) สถานเอกอัครราชทูต ๖๕ แห่ง
- ๒) ส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานในทีมประเทศไทย
 - (๑) กระทรวงการต่างประเทศ มีสถานกงสุลใหญ่ ๒๘ แห่ง
 - (๒) กระทรวงกลาโหม มีสำนักงานผู้ช่วยทูตทหาร ๓๓ แห่ง (ฝ่ายทหารบก ๑๔ แห่ง ฝ่ายทหารเรือ ๑๑ แห่ง ฝ่ายทหารอากาศ ๘ แห่ง)
 - (๓) กระทรวงการคลัง ๖ แห่ง (สำนักงานที่ปรึกษาฝ่ายเศรษฐกิจการคลัง ๓ แห่ง ฝ่ายศุลกากร ๓ แห่ง)
 - (๔) กระทรวงพาณิชย์ ๖๐ แห่ง (คณะทูตถาวรประจำองค์การการค้าโลก ๑ แห่ง สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ๓ แห่ง สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ๕๖ แห่ง)
 - (๕) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๗ แห่ง (สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร)
 - (๖) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๒ แห่ง (สำนักงานที่ปรึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)
 - (๗) กระทรวงแรงงาน ๑๒ แห่ง (สำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ)
 - (๘) กระทรวงอุตสาหกรรม ๙ แห่ง (สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ ๒ แห่ง สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนในต่างประเทศ ๗ แห่ง)
 - (๙) สำนักนายกรัฐมนตรี ๓ แห่ง (สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนไทย)

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่ไปประจำในต่างประเทศ แต่ไม่ได้ตั้งเป็นส่วนราชการ ได้แก่ ผู้แทนถาวรประจำยูเนสโกของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม สำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี"

๑.๑.๓ เป็นที่ยอมรับในวงกว้างว่าการปฏิบัติราชการในปัจจุบันจำเป็นต้องดำเนินการในเชิงรุก โดยแต่ละองค์กรควรจะมีการกำหนดพันธกิจ (mission) หรือวัตถุประสงค์ (objective) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือเป้าหมาย (goal และ target) มีการวางยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดกลยุทธ์/ยุทธวิธีที่สามารถนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมาย และปัจจุบัน ในระบบราชการไทยก็มีการกำหนดระบบการประเมินผลที่จับต้องได้ เช่น การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การกำหนด KPIs (Key Performance Indicators) และมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) เป็นต้น ซึ่งหลักการของการปฏิบัติราชการอย่างมีแผนงานและการประเมินผลก็เป็นสาระสำคัญประการหนึ่งของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

สำหรับการดำเนินการด้านการต่างประเทศนั้น เพื่อปฏิบัติตามหลักการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน (Unified Workplan) จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ การต่างประเทศในระดับชาติ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๔๗ เพื่อเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาการขาดเอกภาพของหน่วยงานส่วนกลางในการดำเนินการความสัมพันธ์กับต่างประเทศ (Internal Management of External Relations) และเพื่อสร้างระบบ back office ที่ส่วนกลาง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทีมประเทศไทยในต่างประเทศ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ๓ คณะ เพื่อรับผิดชอบด้านแผนยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ และโครงสร้างบุคลากรในต่างประเทศ ได้แก่

๑) คณะอนุกรรมการแผนยุทธศาสตร์บูรณาการด้านต่างประเทศทวิภาคี/พหุภาคี โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน โดยมีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์บูรณาการรายประเทศตามหลัก SWOT เพื่อให้หน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในต่างประเทศได้ใช้เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานฉบับเดียวกัน

๒) คณะอนุกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินการกิจต่างประเทศของคณะผู้แทนไทยในประเทศต่างๆ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นประธาน โดยมีหน้าที่จัดงบประมาณบูรณาการที่จัดสรรให้กับโครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ต่างประเทศของทั้งทีมประเทศไทยในต่างประเทศและหน่วยงานส่วนกลางในประเทศ เพื่อให้เกิดการบูรณาการแบบครบวงจร ทั้งนี้ แผนงานในอนาคต จะทำการเชื่อมโยงกับระบบ Governmental Fiscal Management System (GFMS) เพื่อตรวจสอบการใช้งบประมาณในการดำเนินยุทธศาสตร์ในต่างประเทศ รวมทั้งจะมีการจัดระบบ Regional Embassy เพื่อบริหารงบประมาณในต่างประเทศ และ

๓) คณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทยที่ประจำการในต่างประเทศ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน เพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาปรับโครงสร้างสำนักงานและบุคลากรขนาดใหญ่ (Revamp) เพื่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน โดยการใช้หลักเกณฑ์สำคัญ ได้แก่ หลัก Maximum Coverage - Minimum Resources โดยการนำตัวเพิ่มประสิทธิภาพต่างๆ มาใช้ อาทิ การ outsource คนท้องถิ่น และการดำเนินงานลักษณะ mobile unit แทนการเปิดสำนักงานหรือการส่งบุคลากรจากส่วนกลางออกไปประจำการในต่างประเทศ และนโยบาย One Roof เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น การตั้งสายการบริหารทีมประเทศไทยโดยขึ้นตรงกับเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ การให้ปฏิบัติงานเป็นทีมเดียวกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบัน มีสำนักงานในต่างประเทศที่ดำเนินการตามนโยบาย One Roof แล้ว จำนวน ๓๔ แห่ง

ในส่วนของการกระทรวงการต่างประเทศนั้น ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคีของไทยกับประเทศ Strategic Posts เมื่อเดือนมกราคม ๒๕๔๙ โดยมีเอกอัครราชทูตนิวยอร์ก พิวลสงคราม อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศและอดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นหัวหน้าคณะจัดทำ รวม ๒๕ ประเทศ จาก ๗ ภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ ภูมิภาคเอเชียใต้ ภูมิภาคเอเชียตะวันตก ภูมิภาคอเมริกา ภูมิภาคยุโรป และภูมิภาคแอฟริกา โดยได้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ต่อมา ในปี ๒๕๕๓ กระทรวงการต่างประเทศได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค

จำนวน ๙ ภูมิภาค ประกอบด้วย ภูมิภาคเอเชียตะวันออก ภูมิภาคอเมริกาเหนือ ภูมิภาคลาตินอเมริกา ภูมิภาคแปซิฟิกใต้ ภูมิภาคยุโรป ภูมิภาคเอเชียใต้ ภูมิภาคตะวันออกกลาง ภูมิภาคแอฟริกา และภูมิภาคเอเชียกลาง โดยแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาคดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการแผนยุทธศาสตร์บูรณาการด้านการต่างประเทศทวิภาคี/พหุภาคี ที่มีนายกษิต ภิรมย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศในขณะนั้นเป็นประธาน ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้ใช้แผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาคดังกล่าวเป็นกรอบในการดำเนินงานตลอดจนการจัดสรรงบประมาณ อย่างไรก็ตาม แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังไม่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์การต่างประเทศในระดับชาติที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เนื่องจากยังไม่มีการจัดประชุมคณะกรรมการฯ มาตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ อนึ่ง ในส่วนของภูมิภาคลาตินอเมริกายังได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการภูมิภาคลาตินอเมริกา ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๙ โดยถอดจากยุทธศาสตร์ภูมิภาคลาตินอเมริกา และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๕

ในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า ครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๕๖ ที่กระทรวงการต่างประเทศ นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้มอบนโยบายโดยเน้นความสำคัญของการทำงานอย่างมีบูรณาการ และให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นศูนย์กลางการทำงานด้านการต่างประเทศ และจัดการหารือในลักษณะ workshop กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์รายภูมิภาค และหาความชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นที่เป็นเรื่องหลัก หรือมีความสำคัญในภูมิภาคนั้นๆ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับไทย ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้จัดการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับส่วนราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในเดือนเมษายน ๒๕๕๖ และปัจจุบัน (สิงหาคม ๒๕๕๖) กำลังอยู่ระหว่างการยกร่างแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค ปี ๒๕๕๖-๒๕๖๐ จำนวน ๙ ภูมิภาค (เช่นเดียวกับในปี ๒๕๕๓) โดยใช้ข้อมูลจากการประชุมกับส่วนราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และโดยสอดคล้องกับแผนต่างๆ ได้แก่ แผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๘ แผนปฏิบัตินโยบาย ๔ ปีของกระทรวงการต่างประเทศ ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๘ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๖) แผนยุทธศาสตร์ ๔ ปีของกระทรวงการต่างประเทศ ปี ๒๕๕๓-๒๕๕๖ แผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาคฉบับปี ๒๕๕๓ แผนนโยบายต่างประเทศของไทยในปัจจุบัน และยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) เพื่อนำเสนอนายกรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ประสงค์จะศึกษาถึงยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ และศึกษาเพิ่มเติมในแง่มุมมองของความเชื่อมโยงระหว่างการบูรณาการฯ กับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ ตามแนวคิดที่ว่า Unified Workplan เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการบูรณาการฯ เพื่อสะท้อนให้เห็นในมุมมองหนึ่งว่าความพยายามในการปฏิรูปการทำงานของหน่วยงานราชการไทยที่เกี่ยวข้อง กับการต่างประเทศนั้น มีพัฒนาการไปในทิศทางใด หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีทางเลือกใดที่อาจใช้ในการปรับปรุง/แก้ไข

๑.๑.๔ นักบริหารการทูตซึ่งจะไปเป็นหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีมติของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานของไทยในต่างประเทศ และการปฏิบัติ

ตามยุทธศาสตร์การต่างประเทศ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเพื่อผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่รัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังเช่นที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการได้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรประการหนึ่งคือ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้าง นักบริหารการทูตให้เป็นผู้มีความพร้อมในการบริหารทีมประเทศไทยเชิงยุทธศาสตร์และบูรณาการ เครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศ โดยสอดคล้องกับวาระแห่งชาติและนโยบายของรัฐ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาถึงยุทธศาสตร์หรือแนวทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศอย่างมีบูรณาการ เพื่อประโยชน์ของประเทศไทยในภาพรวม

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาในมิติด้านโครงสร้าง คือระเบียบ/กฎหมาย รวมถึงกลไกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และมิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบูรณาการ การปฏิบัติงานของหน่วยงานในต่างประเทศ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ที่เริ่มโครงการสถานเอกอัครราชทูตนำร่องของการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ เมื่อปี ๒๕๔๕ จนถึงปัจจุบัน (๒๕๕๖) โดยมีเป้าหมายของการศึกษาเพื่อหาคำตอบต่อคำถามที่ว่า การปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศที่ผ่านมาได้ส่งผลให้หน่วยงานไทยในต่างประเทศมีการปฏิบัติงานอย่างมีบูรณาการอย่างแท้จริงหรือไม่ มีประเด็นปัญหาใด และเสนอแนะทางเลือกที่อาจใช้เป็นยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การบูรณาการฯ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำหรับการดำเนินการช่วงต่อไปในระยะ ๓-๔ ปีข้างหน้า (๒๕๕๗-๒๕๖๐)

๑.๓.๒ วิธีการศึกษา

เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบูรณาการ การปฏิบัติงานของหน่วยงานของไทยในต่างประเทศ รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศและผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสำนักงานในต่างประเทศ โดยการสัมภาษณ์ บันทึกจากการบรรยาย และศึกษาจากเอกสารของทางราชการ รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของประเทศอื่น เช่นญี่ปุ่น จากประสบการณ์ของผู้จัดทำรายงานศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา

เพื่อมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ สำหรับเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศ และเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่

๑.๕ นิยามศัพท์/การจำกัดความหมายของคำศัพท์ที่สำคัญ

"ทีมประเทศไทยหรือทีมไทยแลนด์ (Team Thailand)" หมายถึงหน่วยงานของไทย ทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งในหลายกรณีรวมถึงรัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนไทยที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในประเทศนั้นๆ และกงสุลกิตติมศักดิ์ของไทยด้วย

"ทูต CEO" หมายถึงเอกอัครราชทูตไทยที่ประจำการอยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเป็นเสมือนหัวหน้าทีมประเทศไทยในประเทศนั้นๆ และโดยหลักการของการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศ เอกอัครราชทูตควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการหัวหน้าสำนักงานจากหน่วยงานอื่นของไทยที่ไปประจำการในประเทศเดียวกันในลักษณะเดียวกับ CEO (Chief Executive Officer) ของบริษัทในภาคเอกชน

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดทฤษฎี

แนวคิดหรือยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศที่เสนอต่อรัฐบาลสำหรับการปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศหลังจากที่ไทยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี ๒๕๔๐ คือการบริหารราชการแบบบูรณาการภายใต้กรอบที่กล่าวถึงแล้วในบทที่ ๑ คือ มีความร่วมมือกัน ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน (Unified Workplan) มีการกำหนดให้มีการจัดโครงสร้างสำนักงานที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) และมีการจัดระบบการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unified Command) โดยมีเอกอัครราชทูตเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทย

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ขอประยุกต์แนวคิด/ทฤษฎีของภาคเอกชนตะวันตก ในการอธิบาย และเสนอแนะทางเลือกเป็นกลยุทธ์/ยุทธวิธีที่นำไปสู่การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ นอกเหนือจากความเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศจากการสัมภาษณ์และบันทึกจากการบรรยาย เพื่อเสนอมุมมองที่แตกต่าง และที่น่าจะสามารถปรับใช้ได้จริงในระบบราชการไทยในลักษณะการดำเนินการเชิงรุก โดยเลือกใช้ประเด็นของแนวคิด/ทฤษฎีที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยและระบบราชการไทย และเน้นการวิเคราะห์ในมิติด้านโครงสร้าง คือระเบียบ/กฎหมาย รวมถึงกลไกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีมิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำของข้าราชการไทย เป็นสำคัญ

๒.๑.๑ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ระบุในเว็บไซต์ของ ก.พ.ร. (http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=8&content_id=173 ณ วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๖ เวลา ๒๒.๓๐ น.) ว่า "การปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปกป้อง รักษา และส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทย ในต่างประเทศ โดยการจัดระบบการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของรัฐที่มีภารกิจด้านต่างประเทศ ให้เป็นเอกภาพและพูดเป็นเสียงเดียวกัน กล่าวคือ มุ่งที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงานของหน่วยงานไทยที่มีภารกิจในต่างประเทศทั้งที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จากรูปแบบการทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ หรือต่างคนต่างเจรจา มาเป็นการทำงานเป็นทีม และพูดเสียงเดียวกัน อันเป็นหลักการพื้นฐานของแนวความคิด เรื่องทีมไทยแลนด์ หรือทีมประเทศไทย (Team Thailand)"

ข้อจำกัดของการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศอาจสามารถอธิบายได้ส่วนหนึ่งด้วยแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการพัฒนาอันเนื่องมาจากธรรมชาติ ของมนุษย์ที่มีแนวโน้มในการรักษา "turf" และ "status quo" ของตนเอง ซึ่ง Robert J. Herbold ได้ระบุในหนังสือ "The Fiefdom Syndrome : The turf battles that undermine careers and companies - and how to overcome them" (ค.ศ. ๒๐๐๔) ว่า "Turf wars can cause employees and managers to focus more on the size of the staff, the scope of their

responsibilities, and their ability to manage their own affairs, than on the larger goals of the organization." และ "Today, organizational fiefdoms exist in companies large and small. Geographical and product-based divisions can grow into impenetrable fiefdoms. But fiefdoms also emerge in nonprofit organizations, government agencies (which today are almost synonymous with the word "fiefdom") and franchises."

ทั้งนี้ Herbold ระบุว่าปัจจัยสำคัญในการแก้ไข Fiefdom Syndrome คือ "Discipline" และ "Creativity" โดยต้องรักษาสมดุลระหว่างปัจจัยทั้งสองด้วย

โครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนขององค์กร "อาณาจักรส่วนตัว" สามารถเกิดขึ้นได้ทุกแห่ง แม้แต่ในบริษัทซึ่งมีขนาดไม่ใหญ่โต ก็อาจมีอาณาจักรขนาดเล็กหลายอาณาจักรก็ได้ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ภายในระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นประเทศใด จะมีอาณาจักรระดับกระทรวง ระดับกรม ระดับกอง ระดับฝ่าย แม้แต่ระดับบุคคลเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะพยายามเสนอแนะมุมมองในการลด fiefdoms ในระบบราชการไทย และสร้าง One Thai Kingdom ด้านการต่างประเทศ เพื่อให้มีการทำงานเป็นทีมตาม concept "ทีมประเทศไทย" อย่างแท้จริง

๒.๑.๒ การบริหารราชการในต่างประเทศในรูปแบบของทีมประเทศไทย มีข้อจำกัดเพราะที่มาของสมาชิกของทีมมีความแตกต่างจากทีมโดยทั่วไป เช่น สมาชิกของทีมมาจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เคยรู้จักกับหัวหน้าทีมมาก่อน หัวหน้าทีมไม่มีสิทธิในการเลือกตัวสมาชิก สมาชิกของทีมมีสำนักงาน บุคลากร และงบประมาณของตนเอง หัวหน้าทีมไม่มีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ตัวสมาชิกอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การทำงานของทีมยังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมใหม่ คือ ในต่างประเทศ มิใช่ในประเทศไทย ยิ่งไปกว่านั้น การประสานงานของทีมในหลายกรณียังมีอุปสรรคของระยะทาง เพราะสมาชิกของทีมบางคนอาจมีสำนักงานตั้งอยู่คนละเมือง หรือแม้แต่คนละประเทศกับหัวหน้าทีม

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ขอเสนอแนวคิดและวิธีการในการบริหารจัดการทีมงาน ที่เรียบเรียงโดย Richard Luecke และ Jeff Polzer ในหนังสือ "Creating Teams with an Edge" (เป็นส่วนหนึ่งของหนังสือชุด Harvard Business Essentials จัดพิมพ์ปี ค.ศ. ๒๐๐๔ แปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยภายใต้ชื่อ "การบริหารจัดการทีมงาน" โดยสุริพร พึ่งพุดคุณ จัดพิมพ์เมื่อปี ๒๕๔๙) ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่พิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพในการบริหารภาคเอกชน และสามารถนำมาปรับใช้กับบริบทของการบริหารสำนักงานไทยในต่างประเทศได้หลายประการ เช่น การสร้างจุดหมายที่ชัดเจน การมีโครงสร้างที่เอื้อให้ทีมมีอำนาจในการทำงาน ความจำเป็นของการมีผู้สนับสนุนทีม (team sponsor) บทบาทของผู้นำทีม การทำงานของทีมเสมือนจริง (virtual) ที่ไม่ได้อยู่ในประเทศเดียวกัน การเป็นผู้นำทีมที่ดี รวมถึงคนที่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่ต้องหาวิธีที่จะปฏิบัติตนให้เป็นเสมือนเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง เป็นต้น ซึ่งรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จะได้พยายามสอดแทรกแนวคิดจากหนังสือฉบับนี้ควบคู่ไปกับการแสดงผลศึกษาในบทที่ ๓ และบทสรุป และข้อเสนอแนะในบทที่ ๔ ต่อไป

๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

มีรายงานการศึกษาส่วนบุคคลในหลักสูตรนักบริหารการทูตในอดีตอย่างน้อยสองฉบับที่ศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ ได้แก่

๒.๒.๑ รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เมื่อปี ๒๕๕๒ เรื่องการทูตและการบริหารทีมประเทศไทยในการดำเนินความสัมพันธ์ : กรณีศึกษาของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว โดยนายพิชัย อิศรภักดี รหัส ๑๐๐๓ ซึ่งใช้เอกสารและถ้อยแถลงเชิงนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการบริหาร ส่วนราชการแบบบูรณาการในต่างประเทศเป็นกรอบแนวคิด และวิเคราะห์ผ่านมุมมองของรายงานผลการศึกษาโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการที่จัดทำโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ระหว่างปี ๒๕๔๕-๒๕๔๗

ผู้ศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโครงสร้างของหน่วยงานไทยในญี่ปุ่น การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน และการปฏิบัติงานอย่างมียุทธศาสตร์ โดยมีการตั้งวิสัยทัศน์ของทีมประเทศไทยในญี่ปุ่นคือ "การนำความเป็นไทยเข้าสู่ทุกองคาพยพของสังคมญี่ปุ่น" และมีการสร้างกลุ่มภารกิจในการทำงานร่วมกันคือ หน่วยงานที่เป็นกลุ่มภารกิจ ในการส่งเสริม หน่วยงานที่เป็นกลุ่มภารกิจด้านวิชาการ (policy recommendations) และหน่วยงานที่เป็นกลุ่มภารกิจด้านการคุ้มครองและบริการสาธารณะ โดยเสาหลักสำคัญคือ ความเป็นผู้นำของเอกอัครราชทูตในการขับเคลื่อนกลไกการบริหารทีมประเทศไทย โดยผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาว่าในช่วงปี ๒๕๔๕-๒๕๕๒ กระบวนการทำงานบนแนวคิดแบบบูรณาการของทีมประเทศไทยในญี่ปุ่นมีความต่อเนื่องเป็นอย่างดีในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ที่ยังเป็นปัญหาคือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรกลางของแต่ละสำนักงานที่เป้าหมายของผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ญ่กญ่สำคัญคือการมีผู้นำทีมประเทศไทยที่มีความรู้ ความสามารถสูง สามารถผลักดันให้ลูกทีมร่วมแรงร่วมใจกันแสดงศักยภาพการทำงานตามภารกิจ และในรูปแบบการทำงานแบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่

๒.๒.๒ รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เมื่อปี ๒๕๕๒ เรื่องการประเมินผลกระบวนการทำงานของทีมประเทศไทย : กรณีศึกษาสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน โดยนางลินนา ตั้งคัช รหัส ๑๐๔๘ ซึ่งใช้หลัก ๔M คือทรัพยากร (Man) งบประมาณ (Money) ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Material) และการบริหารจัดการ (Management) เป็นกรอบในการศึกษาการบริหารงานของทีมประเทศไทย ณ กรุงลอนดอน ในช่วงปี ๒๕๕๑

ผู้ศึกษาพบว่าผลสำเร็จในการขับเคลื่อนทีมประเทศไทยนั้น กลไกที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคล โดยมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบ คืองบประมาณ ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ และสรุปได้ว่า ในภาพรวม พัฒนาการของระบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน (๒๕๕๒) ล้วนเป็นกระบวนการที่ผ่านการศึกษา และการระดมสมองจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างมีขั้นตอน และมีกฎหมายรองรับทั้งสิ้น และเป็นกลไกที่สามารถก้าวเดินไปข้างหน้าได้ หากบุคลากรสามารถบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพ

๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ในมิติด้านโครงสร้าง คือ ระเบียบ/กฎหมายต่างๆ รวมถึงกลไกที่เกี่ยวข้อง และมิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยใช้แนวคิด/ทฤษฎีของภาคเอกชนตะวันตกมาปรับใช้ ร่วมกับข้อคิด/ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และบันทึกการบรรยาย เพื่อเสนอทางเลือกของยุทธศาสตร์ซึ่งนำไปสู่การบูรณาการฯ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๓

ผลการศึกษา

๓.๑ ระเบียบ/กฎหมาย และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการฯ

แนวคิดหรือยุทธศาสตร์ของการปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศในช่วงที่ผ่านมาตามที่กล่าวถึงในบท ๑ และ ๒ มุ่งเน้นในเรื่องของโครงสร้างของการบริหารราชการในต่างประเทศเป็นสำคัญ

๓.๑.๑ ข้อมูลจากเอกสารราชการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศระบุว่าตั้งแต่ที่เริ่มการปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศ ได้มีการออกระเบียบและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพยายาม ในการดำเนินการของแนวทาง Unified Structure และ Unified Command ดังนี้

๑) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕

สาระสำคัญ เช่น

หมวด ๗ การบริหารราชการในต่างประเทศ

มาตรา ๕๐/๑ ในหมวดนี้ระบุว่า

“คณะผู้แทน” หมายความว่า บรรดาข้าราชการฝ่ายพลเรือน หรือ ข้าราชการฝ่ายทหารประจำการในต่างประเทศซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ สถานกงสุล สถานรองกงสุล ส่วนราชการของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเรียกชื่อเป็นอย่างอื่น และปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูต หรือ สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรประจำองค์การระหว่างประเทศ

“หัวหน้าคณะผู้แทน” หมายความว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะผู้แทนตามระเบียบพิธีการทูต หรือ ระเบียบพิธีการกงสุล ในกรณีของคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ หมายความว่า ข้าราชการสังกัดส่วนราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ

“รองหัวหน้าคณะผู้แทน” หมายความว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าคณะผู้แทน ในกรณีของคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ หมายความว่า ข้าราชการสังกัดส่วนราชการ ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในลักษณะเดียวกัน

มาตรา ๕๐/๓ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะผู้แทน หรือมี แต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองหัวหน้าคณะผู้แทนรักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มีรองหัวหน้าคณะผู้แทนที่จะรักษาราชการแทนตามวรรคหนึ่ง หรือไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งใดอันเป็นบุคคลในคณะผู้แทน หรือ มี แต่บุคคลดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้การรักษาราชการแทนหัวหน้าคณะผู้แทน หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งใดอันเป็นบุคคลในคณะผู้แทน เป็นไปตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ความในวรรคหนึ่ง ไม่ใช้บังคับกับข้าราชการฝ่ายทหารประจำการในต่างประเทศ

มาตรา ๕๐/๔ อำนาจและหน้าที่ของหัวหน้าคณะผู้แทน

๑.๑ บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนทางราชการ

๑.๒ บริหารราชการตามที่ได้รับมอบหมาย

๑.๓ บังคับบัญชาบุคคลในคณะผู้แทนและข้าราชการพลเรือนที่มีใช้บุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในประเทศที่ตนมีอำนาจหน้าที่

๑.๔ รายงานข้อเท็จจริงและความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการของบุคคลในข้างต้นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการต้นสังกัดเกี่ยวกับการแต่งตั้งและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

มาตรา ๕๐/๖ การที่กระทรวง ทบวง กรม จะมอบอำนาจหรือมีคำสั่งใด ที่เกี่ยวข้องไปยังหัวหน้าคณะผู้แทน ให้แจ้งผ่านกระทรวงการต่างประเทศ

๒) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา ๙ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนการดำเนินการกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(๒) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (๑) ต้องมีรายละเอียดขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(๓) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ ก.พ.ร. กำหนด

(๔) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือ การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา ๑๐ ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ หรือ เป็นภารกิจที่ใกล้เคียง หรือ ต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือ หัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือใน ต่างประเทศ แล้วแต่กรณี สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหาร ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๔๖

ส่วนที่ ๑ บททั่วไป

ข้อ ๗ การมอบอำนาจให้ทำเป็นหนังสือ โดยระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับผู้รับมอบ อำนาจ อำนาจที่มอบ หลักเกณฑ์ในการใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ และการรายงานผลการใช้ อำนาจ

ในการใช้อำนาจที่รับมอบ ให้ผู้รับมอบอำนาจบันทึกการใช้อำนาจตาม หลักเกณฑ์ที่ผู้มอบอำนาจกำหนด

ส่วนที่ ๔ การมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการในต่างประเทศ

ข้อ ๑๗ ส่วนราชการใดมีภารกิจที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศ ให้หัวหน้า ส่วนราชการนั้น มอบอำนาจทั้งปวงที่จะต้องดำเนินการในต่างประเทศนั้นให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทน และให้หัวหน้าคณะผู้แทนมอบอำนาจให้รองหัวหน้าคณะผู้แทน หรือ บุคคลในคณะผู้แทน ทั้งนี้ ตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

๔) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐

หมวด ๖ การมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนในต่างประเทศ

มาตรา ๒๗ ส่วนราชการใดมีภารกิจที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศ ให้หัวหน้า ส่วนราชการนั้น มอบอำนาจทั้งปวงที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศนั้นให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทน และ ให้หัวหน้าคณะผู้แทนมอบอำนาจให้รองหัวหน้าคณะผู้แทน หรือ บุคคลในคณะผู้แทน

๕) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๒ (รายละเอียดในภาคผนวก)

สาระสำคัญ เช่น

หมวด ๑ บททั่วไป

ข้อ ๖ : ส่วนราชการใดประสงค์จะจัดตั้งหรือรวมหน่วยงานในต่างประเทศ ให้ กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการแล้ว ในการ พิจารณาให้ความเห็นชอบดังกล่าวให้ร่วมพิจารณากับผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ และผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ

การส่งยุบเลิกหน่วยงานในต่างประเทศ ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดแจ้งให้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและกระทรวงการต่างประเทศทราบ

หมวด ๒ ตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการประจำการในต่างประเทศ

ข้อ ๘ การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศให้ดำรง ตำแหน่งข้าราชการประจำการในต่างประเทศ ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการ ต่างประเทศกำหนด

ข้อ ๙ การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหมและข้าราชการในสังกัดส่วนราชการฝ่ายพลเรือนอื่นนอกจากกระทรวงการต่างประเทศให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการประจำการในต่างประเทศ ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมกำหนด หรือ ระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงของแต่ละส่วนราชการนั้นกำหนด แล้วแต่กรณี

การให้ข้าราชการตามวรรคหนึ่งดำรงตำแหน่งประจำคณะผู้แทนจะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้แจ้งให้กระทรวงการต่างประเทศทราบ และปฏิบัติตามระเบียบพิธีการทูต หรือ ระเบียบพิธีการกงสุลแล้วแต่กรณี แล้ว

หมวด ๔ การบริหารราชการในต่างประเทศ

ข้อ ๑๓ เพื่อให้การบริหารราชการในต่างประเทศเป็นไปอย่างมีเอกภาพ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการบริหารราชการในต่างประเทศ” ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเลขาธิการสภา ความมั่นคงแห่งชาติ เป็นกรรมการ ให้ปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นกรรมการและเลขานุการ และรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศซึ่งปลัดกระทรวงการต่างประเทศมอบหมายเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ในกรณีจำเป็นและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศจะเชิญปลัดกระทรวง หรือ หัวหน้าส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องตามความเห็นสมควรเข้าร่วมเป็นกรรมการเพื่อพิจารณาในเรื่องนั้นก็ได้

ข้อ ๑๔ คณะกรรมการบริหารราชการในต่างประเทศมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) เป็นศูนย์กลางในการประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการในต่างประเทศของส่วนราชการต่างๆ ให้มีความเป็นเอกภาพ

(๒) เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ในการบริหารราชการในต่างประเทศ

(๓) อำนวยการให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ รวมทั้ง เสนอแนะและพิจารณาแก้ไขปัญหาในการบริหารราชการในต่างประเทศให้แก่ส่วนราชการ หรือ คณะผู้แทน

(๔) ให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศในการวางระเบียบ หรือ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศ

(๕) เชิญบุคคลจากส่วนราชการและองค์การเอกชนมาชี้แจง ให้ข้อคิดเห็น หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบนี้

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กำหนดในระเบียบนี้ หรือ ตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๑๕ เพื่อให้การบริหารราชการในต่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ ให้หัวหน้าคณะผู้แทนและหัวหน้าหน่วยงานหรือร่วมกันในการจัดทำแผนงานหรือโครงการของแต่ละหน่วยงาน

ในกรณีที่แผนงาน หรือ โครงการใดที่ส่วนราชการอาจดำเนินการร่วมกันได้ ให้ทำความเข้าใจกันเพื่อกำหนดให้ส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการดังกล่าว โดยให้ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุน และในกรณีจำเป็น หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณจะมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทนเพื่อดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการนั้นได้ โดยทำเป็นหนังสือมอบอำนาจและส่งสำเนาหนังสือให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทราบ

ข้อ ๑๖ อำนาจและหน้าที่ของหัวหน้าคณะผู้แทนตามมาตรา ๕๐/๔ ให้รวมถึงอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) ให้คำแนะนำหรือว่ากล่าวตักเตือนข้าราชการประจำการ ในต่างประเทศที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

(๒) ส่งตัวกลับ ในกรณีข้าราชการประจำการในต่างประเทศหรือบุคคล ในครอบครัว หรือ ผู้ติดตามของข้าราชการประจำการในต่างประเทศกระทำละเมิดกฎหมายท้องถิ่น หรือ กฎหมายระหว่างประเทศ หรือ มีความประพฤติที่อาจกระทบถึงชื่อเสียงและศักดิ์ศรีของคณะผู้แทน

(๓) พิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการประจำการ ในต่างประเทศ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการประเภทนั้นตามที่ได้รับมอบอำนาจจากส่วนราชการเจ้าสังกัด

(๔) ในกรณีข้าราชการในต่างประเทศผู้ใดกระทำผิดวินัย ซึ่งเป็นกรณีที่เกินขอบอำนาจที่ได้รับมอบตาม (๓) ให้รายงานการกระทำผิดวินัยของข้าราชการผู้นั้นให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดทราบเพื่อดำเนินการต่อไป เมื่อส่วนราชการเจ้าสังกัดดำเนินการไปแล้วได้ผลประการใดให้แจ้งให้กระทรวงการต่างประเทศทราบ

(๕) สั่งให้ข้าราชการประจำการในต่างประเทศซึ่งปฏิบัติราชการอยู่ในคณะผู้แทนปฏิบัติหน้าที่ภายในประเทศอันเป็นที่ตั้งของสถานทำการ หรือ ในประเทศที่อยู่ในเขตอาณาของสถานทำการสั่งการดังกล่าวสำหรับผู้ซึ่งมิได้สังกัดกระทรวงการต่างประเทศให้สั่งได้เฉพาะเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในเขตอาณาของหน่วยงานของส่วนราชการนั้น

ข้อ ๑๗ ในการปฏิบัติราชการที่เป็นเรื่องสำคัญของหัวหน้าหน่วยงาน ให้เสนอต่อหัวหน้าคณะผู้แทนในฐานะผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบหรือพิจารณาสั่งการ

การเดินทางมาราชการในประเทศไทย หรือ ไปราชการในเขตอาณา หรือ ไปราชการในประเทศอื่นนอกเขตอาณาของข้าราชการประจำการในต่างประเทศของแต่ละส่วนราชการประจำสถานทำการ ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ระเบียบภายในของแต่ละส่วนราชการนั้น แต่ต้องแจ้งให้หัวหน้าคณะผู้แทนทราบทุกครั้ง

ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน หรือ เลื่อนชั้นของหัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการประจำการในต่างประเทศของแต่ละส่วนราชการประจำสถานทำการ ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดรับฟังการประเมินผลของหัวหน้าคณะผู้แทนประกอบด้วย

ข้อ ๑๘ หัวหน้าหน่วยงานต้องเข้าร่วมประชุมตามที่หัวหน้าคณะผู้แทนเรียกประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติราชการ ปรัชญาในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน ประสานงาน แก้ไขปัญหา และหารือข้อราชการทั่วไป และให้หัวหน้าคณะผู้แทนรายงานผลการประชุมและความคืบหน้าเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการไปยังกระทรวงการต่างประเทศ

ในกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานผู้ใดไม่อาจเข้าร่วมประชุมได้ ให้รายงานเหตุผลความจำเป็นให้หัวหน้าคณะผู้แทนทราบ

ข้อ ๒๐ ในกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติราชการตามที่ได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าคณะผู้แทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือ มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ให้หัวหน้าคณะผู้แทนรายงานข้อเท็จจริงให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัดของหัวหน้าหน่วยงานผู้นั้นพิจารณาโดยไม่ชักช้า เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมหรือดำเนินการอื่นใดตามควรแก่กรณี

ข้อ ๒๑ ในกรณีที่ข้าราชการประจำการในต่างประเทศประสงค์จะลาภายในประเทศที่ประจำอยู่ หรือ ลาไปนอกประเทศที่ประจำอยู่นอกจากลาเข้าประเทศไทย ให้เป็นไปตามกำหนดวันลาตามตารางท้ายระเบียบนี้ และให้เป็นอำนาจของหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการลา เว้นแต่ การลานั้น มีกำหนดระยะเวลาติดต่อกันเกินสิบวัน หรือ เป็นการลาบวช หรือ การลาเพื่อเดินทางไปประจำพิธีฮัจญ์ตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกิจการฮัจญ์ ให้หัวหน้าคณะผู้แทนแจ้งการอนุมัติการลาให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัดทราบด้วย

ข้อ ๒๔ การทำนิติกรรมหรือสัญญาหรือการใดๆ ที่ทำในนามของสถานเอกอัครราชทูต หรือที่มีเอกสิทธิ์หรือความคุ้มกันทางทูต หรือ ทางกงสุล ให้เป็นอำนาจของหัวหน้าคณะผู้แทนในการลงนามเพื่อให้มีผลผูกพัน

นอกจากกรณีตามวรรคหนึ่ง การทำนิติกรรม หรือ สัญญา หรือ การใดๆ ที่ทำในนามส่วนราชการใด เมื่อหัวหน้าคณะผู้แทนได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าส่วนราชการแล้ว ให้มีอำนาจมอบให้รองหัวหน้าคณะผู้แทน หรือ หัวหน้าหน่วยงานของส่วนราชการนั้นเป็นผู้มีอำนาจลงนามแทนได้

ในการมอบอำนาจตามวรรคสอง ให้คำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว และ สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบของรัฐผู้รับด้วย

หมวด ๕ การรายงานผลการดำเนินการ

ข้อ ๒๕ การรายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง ตลอดจนผลการปฏิบัติราชการต่างๆ ของส่วนราชการที่ประจำในต่างประเทศ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) ขอให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอรายงานไปยังหัวหน้าคณะผู้แทนและผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัด และเมื่อหัวหน้าคณะผู้แทนได้รับรายงานแล้ว ให้หัวหน้าคณะผู้แทนรายงานไปยังปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

(๒) เมื่อปลัดกระทรวงการต่างประเทศได้รับรายงานตาม (๑) ให้จัดทำสรุปรายงานทั้งปวงนำเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ และส่วนราชการอื่นที่ร้องขอ

๖) ระเบียบกระทรวงการต่างประเทศว่าด้วยการกำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูต และกงสุลสำหรับข้าราชการในสังกัดคณะผู้แทนในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๒

สาระสำคัญ เช่น

หมวด ๒ กำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตของข้าราชการฝ่ายทหาร

ข้อ ๘ ให้กำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตของข้าราชการฝ่ายทหาร ชั้นสัญญาบัตรที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศ เป็นผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร (Defence Attache) ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารบก (Military Attache) ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารเรือ (Naval Attache) หรือ ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารอากาศ (Air Attache)

ข้อ ๙ ให้กำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตของข้าราชการฝ่ายทหาร ชั้นสัญญาบัตรที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศ เป็นรองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร (Assistant Defence Attache) รองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารบก (Assistant Military Attache) รองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารเรือ (Assistant Naval Attache) หรือ รองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารอากาศ (Assistant Air Attache)

ข้อ ๑๐ ให้กำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตของข้าราชการฝ่ายทหาร ชั้นประทวน ที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศ เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการ (Technical and Administrative Staff)

หมวด ๓ การกำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตและกงสุลของข้าราชการสังกัดส่วนราชการอื่น

ข้อ ๑๑ การกำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตของข้าราชการสังกัดส่วนราชการอื่น ที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศประจำสถานเอกอัครราชทูต ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ หรือ ประเภทวิชาการ เป็นผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษ (Special Service Attache) และรองผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษ (Assistant Special Service Attache)

ข้อ ๑๒ ให้กำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตของข้าราชการฝ่ายต่างๆ สังกัดส่วนราชการอื่นที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศ ประเภททั่วไป เป็นผู้ช่วยเลขานุการ (ฝ่ายธุรการหรือฝ่ายวิชาการ) [Attache (Administrative/Technical)]

ข้อ ๑๓ ให้กำหนดชื่อตำแหน่งทางกงสุลของข้าราชการฝ่ายต่างๆ สังกัดส่วนราชการอื่นที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศประจำสถานกงสุล ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ หรือ ประเภทวิชาการ เป็นกงสุล (ฝ่ายกิจการพิเศษ) [Consul (Special Service)] และรองกงสุล (ฝ่ายกิจการพิเศษ) [Vice Consul (Special Service)]

ข้อ ๑๔ ให้กำหนดชื่อตำแหน่งทางกงสุลของข้าราชการฝ่ายต่างๆ สังกัดส่วนราชการอื่นที่มีอัตราตำแหน่งในต่างประเทศ ประเภททั่วไป เป็นตัวแทนทางกงสุล [Consular Agent (Administrative/Technical)]

๓.๑.๒ ได้มีการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมประเทศไทย เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งใช้บังคับเฉพาะการใช้จ่ายในการบริหารงานที่เบิกจ่ายจาก งบดำเนินงานในลักษณะค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค หรืองบรายจ่ายใดที่เบิกจ่าย ในลักษณะเดียวกันสำหรับส่วนราชการในต่างประเทศ โดยเพิ่มความยืดหยุ่นให้แก่หัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ คือให้หัวหน้าส่วนราชการในต่างประเทศเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายสำหรับการบริหารงานของส่วนราชการได้เท่าที่จ่ายจริง โดยคำนึงถึงความจำเป็น เหมาะสมและประหยัด เพื่อประโยชน์ของทางราชการในการดำเนินงานตามภารกิจปกติ หรือตามนโยบายของทางราชการ สำหรับค่าใช้จ่าย

ต่างๆ เช่น ค่าจ้างเอกชนดำเนินงาน ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายในการประชุมและจัดงานต่างๆ ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเช่าอาคารเป็นที่ทำการ เป็นต้น

๓.๑.๓ ข้อมูลจากเอกสารราชการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ ระบุว่ากระทรวงการต่างประเทศได้จัดให้มีกลไกสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ เช่น

๑) การประชุมทีมประเทศไทย (หรือในอีกชื่อหนึ่งคือการประชุมคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่) โดยมีเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยในประเทศนั้นๆ เป็นประธาน และหัวหน้าสำนักงานต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการ โดยมีวาระการประชุมฯ ที่เน้นประเด็นยุทธศาสตร์ร่วมกัน อาทิ การหารือเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การรายงานการปฏิบัติงานที่สำคัญ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการหารือเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาของแต่ละสำนักงาน เป็นต้น

๒) การร่วมกันจัดทำแผนและผลการปฏิบัติราชการประจำปีของทีมประเทศไทย โดยสถานเอกอัครราชทูตเป็นเจ้าภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและรายงานผลการปฏิบัติราชการในเชิงบูรณาการ ของทุกหน่วยงานในทีมประเทศไทยภายใต้เอกสารฉบับเดียว ซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ อาทิ นโยบายสำคัญ/เร่งด่วนของรัฐบาล ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน วัฒนธรรม/ภาพลักษณ์ และการบริหารจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของทีมประเทศไทยที่มีเอกภาพ และสามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมประเทศไทยภายใต้แผนเดียวกัน

๓) ระบบการรายงานแบบหลายทาง (Matrix Reporting System) โดยการจัดระบบให้หัวหน้าสำนักงานต่างๆ รายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง และผลการปฏิบัติงานที่จะมีผลเกี่ยวข้องกับการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศนั้นๆ ต่อต้นสังกัด และเอกอัครราชทูตในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยทราบด้วย ซึ่งหัวหน้าทีมประเทศไทยจะรวบรวมส่งให้กระทรวงฯ ทราบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการมองเห็นภาพรวมของยุทธศาสตร์การดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในทุกมิติ

นอกจากนี้ ยังมีกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการของทีมประเทศไทย ได้แก่ (๑) ระบบการประเมินผลผ่านกลไกการสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการในต่างประเทศ ซึ่งกำหนดให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่ง จัดการประชุม ทีมประเทศไทยอย่างสม่ำเสมอ โดยความถี่ในการจัดการประชุมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ พร้อมทั้งจัดส่งรายงานการประชุมให้กระทรวงฯ ทราบทุกครั้ง (๒) กำหนดให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่ง ส่งแผนและรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปีของทีมประเทศไทย ตลอดจนการจัดทำข้อเสนอกิจกรรม/โครงการบูรณาการภายใต้แผนฯ ให้กระทรวงฯ ทราบ (๓) ระบบการประเมินผลผ่านระบบการตรวจราชการในต่างประเทศ ซึ่งกระทรวงฯ ได้เริ่มการประเมินผลผ่านระบบการตรวจราชการในต่างประเทศ เมื่อปี ๒๕๕๑ โดยมอบให้รองปลัดกระทรวงฯ ฝ่ายบริหาร ให้ทำหน้าที่หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงฯ ให้ทำหน้าที่ผู้ตรวจราชการกระทรวงฯ พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่การตรวจราชการกระทรวงฯ โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นฝ่ายเลขานุการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อไปเยี่ยมเยียนสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และ

รับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงาน พร้อมทั้ง จัดทำรายงาน และข้อเสนอแนะเสนอปลัดกระทรวงฯ พิจารณาสั่งการต่อไป

๓.๑.๔ กระทรวงการต่างประเทศได้ให้ความสำคัญต่อนโยบายการใช้สำนักงานเดียวกัน (One Roof Policy) อันเป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดในการจัดระบบการจัดโครงสร้างสำนักงาน ที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการไทยในต่างประเทศสามารถทำงานร่วมกันทั้งในด้านนโยบายและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลัก maximum coverage - minimum resources ข้อมูลจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ ณ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๖ ระบุว่ามีการดำเนินการตาม One Roof Policy แล้ว จำนวน ๓๔ แห่ง และระหว่างดำเนินการอีก ๗ แห่ง ได้แก่ กรุงฮานอย กรุงปักกิ่ง นครเซี่ยงไฮ้ นครกว่างโจว กรุงฮานอย กรุงโตเกียว และกรุงนิวเดลี จากจำนวนสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทั่วโลก จำนวนทั้งสิ้น ๙๔ แห่ง ซึ่งปัญหาและอุปสรรคของ One Roof Policy คือ การจัดหาสถานที่ใหม่ที่อยู่ในทำเลที่เหมาะสม รวมทั้งการขยายพื้นที่ต่อเติมเพื่อรองรับหน่วยงานอื่น การย้ายที่ทำการของหน่วยราชการที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการ หรือการอำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้มาติดต่อ และปัญหาเรื่องงบประมาณในการดำเนินการจัดซื้อ/เช่าสถานที่ทำการที่อยู่ในทำเลที่เหมาะสม

๓.๑.๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๐ ได้เกิดความริเริ่มในการจัดสรรเงินงบประมาณให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการต่างประเทศร่วมกัน ภายใต้ชื่อโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (Foreign Missions' Integrated Project: FMIP) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและต่างประเทศที่มีภารกิจด้านการต่างประเทศ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการส่งเสริมประโยชน์ของไทยในต่างประเทศ ให้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทวิภาคี/ภูมิภาค และให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการของโครงการที่เสนอขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณ FMIP แบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ ๑) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการของหน่วยงานในต่างประเทศ (ทีมประเทศไทย) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ๒) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการ ซึ่งมีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ในวงกว้าง และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน โดยไม่จำกัดเฉพาะที่ดำเนินการในต่างประเทศเท่านั้น และ ๓) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยโครงการทั้ง ๓ ประเภทดังกล่าวจะต้องเป็นการบูรณาการภารกิจด้านต่างประเทศระหว่างกระทรวงด้วย

ในเวลาต่อมา คณะอนุกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินการกิจต่างประเทศของคณะผู้แทนไทยในประเทศต่างๆ ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นประธาน ได้ให้ความเห็นชอบต่อการจัดทำโครงการ FMIP สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้แก่ ก) การเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี และหลักปฏิบัติที่เป็นเลิศในต่างประเทศ เช่น การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างไทยกับต่างประเทศเพื่อให้ไทยเป็นประเทศผู้นำในด้านพลังงานชีวภาพ (agro-energy country) ข) การทูตวัฒนธรรม เช่น การจัดกิจกรรมฉลองความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างไทย กับประเทศต่างๆ ค) การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันระหว่างประเทศ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถด้านการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ การเพิ่มขีดความสามารถหน่วยงานและ

ผู้ประกอบการไทยให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบการนำเข้าของประเทศ/ภูมิภาคที่เป็นตลาดสำคัญของไทย การพัฒนาศักยภาพของแรงงานไทย ง) ความมั่นคงและการเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ จ) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนไทยในต่างแดน ฉ) การสนับสนุนกิจกรรมภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ ที่ไทยมีบทบาทนำ เช่น UN, ACD, APEC, ASEAN, ACMECS, BIMSTEC

ทั้งนี้ สำนักงานประมาณได้ตั้งงบประมาณ FMIP ไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีวงเงินที่อนุมัติสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ จำนวนประมาณ ๒๙๕ ล้านบาท (๒๘ โครงการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ จำนวนประมาณ ๕๙๔ ล้านบาท (๘๓ โครงการ) และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ จำนวนประมาณ ๓๕๐ ล้านบาท (๖๗ โครงการ) อย่างไรก็ตาม หลังจากปี ๒๕๕๒ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณ FMIP อีกจนถึงปัจจุบัน (๒๕๕๖)

๓.๒ การให้สัมภาษณ์และการบรรยายของบุคคลต่างๆ

๓.๒.๑ ทีมประเทศไทยในญี่ปุ่นได้มีการตั้งวิสัยทัศน์ร่วมกันตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ คือ "การนำความเป็นไทยเข้าสู่ทุกอนุของสังคมญี่ปุ่น" และมีการประชุมทีมประเทศไทยทุกสัปดาห์ โดยยังมีการประชุมแยกตามกลุ่มภารกิจ และมีการดำเนินโครงการร่วมกันโดยเบิกจ่ายจากกระทรวงการต่างประเทศ เช่น โครงการจัดทำเว็บไซต์ข้อมูลเศรษฐกิจไทยญี่ปุ่น (www.thaiceotokyo.jp) โครงการ Thai Festival เป็นต้น

เอกอัครราชทูตสุวิทย์ สิมะสกุล เลขาธิการสมาคมไทย-ลาวเพื่อมิตรภาพ อดีตเอกอัครราชทูตประจำ สปป. ลาว แคนาดา และญี่ปุ่น โดยดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียวระหว่างปี ๒๕๔๗-๒๕๕๒ ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องบูรณาการฯ เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๖ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑) การทำงานในแต่ละที่แตกต่างกันไป องค์ประกอบสำคัญคือคนในพื้นที่ทั้งที่เป็นลูกทีมและคนท้องถิ่น หากลูกทีมเก่ง อย่างเช่นที่โตเกียว ก็ต้องมีวิธีการบริหารที่แตกต่าง จากที่ประเทศอื่น

๒) การทำงานต้องมีเป้าหมาย ซึ่งสำคัญที่สุดคือต้องไม่มี personal agenda ต้องพยายามคุยกับแต่ละสำนักงานว่ามี agenda อะไร แล้วพยายามตั้ง agenda ร่วมกันที่หน่วยงานทุกหน่วยได้ประโยชน์ และต้องพยายามพบกันพูดคุยกันบ่อยๆ อย่างไม่เป็นทางการ หัวหน้าทีมต้องทำให้ทุกคนเข้าใจว่าที่ทำงานนี้เพื่อประโยชน์ของทุกคน ซึ่งตนเคยพูดด้วยว่าถ้าเห็นว่าเป็นประโยชน์ ก็ไม่บังคับให้ต้องร่วมมือกัน ซึ่งการประชุมกลุ่มภารกิจที่เกิดขึ้นก็เป็นผลของการคุยกัน และดู character ของหัวหน้าสำนักงานแต่ละคน

จากการพูดคุยกัน ก็นำมาสู่การทำโครงการร่วมกัน เช่น สถานเอกอัครราชทูตทำโครงการ "Just in time" ร่วมกับสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร โดยใช้ปรัชญาการทำงานของญี่ปุ่น มาปรับใช้ในการวางแผนการส่งมะม่วงไปขายในญี่ปุ่นตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ ทำให้สามารถวางแผนการตลาดล่วงหน้าได้ โครงการประสบความสำเร็จ เกษตรกรไทยเข้าร่วมโครงการทำตามที่คนขายของญี่ปุ่นกำหนด เพื่อให้นำเข้าไปขายในญี่ปุ่นได้ตามกำหนดเวลา (เร็วเกินไปก็ไม่ดี ช้าเกินไปก็ไม่ได้)

๓) เป้าหมายมีทั้งที่ยาวไกล ซึ่งจะถูกลบทิ้งเมื่อใดก็ไม่ทราบ และที่ realize ได้ในเวลาเท่านั้นเท่านี้ ควรพยายามทำเท่าที่ทำได้ หากมากเกินไป ก็ลดปริมาณลง เอาคุณภาพชีวิต ของคนทำงานเป็นหลัก

๔) ไม่มีกระทรวงไหนที่เก่งหรือฉลาดน้อยกว่ากระทรวงอื่นๆ หากกระทรวงการต่างประเทศต้องการ dominate การทำงานในต่างประเทศของทุกหน่วยงานก็จะเป็นความคิดที่ผิด เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ต้องฟัง ต้องถาม นายเคยสอนตนว่า "the day you stop listening it is the beginning of the end"

๕) การบังคับใช้กฎหมาย สำคัญไม่น้อยกว่าการมีกฎหมาย การมีระเบียบหรือกฎหมายเกี่ยวกับการบูรณาการฯ หากไม่มีการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

๖) หัวหน้าทีมประเทศไทยสำคัญต่อความสำเร็จของการบูรณาการฯ แต่เป็นแค่ one of the important factors หัวหน้าทีมจะได้การยอมรับ ก็ต่อเมื่อเป็นคนดี ไม่มี personal agenda หัวหน้าทีมอาจทำงานไม่เป็นก็ได้ แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานของลูกน้องและอย่าอยู่เฉย ต้องรู้จักลูกน้อง ต้องเอาใจใส่ลูกทีม ต้องพยายามจำว่าตัวเองเป็น nobody ใช้หลักพุทธศาสนา ต้องซื่อสัตย์ หัวดี ไม่โกหก ต้อง "serve them"

๗) หลักการที่ใช้ในการทำงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศต่างๆ รวมถึงการบริหารงานในกรอบทีมประเทศไทย ก็คือ "Make us useful and resourceful to them"

๘) การเป็นประธานการประชุม ต้องไม่พูดมากเกินไป ต้องชัดเจนว่าคุยเรื่องอะไร เพื่ออะไร มีการสรุปทุกครั้งว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปคืออะไร ประชุมครั้งต่อไปก็ต้องสอบถามความคืบหน้าของเรื่องเดิม ต้องกระตุ้นให้ลูกทีมทำงาน โดยไม่ embarrass ในที่ประชุม

๓.๒.๒ เอกอัครราชทูตฐาณูร พานิช รองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และหัวหน้าคณะทำงานของกระทรวงการต่างประเทศในการยกร่างแผนยุทธศาสตร์ อดีตเอกอัครราชทูตไทยใน ๔ ประเทศ คือศรีลังกา นอร์เวย์ สิงคโปร์ และโปแลนด์ ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖ ว่า

๑) พูดได้ยากกว่าความพยายามในการสร้างการบูรณาการฯ สำเร็จหรือไม่ทั้งหมด ขึ้นอยู่กับแต่ละแห่ง สมัยนายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตร เห็นความสำคัญกับการบูรณาการฯ มีการส่งการตรงไปที่สำนักงานในต่างประเทศ ในประเทศ การผลักดันจากฝ่ายการเมืองมีความสำคัญ ผู้นำต้องสั่งรัฐมนตรี รัฐมนตรีสั่งปลัด ปลัดถ่ายทอดต่อ และต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุนจากส่วนกลางในต่างประเทศ ที่สำคัญคือเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ทำให้หน่วยงานอื่นยอมรับ เกรงใจ ต้องให้เกียรติหัวหน้าสำนักงานอื่น ต้องพยายามดึงมาทำโครงการร่วมกัน และให้เครดิต โดยสื่อสารให้ต้นสังกัดของหัวหน้าสำนักงานนั้นได้รับทราบด้วย เช่น เวลาที่นายของหัวหน้าสำนักงานเดินทางไปเยือนประเทศนั้น เป็นต้น

๒) เป้าหมายในการทำงานในฐานะหัวหน้าคณะทำงานในการยกร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ คือการมียุทธศาสตร์ที่ผลักดันไปสู่เป้าหมาย เป็นที่เห็นชอบของทุกหน่วยงาน ไม่ว่ายุทธศาสตร์จะดีเพียงไร ก็มีปัญหารื่อง turf รัฐบาลนี้เห็นความสำคัญของการมี

ยุทธศาสตร์ ให้มีการทำ workshop ต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วม ให้ปลัดกระทรวงทุกกระทรวงที่เกี่ยวข้องเห็นพ้องด้วย

๓.๒.๓ เอกอัครราชทูต จริยวัฒน์ สันตะบุตร กรมวังผู้ใหญ่ในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร อดีตเอกอัครราชทูตประจำเคนยา อียิปต์ และเยอรมนี ได้บรรยายและตอบคำถามในหัวข้อ “เทคนิคการประสานและสร้างเครือข่ายผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการต่างประเทศ” ของการอบรมหลักสูตร นบท. ๕ เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๖ เกี่ยวกับการบูรณาการฯ ว่า

๑) ในประเทศไทยก็ยังไม่มีการมีทีมประเทศไทย กระทรวงการต่างประเทศไม่มีอำนาจสั่งใครไม่ได้ ผู้นำนักอยู่ที่การดำเนินการภายในประเทศ จึงต้องพิจารณาว่าในเมื่อ resource น้อยควรทำอะไร เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ต้องมีทั้งพระเดชและพระคุณ ต้องมีเครือข่ายต้องยอมรับเคารพซึ่งกันและกัน ต้อง respect คนอื่น ที่สำคัญคือทำให้คนอื่น respect ตนเองได้หรือไม่

๒) ต้องยอมรับและสนับสนุนว่าหัวหน้าสำนักงานของหน่วยงานอื่นต้องทำอะไรเพื่อใคร หากนายเขาไปเยือน เอกอัครราชทูตต้องเลี้ยงต้อนรับให้ดี เพราะเป็นวิธีสร้างเครือข่ายและสร้างภาวะแวดล้อมที่ดี เอกอัครราชทูตควรมอบหมายงานสำคัญให้หัวหน้าสำนักงานอื่นทำแทนต้องหาจุดร่วมเรื่องร่วมให้ได้ เช่น ในโอกาสของการเฉลิมฉลองการครบรอบความสัมพันธ์ทางการทูต ๑๕๐ ปีระหว่างไทยกับเยอรมนี ตนก็พยายามสนับสนุนให้สำนักงานต่างๆ ทำโครงการในกรอบนี้โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือพยายามทำให้คนไทยรู้จักเยอรมนีมากขึ้น เพื่อจะได้เปิดรับและใช้ประโยชน์จากเยอรมนีมากขึ้น เวลาเอกอัครราชทูตพูดอะไรกับสาธารณชนก็ใช้คำว่าในนามของทีมประเทศไทย ต้องให้เกียรติคู่สมรสของข้าราชการหน่วยงานอื่นด้วย เวลาที่ต้องทำงานสำคัญร่วมกัน เช่น การรับเสด็จ ต้องไม่ใช้วิธีสั่ง ใช้การประชุม พูดคุยกันอย่างให้เกียรติ ให้หน่วยงานทั้งหมดรู้สึกว่าเป็นเจ้าภาพร่วมกัน หากมีข้อผิดพลาด เอกอัครราชทูตต้องรับผิดชอบก่อน พยายามจัดงานร่วมกัน ไม่แยกเขาแยกเรา เวลาเขามีปัญหา ต้องรับฟัง แล้วพยายามช่วย คือต้องพยายามเป็น leader ไม่ใช่ boss ต้องไม่เอาเครดิต เพียงภูมิใจเมื่อชาติได้ประโยชน์ อย่าตระหนง ทุกคนมีความชำนาญต่างกัน ต้องยอมไวใจคนอื่นจนกว่าจะไวใจไม่ได้

๓) เอกอัครราชทูตควรมีเป้าหมายในการทำงาน กระทรวงการต่างประเทศมีบทบาทเป็น facilitator ไม่มีอำนาจอะไร ในความเห็นของตนนั้น สิ่งที่เอกอัครราชทูตควรเป็น หรือทำ คือ "รอบรู้ดี มุ่งชี้เป้า ฝ่าฝืนผลักดัน หันมาเสริม เต็มให้เต็ม" ซึ่งที่สำคัญคือการหาเจ้าภาพ ในประเทศไทยที่มีอำนาจและมีความเชี่ยวชาญรับทำต่อ

๔) เป็นข้าราชการต้องไม่ขี้เกียจ ต้องไม่ขี้โกง มีคุณธรรม มีความรู้ มีความริเริ่ม ที่ถูกต้อง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม

๕) แนวทางในการสร้างเครือข่ายทางการทูตทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งปรับใช้กับการบริหารหรือการประสานงานได้ด้วย คือ "การแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง สร้างจุดแข็ง แสวงจุดอ่อน ผ่อนจุดตาย คลายจุดเจ็บ เก็บประโยชน์หลัก หักประโยชน์ย่อย"

๓.๒.๔ นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ได้บรรยายในหัวข้อ “บทบาทของไทยในเวทีโลก และบทบาทผู้แทนไทย” ของการอบรมหลักสูตร นบท. ๕ เมื่อวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖ และได้ตอบคำถามของข้าราชการกระทรวงพาณิชย์เกี่ยวกับการบูรณาการฯ ว่า

๑) concept เรื่องทีมประเทศไทย ดำเนินไปได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำ ในขณะเดียวกัน การสร้างทีมประเทศไทยในประเทศไทยเองมีความสำคัญมาก ยกตัวอย่างเช่น ในการประชุมเตรียมการสำหรับการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีรวมถึงการติดตามผลการเยือนฯ หน่วยงานต่างๆ มักจะส่งระดับเจ้าหน้าที่เข้าร่วม ซึ่งมักจะมีแต่ข้อมูล แต่ไม่เท่าที่ ยังมีภาวะของการแข่งขันกันในเรื่องเครดิตของผลงาน จึงทำให้การขับเคลื่อนให้มีผลอย่างเป็นรูปธรรมของการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีเป็นไปอย่างยากลำบาก

๒) หัวหน้าทีมประเทศไทยจะต้องสามารถสร้างศรัทธาได้ กระทรวงการต่างประเทศจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในบางประเทศก็ยังมีประเด็นปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศก็พยายามกำกับดูแล

๓) การทำงานในต่างประเทศจะไม่เป็นเรื่องของการก้าวถอย หากเอกอัครราชทูตรู้หน้าที่ของตนเอง ในการทำงานในต่างประเทศนั้น มี division of labour อยู่แล้ว เอกอัครราชทูต มีหน้าที่ดูภาพรวม เป็นผู้เปิดประตู เป็น facilitator และสนับสนุนเป็น backup หน่วยงานต่างๆ โดยต้องพยายาม pull efforts และเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยทุกหน่วยงานในประเทศนั้นๆ ทั้งนี้ จะต้องมีการประชุมกันบ่อยๆ เพราะการพูดคุยนั้นสำคัญที่สุด

๔) ปัจจุบัน การบูรณาการฯ มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะเอกอัครราชทูตจะต้องจัดทำ mission statement ที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ และควรจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน โดยเอกอัครราชทูตต้องรายงานการดำเนินงานตาม mission statement ให้กระทรวงการต่างประเทศทราบความคืบหน้าเป็นประจำ

๓.๒.๕ ข้อจำกัดด้านโครงสร้างประการหนึ่งของการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานในต่างประเทศ คือโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น จำนวนสำนักงาน และการแบ่งเขตอาณาความรับผิดชอบของแต่ละสำนักงานแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่นในลาตินอเมริกา สำนักงานของไทยมีจำนวนน้อย การแบ่งเขตอาณาความรับผิดชอบของกระทรวงการต่างประเทศกับกระทรวงพาณิชย์แตกต่างกัน และสำนักงานของหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบลาตินอเมริกาก็ไม่ได้ตั้งอยู่ในลาตินอเมริกา เช่น สำนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่รับผิดชอบการส่งเสริม การท่องเที่ยวในลาตินอเมริกาคือสำนักงานที่นครลอสแอนเจลิส สำนักงานของ BOI ที่รับผิดชอบการส่งเสริมการลงทุนในลาตินอเมริกาคือสำนักงานที่นครนิวยอร์ก เป็นต้น

นายธฤต จรุงวัฒน์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิเลีย อดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงพริทอเรีย และกงสุลใหญ่ ณ เมืองฮองกง ให้สัมภาษณ์ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับเรื่อง การบูรณาการฯ เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖ ว่า การบูรณาการฯ เกิดขึ้นจริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนิยามของการ บูรณาการการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานในต่างประเทศ ดังนั้น จึงขอให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในฐานะหัวหน้าสำนักงาน ใน ๓ แห่ง ได้แก่ กงสุลใหญ่ ณ เมืองฮองกง เอกอัครราชทูต ณ กรุงพริทอเรีย และเอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิเลีย เพื่อนำไปตีความ ดังนี้

๑) ทีมประเทศไทยที่ฮองกง ประกอบด้วยกงสุลใหญ่ กงสุลฝ่ายพาณิชย์ กงสุลฝ่ายแรงงาน กงสุลฝ่ายศุลกากร และสำนักงาน ททท.

๒) ทีมประเทศไทยที่พริทอเรีย ประกอบด้วยสถานเอกอัครราชทูต สำนักงานผู้ช่วยทูต ฝ่ายทหาร และฝ่ายพาณิชย์

๓) ทีมประเทศไทยที่กรุงบราซิเลีย ประกอบด้วยสถานเอกอัครราชทูต สำนักงานผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร และฝ่ายพาณิชย์ (ตั้งอยู่ที่นครเซาเปาลู)

ทั้ง ๓ แห่ง การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ได้แก่ การประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการนำแผนงานประจำปีมาเปรียบเทียบและผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันหรือไปในทิศทางเดียวกันในเชิงเนื้อหาแต่ไม่ใช่ด้านงบประมาณ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีการเข้าพบกับภาครัฐและเอกชนร่วมกันในกรณีที่เกี่ยวข้อง มีการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล และรถยนต์ในกรณีจำเป็น หัวหน้าทีมประเทศไทยสามารถมอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานอื่นไปร่วมงานแทนได้ เมื่อมีการเยือนระดับสูง ก็มีการทำงานเป็นทีมอย่างกลมกลืนตามแนวทางที่มีการประชุมหารือหรือตกลงกัน เป็นต้น

กรณีสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิเลีย มีลักษณะต่างกันไป อีกเล็กน้อย กล่าวคือสำนักงานผู้ช่วยทูตฝ่ายพาณิชย์ตั้งอยู่ที่นครเซาเปาลู แต่สถานเอกอัครราชทูตและสำนักงานพาณิชย์ก็มีการทำงานแทนกันอยู่เสมอ เนื่องจากหลายครั้ง งานกงสุลเกิดขึ้น ที่นครเซาเปาลู เช่นงานช่วยเหลือคนไทยตกทุกข์ได้ยาก ขณะทำงานด้านกฎ ระเบียบ ข้อร้องเรียน ทางการค้า ต้องปฏิบัติที่กรุงบราซิเลียซึ่งเป็นเมืองหลวง เช่น งานด้านการตอบโต้การทุ่มตลาด ซึ่งจนถึงปัจจุบันก็ยังเกี่ยวพันกันอยู่ดี นอกจากนั้น หน่วยงานต่างๆ ก็ปฏิบัติตามระเบียบการลา หรือการเดินทางไปราชการ ที่ต้องขออนุญาตหรือขออนุมัติเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่อย่างถูกต้องทั้ง ๓ แห่ง

อย่างไรก็ดี มีหลายกิจกรรมที่ยังดำเนินการโดยสำนักงานต่างๆ เอง เช่น โครงการที่ไม่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับสำนักงานอื่นๆ หรือช่วงจังหวะที่ได้รับงบประมาณจากต้นสังกัด ไม่ตรงกับสำนักงานอื่นๆ หรือภารกิจที่สำนักงานในต่างประเทศต้องตอบสนองต่อนโยบายของต้นสังกัด ก็จะแยกดำเนินการโดยเอกเทศ ซึ่งก็มักจะมีการนำไปรายงานในการประชุมหัวหน้าสำนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยทางทฤษฎีที่ทำให้มีการบูรณาการเกิดขึ้น ได้แก่

๑) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการในต่างประเทศ

๒) สัญญาณจากหัวหน้ารัฐบาล โดยเฉพาะในระดับนายกรัฐมนตรี ที่กล่าวย้ำถึงความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยทางปฏิบัติที่ทำให้การร่วมกันเกิดขึ้น ได้แก่

(๑) หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่จะควบคุมหน่วยงานอื่น

(๒) ให้เกียรติข้าราชการทุกคนของหน่วยงานอื่น

(๓) ทำให้เห็นว่าเป็นที่พึงของหน่วยงานอื่นได้ และให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานประสบความสำเร็จในการตอบสนองภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัด

(๔) ทำให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันเกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายมากกว่าการทำงานโดยเอกเทศ

(๕) ยึดคุณธรรม และระเบียบราชการ อย่างโปร่งใส ปฏิบัติให้เห็นเจตนาอย่างแท้จริงที่ทำให้ผลประโยชน์ส่วนรวม

หัวหน้าทีมประเทศไทยคือปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานในกรอบทีมประเทศไทย แม้โครงสร้างทางกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ จะมีการวางกรอบไว้ให้มีการทำงานร่วมกัน แต่ไม่มีผลบังคับ (enforcement) อย่างแท้จริง บารมีของหัวหน้าทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง บารมีเกิดได้ ในหลายด้าน เช่น จากการให้เกียรติกัน ความเมตตาเผื่อแผ่ การไม่บริหารอำนาจแต่บริหารการ โน้มน้าว ความรู้ความสามารถ การมีเครือข่ายในพื้นที่ที่เกื้อหนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นๆ ได้ ความมีคุณธรรมและเป็นที่ประจักษ์ว่าเป็นมีอาชีพที่ทำเพื่อผลประโยชน์ของประเทศ เป็นต้น

๓.๒.๖ นางกาญจนา ภัทรโชค ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๖ ว่า

๑) structure ไม่สำคัญเท่า leadership และ skills ของเอกอัครราชทูตซึ่ง กระทรวงการต่างประเทศต้อง equip ให้บุคลากร ข้าราชการต้องไม่หยุดศึกษา ไม่หยุดพัฒนาตัวเอง ต้องเสริมทักษะ ความรู้ภาคธุรกิจเอกชนสำคัญมาก เอกอัครราชทูตที่ได้รับการยอมรับ ในวงกว้างในปัจจุบันคือคนที่รู้ลึกด้านธุรกิจ มีเครือข่าย

๒) ทีมประเทศไทยในประเทศไทยมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูง ในส่วนของสำนักนโยบายและแผนก็พยายามที่จะมีการประสานงานกับหน่วยงานของกระทรวงอื่นให้มากขึ้นด้วย เช่น พยายามจัดการประชุมพบปะกับหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของทุกกระทรวงอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๓) วัฒนธรรมในการทำงานของแต่ละหน่วยงานก็เป็นปัจจัยสำคัญ แม้แต่หน่วยงานในกระทรวงเดียวกัน จึงต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจกันบ่อยๆ นอกจากนี้ ต้องพยายามใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการสื่อสาร/ประสานงานด้วย อย่างเช่นกระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศมาก

๔) สำหรับการให้ความสำคัญของการมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อไปสู่การบูรณาการฯ ตามแนวคิด Unified Workplan นั้น ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ระบุว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศรายภูมิภาคจำนวน ๙ ภูมิภาคที่กระทรวงการต่างประเทศกำลังดำเนินการอยู่ตามการสั่งการของนายกรัฐมนตรี เกี่ยวข้องกันมากกับการบูรณาการ การปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศของหน่วยงานต่างๆ หน่วยงานต่างๆ ต้องการทราบ positioning ของประเทศไทยในอนาคต ในขณะที่มีหน่วยงานที่ทำโครงการโดยอ้างอิงแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาคด้วยแล้ว กระทรวงการต่างประเทศจะพยายามจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์การต่างประเทศระดับชาติซึ่งนายกรัฐมนตรีเป็นประธานอีกครั้งในเดือนกันยายน ๒๕๕๖ หลังจากที่ไม่มี การประชุมของคณะกรรมการฯ มาตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ โดยกระทรวงการต่างประเทศ จะเสนอแผน ยุทธศาสตร์รายภูมิภาคให้คณะกรรมการฯ พิจารณา ในขณะเดียวกัน สำนักนโยบายและแผนก็กำลัง พิจารณาจะเสนอให้มีแผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศ ๕ ปี และ/หรือ ๑๐ ปี และกำลังยกร่าง ยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ ๔ ปี (๒๕๕๗-๒๕๖๐) ซึ่งมีมิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ที่จะมุ่งเน้นต่อไปในอนาคตนอกจากมิติที่แยกตาม clusters ในกระทรวงฯ แล้ว คือมิติด้าน soft power diplomacy ทั้งนี้ กระบวนการระดมสมองในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนสำคัญ โดยผู้บริหารและข้าราชการกระทรวงฯ ต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำยุทธศาสตร์ และต้องมี strong leadership ของฝ่ายการเมือง

๕) กระทรวงการต่างประเทศมีงบภารกิจยุทธศาสตร์ในปัจจุบันคือ งบทีมประเทศไทย งบดำเนินงานสันถวไมตรี งบส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน งบสนับสนุนกิจกรรมคนไทยในต่างประเทศ งบภารกิจเร่งด่วน และงบภัยพิบัติ ซึ่งการดำเนินโครงการภายใต้งบประมาณหมวดดังกล่าวจะต้องเป็นโครงการที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ ยุทธศาสตร์การต่างประเทศทวิภาคี ยุทธศาสตร์การต่างประเทศรายภูมิภาค และยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) ซึ่งกระทรวงฯ ก็ส่งเสริมให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่เสนอโครงการภายใต้ทีมประเทศไทยโดยให้สำนักงานอื่นๆ มีส่วนร่วมด้วย แต่ปัญหาคืองบประมาณถูกตัดแบบ across the board เป็นประจำ การทำงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณของเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่เป็นสำคัญ บ่อยครั้งที่ไม่มีเงินงบประมาณ แต่เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ได้เสนอโครงการ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนเห็นว่าควรมีการรื้อฟื้นงบประมาณ FMIP ขึ้นมาอีกครั้ง และควรมีการบูรณาการการทำงานอย่างแท้จริง รวมถึงควรมีการกำหนดให้จัดทำ Joint KPI ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินโครงการร่วมกันด้วย

๓.๒.๗ นางสาววนิดา คุณตวัส หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งรับผิดชอบเรื่องการบูรณาการฯ ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖ ว่า

๑) การบูรณาการการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานไทยในต่างประเทศยังไม่ ๑๐๐% แต่มีพัฒนาการที่ดีขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก การบูรณาการฯ ต้องใช้เวลา มีกฎหมาย/ระเบียบรองรับแล้ว ต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ถึงตอนนี้ก็เดินมาได้ค่อนข้างไกลแล้ว มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

๒) ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบูรณาการฯ คือความเป็นผู้นำและความมีมนุษยธรรมของเอกอัครราชทูต ต้องพยายามผลักดันให้หน่วยงานต่างๆ มีเป้าหมายร่วมกัน ควรใช้ความเป็นนักการทูตของเอกอัครราชทูต ไม่ควรเน้นเรื่องการมีอำนาจบังคับบัญชา ควรมีการคุยกันบ่อยๆ ขณะนี้มีกรอบของการตั้งคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูตซึ่งรวมทุกหน่วยงานของไทยในประเทศนั้นๆ อยู่แล้ว เอกอัครราชทูตต้องรู้จักบทบาทที่ตนเองควรทำ เช่น การสร้างเครือข่ายกับบุคคลระดับสูงของประเทศที่ตนเองรับผิดชอบ ในขณะเดียวกัน กระทรวงการต่างประเทศก็ต้องปรับตัว ต้องสร้างระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ ให้ข้าราชการเห็นความสำคัญกับเรื่องการมีวิสัยทัศน์และเรื่องยุทธศาสตร์ บุคลากรของกระทรวง การต่างประเทศมีความสามารถ แต่คำถามคือได้ถูกพัฒนาให้เป็นผู้บริหารที่ดีเพียงพอแล้วหรือไม่

๓) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศมีส่วนอย่างยิ่งต่อการบูรณาการฯ ต้องมีการผลักดันให้มีการประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน เหมือนการที่ปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทำ mission statement เมื่อออกไปประจำการ ซึ่งต้องตั้งใจให้แตกต่างจะทำอะไรในประเทศที่ตนเองรับผิดชอบ และควรทำในกรอบทีมประเทศไทยโดยให้สำนักงานต่างๆ มีส่วนร่วมด้วย

๔) ควรจะรื้อฟื้นงบ FMIP ขึ้นมา ที่ผ่านมานั้นไม่สำเร็จเพราะขาดการบูรณาการในประเทศไทย ต้องทำทีมประเทศไทยในประเทศไทยให้เข้มแข็งก่อน งบประมาณและเรื่องบุคลากรจะติดตามมาเอง

๓.๒.๘ นางสาว ส. ข้าราชการระดับ ๙ หัวหน้าสำนักงานในทวีปยุโรปของหน่วยงาน ด้านเศรษฐกิจที่ไม่ใช่กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเคยเป็นหัวหน้าสำนักงานในทวีปเอเชียมาก่อนด้วยให้สัมภาษณ์ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖ ว่า

๑) การทำงานแบบทีมประเทศไทยในต่างประเทศเกิดขึ้นจริงแล้ว ซึ่งขึ้นอยู่กับ leadership ของเอกอัครราชทูตที่มีบทบาทสำคัญที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน บุคลิกภาพและความสามารถของเอกอัครราชทูตมีผลอย่างมาก แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะทุกหน่วยงานมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันคือรักษาผลประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญ ทุกหน่วยงานทำงานเสริมซึ่งกันและกันภายใต้การนำของเอกอัครราชทูต

๒) การบูรณาการการปฏิบัติงานฯ เป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานของตนเพราะทำให้มีมุมมองการทำงานที่กว้างและครอบคลุมมากขึ้นในการวางแผนนโยบายด้านเศรษฐกิจมีการประชุมทีมประเทศไทยบ่อยๆ ซึ่งการประชุมนี้มีประโยชน์มากเพราะทำให้ได้รับทราบแผนการดำเนินงาน รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน นอกจากนี้ก็มีการดำเนินโครงการร่วมกันด้วย

๓) การดำเนินการตามวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ ผลไม่แตกต่างกัน เพราะมีเป้าหมายเหมือนกันคือต้องการรักษาผลประโยชน์ของประเทศให้มากที่สุด ทำให้การทำงานมีเป้าหมายร่วม

๔) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ เป็นเอกอัครราชทูตได้ น่าจะเป็นประโยชน์ เพราะแต่ละประเทศมีลักษณะเฉพาะขึ้นอยู่กับความคาดหวังด้านเศรษฐกิจจากประเทศนั้นๆ การจัดบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะกับงานและความคาดหวังน่าจะเป็นประโยชน์แก่ประเทศโดยรวม

๕) การมี Unified Workplan มีส่วนช่วยเรื่องการบูรณาการของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยปกติสำนักงานฯ ได้ส่งรายงานของประเทศที่ประจำการและยุโรปเป็นรายเดือนและรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ส่งให้ทั้งเจ้าหน้าที่กรมยุโรป ทีมประเทศไทยในยุโรป ทีมประเทศไทยในประเทศที่ประจำการ รวมทั้งได้รับเชิญให้เข้าร่วมบรรยายในการประชุมทีมประเทศไทยในยุโรปที่จัดโดยสถานเอกอัครราชทูตต่างๆ ในยุโรป ทำให้รู้จักกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็น input ในการทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประโยชน์ เพราะสามารถใช้เป็นทิศทางในการทำงานได้เป็นอย่างดี

๖) การที่สำนักงานจากหน่วยงานต่างๆ อยู่ทีเดียวกัน มีประโยชน์ เพราะทำให้พบปะ/คุ้นเคยกับบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ รวมถึงสำนักงานอื่นๆ ที่อยู่ในอาคารเดียวกัน ช่วยให้การประสานการทำงานง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้น รวมถึงสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณในระดับหนึ่ง

๓.๒.๙ นาย ป. ข้าราชการระดับ ๙ ของหน่วยงานด้านความมั่นคงที่ไม่ใช่กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเคยประจำการอยู่ในทวีปอเมริกา ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖ ว่า

๑) กฎหมายบังคับให้หน่วยงานต้องทำงานร่วมกัน ไม่สำคัญเท่ากับความสามารถและบุคลิกภาพของเอกอัครราชทูต การมีเครือข่ายของเอกอัครราชทูตสำคัญมาก ตนเองก็ได้เรียนรู้การทำงานจากเอกอัครราชทูตด้วย ปัญหาคือในบางประเทศมีการเปลี่ยนเอกอัครราชทูตบ่อยครั้ง

๒) ต้นสังกัดของตนได้ให้นโยบายแก่หัวหน้าสำนักงานในทุกประเทศว่าต้องทำงาน

ร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศให้ได้ ต้องให้เอกอัครราชทูตยอมรับ ถ้ากระทรวงการต่างประเทศมอบหมายอะไร ต้องรับทำ มีรายงานอะไรต่อต้านสังกัด ก็รายงานให้เอกอัครราชทูต ทราบด้วย

๓) การประชุมที่ประเทศไทยมีประโยชน์มาก ซึ่งตนเองโชคดีที่นอกจากจะเข้าร่วมการประชุมที่ประเทศไทยแล้ว ยังได้เข้าร่วมใน staff meeting ของสถานเอกอัครราชทูตด้วย

๔) การมีสำนักงานอยู่ในอาคารเดียวกันทำให้เกิดความสะดวกในการประสานงาน และเป็นเอกภาพ

๓.๒.๑๐ นาย อ. ชำราชการระดับ ๙ ของหน่วยงานด้านเศรษฐกิจที่ไม่ใช่กระทรวงการต่างประเทศ เคยประจำการอยู่ในทวีปยุโรปและอเมริกา ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖ ว่า

๑) จุดแข็งของการบูรณาการฯ คือหากเอกอัครราชทูตออกแรงเอง ก็ทำให้มีการติดต่อประสานงานมีน้ำหนัก ปัญหาคือหากเปลี่ยนเอกอัครราชทูตบ่อย ก็ขาดความต่อเนื่อง และหากเอกอัครราชทูตเดินทางบ่อย ไม่ค่อยได้อยู่สำนักงาน ก็ขาดความต่อเนื่องเช่นกัน

๒) การประชุมที่ประเทศไทยเป็นโอกาสที่ได้เห็นการทำงานของหน่วยงานอื่น

๓) หากเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูตไปติดต่อกับ counterpart ของกระทรวงอื่น โดยไม่แจ้ง และพูดเกินเลยไปกว่าที่ต้นสังกัดของหน่วยงานนั้นๆ ให้นโยบายหัวหน้าสำนักงานมาก็เสียหาย จึงควรวางแผนร่วมกัน และดำเนินการอย่างสอดคล้องกับเมืองหลวง

๔) ไม่มีการสั่งการจากต้นสังกัดเป็นพิเศษสำหรับเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับสถานเอกอัครราชทูต ปัญหาในบางครั้งคือการขาดความชัดเจนในเรื่องการดำเนินการบางอย่างที่อาจเห็นแตกต่างกัน

๕) การทำงานร่วมกัน เช่น การที่มีบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศไปทำงานอยู่ที่สำนักงาน WTO เป็นประโยชน์

๖) การแต่งตั้งเอกอัครราชทูตควรขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ต่อประเทศนั้นๆ และมองที่ outcome เป็นหลัก

๗) วัฒนธรรมในการทำงานและมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก กรมในกระทรวงเดียวกันก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น หน่วยงานภาคปฏิบัติก็มีวัฒนธรรมและมุมมองที่ต่างจากหน่วยงานด้านนโยบาย เข้ากันได้ยาก

๘) การที่มีสำนักงานอยู่ในอาคารเดียวกันก็ทำให้สะดวกในการประสานงานติดต่อ แต่ต้องมีพื้นที่ให้แต่ละสำนักงานเพียงพอ และต้องมีงบประมาณเพียงพอ ที่ผ่านมาแต่ละสำนักงานต้องรับผิดชอบเรื่องการปรับปรุงสถานที่เอง ทำให้ไม่สวยงาม ลึกถ้ำ จึงควรตั้งงบประมาณในการปรับปรุงซ่อมแซมที่สถานเอกอัครราชทูตสำหรับทุกสำนักงาน และควรมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีสำหรับค่าสาธารณูปโภคเพื่อให้ทุกหน่วยงานรู้สึกว่ายุติธรรม

๙) การใช้งบประมาณทำโครงการร่วมกันเป็นประโยชน์ และสำนักงานของตนก็เคยทำโครงการร่วมกันกับสถานเอกอัครราชทูตโดยใช้งบ FMIP แต่ในมุมมองของสำนักงานของตนนั้น สถานเอกอัครราชทูตมักจะให้ priority กับโครงการด้านการเมืองมากกว่าด้านเศรษฐกิจ และกระทรวงการต่างประเทศก็ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบ FMIP ลำช้าด้วย

๓.๒.๑๑ นาย พ. ชำราชการระดับ ๘ ของหน่วยงานด้านเศรษฐกิจซึ่งเคยประจำการในต่างประเทศรวมประมาณ ๑๒ ปีในภูมิภาคอเมริกาและยุโรป ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๕ กรกฎาคม

๒๕๕๖ โดยสรุปได้ว่า

๑) วัฒนธรรมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน แม้แต่ในกระทรวงเดียวกัน แต่ละกรมก็มีวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติที่แตกต่างกัน หากข้าราชการย้ายไปทำงานในกรมที่ไม่ใช่สังกัดเดิมก็ต้องปรับตัวกับวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมา การทำงานในสำนักงานเดียวกันในต่างประเทศของหัวหน้าสำนักงานที่มาจากต่างกรม ก็มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันอีก

๒) บุคลิกภาพและวิธีการทำงานของเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่มีส่วนสำคัญมากต่อการทำงานภายใต้กรอบทีมประเทศไทย และเป็นภาพพจน์ของกระทรวงการต่างประเทศด้วย เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ที่เข้าใจหัวหน้าสำนักงานอื่นได้ ที่เคารพซึ่งกันและกัน และสนับสนุนกันและกัน ย่อมได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนเรื่องการบูรณาการฯ จากหน่วยงานอื่น หัวหน้าสำนักงานจากหน่วยงานอื่นก็ยินดีจัดทำรายงานเสนอหัวหน้าทีมประเทศไทย ในขณะที่เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่สามารถช่วยสำนักงานอื่นๆ ได้มาก เช่น การนำทางไปสู่บุคคลระดับสูงในต่างประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน ปัจจัยสำคัญคือการทำความเข้าใจกันให้ชัดเจน ไม่ให้รู้สึกว่าย่งกันทำงาน ก็ย่อมจะร่วมมือกันทำงานได้ อย่างเช่นในประสบการณ์ของตนเองนั้น เมื่อเอกอัครราชทูตให้เกียรติตนซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน ก็เกิดความเคารพซึ่งกันและกัน ร่วมกันทำงาน รวมถึงร่วมมือกันทำโครงการโดยสนับสนุนกันและกัน รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณซึ่งกันและกันด้วย ซึ่งก็ส่งผลให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

๓) ในอดีตที่ผ่านมา นั้น หน่วยงานอื่นๆ บางหน่วยงานมีความรู้สึกขัดข้องใจ ในบางเรื่อง เช่น มีการออกกฎระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นโดยไม่มีการปรึกษาหารือ กันก่อน (ระเบียบกระทรวงการต่างประเทศว่าด้วยการกำหนดชื่อตำแหน่งทางการทูตและกงสุลสำหรับข้าราชการในสังกัดคณะผู้แทนในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๒)

๓.๓ การวิเคราะห์โดยสรุปในมิติด้านโครงสร้าง และมิติด้านวัฒนธรรมในการทำงานรวมถึงภาวะผู้นำ

๓.๓.๑ มิติด้านโครงสร้าง

ความพยายามในการปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศมีการเดินหน้าอย่างเป็นรูปธรรมในปี ๒๕๔๕ ซึ่งเห็นได้ชัดจนว่าเป็นผลของการผลักดันของฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ซึ่งผลักดันนโยบายเรื่องการบูรณาการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ทั้งในประเทศ (ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO) และในต่างประเทศ (เอกอัครราชทูต CEO) อันเป็นผลให้มีการขับเคลื่อนอย่างไม่ล่าช้า รวมถึงมีการออกระเบียบ/กฎหมาย และกำหนดให้มีกลไกต่างๆ ในการสนับสนุนการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศในเวลาต่อมา ตามที่กล่าวถึงในข้อ ๓.๑

การออกระเบียบ/กฎหมาย/แนวทางให้เป็นกรอบในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบูรณาการนั้น ค่อนข้างครอบคลุม และมีพัฒนาการในระดับหนึ่ง แต่ก็มีข้อจำกัด และอุปสรรคไม่น้อย

การออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ (มาตรา ๑๐) และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๒ นับได้ว่าเป็นการออกระเบียบ/กฎหมายที่ใช้เป็นกรอบสำหรับการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานในต่างประเทศที่ชัดเจนมากที่สุด อย่างไรก็ตามก็ดี กฎหมายดังกล่าวอาจยังไม่ได้ให้อำนาจหัวหน้าคณะผู้แทนคือเอกอัครราชทูตในการบริหารอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คุณให้โทษแก่ข้าราชการจากหน่วยงานอื่น ทั้งนี้ ประเด็นที่ยังเป็นปัญหาและมีความสำคัญยิ่ง ก็คือเรื่องการมอบอำนาจจากหน่วยงานต้นสังกัดให้หัวหน้าคณะผู้แทน

หลังจากที่มีการประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่กำหนดว่า “ส่วนราชการใดมีภารกิจที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศ ให้หัวหน้าส่วนราชการนั้น มอบอำนาจทั้งปวงที่จะต้องดำเนินการในต่างประเทศนั้นให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทน และให้หัวหน้าคณะผู้แทนมอบอำนาจให้รองหัวหน้าคณะผู้แทน หรือบุคคลในคณะผู้แทน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้” นั้น กระทรวงการต่างประเทศได้มีหนังสือที่ กต. ๐๒๐๐.๓/ว. ๓๓๕ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๔๗ ขอความร่วมมือหน่วยงานต่างๆ คือ (๑) มอบอำนาจที่จะต้องดำเนินการในต่างประเทศให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทน (๒) การส่งบุคลากรที่จะไปประจำการในต่างประเทศเข้ารับการอบรมที่สถาบันการต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ (๓) การเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวของคณะผู้แทนจากส่วนกลาง และการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อคิดเห็นกับสถานเอกอัครราชทูตก่อนที่คณะผู้แทนจากส่วนกลางจะไปพบหน่วยงานของต่างประเทศ ขอให้หน่วยงานต้นสังกัดประสานกับกระทรวงการต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อประสานทำที่ร่วมกันของฝ่ายไทย และ (๔) การรับ การเข้าเยี่ยม และการพบปะหารือราชการของหน่วยงานไทยกับบุคคลในคณะทูต คณะกงสุล องค์การระหว่างประเทศ และแขกต่างประเทศ รวมทั้งการไปต่างประเทศของผู้นำระดับสูงของไทย ขอให้ประสานงานกับกระทรวงการต่างประเทศ และแจ้งผลการหารือให้กระทรวงการต่างประเทศทราบด้วย

กระทรวงการต่างประเทศได้รับหนังสือตอบจากหน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศเพียง ๖ หน่วยงาน และยังมีประเด็นที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน

ต่อมาหลังจากที่ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งในหมวด ๖ เรื่องการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการในต่างประเทศ มาตรา ๒๗ ระบุว่า “ส่วนราชการใดมีภารกิจที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศ ให้หัวหน้าส่วนราชการนั้น มอบอำนาจทั้งปวงที่จะต้องดำเนินการในต่างประเทศนั้นให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทน และให้หัวหน้าคณะผู้แทนมอบอำนาจให้รองหัวหน้าคณะผู้แทน หรือ บุคคลในคณะผู้แทน” นั้น สำนักงานก.พร. ได้มีหนังสือที่ นร ๑๒๐๐/ว. ๔๐ ลงวันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๕๒ เรื่องแนวทางการมอบอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ แจ้งส่วนราชการให้ทราบและถือปฏิบัติของการมอบอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้มีหนังสือที่ กต ๐๒๐๐.๓/๘๙๒๔ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๓ ถึงสำนักงาน กพร. เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางการมอบอำนาจ โดยได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “มอบอำนาจทั้งปวง” ตามบทบัญญัติทั้งปวง ทั้งนี้

กระทรวง ฯ ได้แจ้งไปด้วยว่า หากสำนักงาน ก.พ.ร. มีความเห็นแย้งก็ขอให้สำนักงาน ก.พ.ร.หารือกับเรื่องดังกล่าวไปยังสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีหนังสือตอบ ที่ นร ๑๒๐๖/๕๓ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ ว่า (๑) ความหมายของคำว่า “การมอบอำนาจทั้งปวง” ตามมาตรา ๒๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ ว่า หมายถึงการมอบอำนาจในการปฏิบัติตามภารกิจประจำที่ส่วนราชการนั้น ต้องดำเนินการในต่างประเทศในเรื่องการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือ การดำเนินการอื่นใดตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งหรือมติของคณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น หรือ มิได้ห้ามเรื่องการมอบอำนาจไว้ และจากเหตุผลข้างต้น ความเห็นของกระทรวงการต่างประเทศในเรื่องความหมายของคำว่า “มอบอำนาจทั้งปวง” จึงไม่สอดคล้องกับบทบัญญัติของกฎหมายที่กำหนดไว้ และ (๒) เรื่องอำนาจในการตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยกฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ เห็นว่า โดยที่มาตรา ๗๑/๑๐ (๘) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้ ก.พ.ร. มีอำนาจในการตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบังคับใช้พระราชบัญญัตินี้ หรือ กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม รวมตลอดทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติในกรณีที่เป็นปัญหา ประกอบมาตรา ๑๑ วรรคสอง แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ ก็ได้บัญญัติว่า “ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้ให้ ก.พ.ร. เป็นผู้ที่มีอำนาจวินิจฉัยคำวินิจฉัยของ ก.พ.ร. ให้เป็นที่สุด” ซึ่งจากบทบัญญัติข้างต้น จึงเห็นได้ว่า ผู้มีอำนาจในการตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ.ร. เท่านั้น และคำวินิจฉัยของ ก.พ.ร. ย่อมเป็นที่สุดตามบทบัญญัติดังกล่าวด้วย

ต่อมา กระทรวงการต่างประเทศได้มีหนังสือที่ กต ๐๒๐๐.๓/ว. ๑๒๔๘ ลงวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ เรื่องการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนในต่างประเทศ ตามมาตรา ๒๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ ถึงหน่วยงานที่มีผู้แทนประจำการในต่างประเทศ จำนวน ๑๔ แห่ง แจ้งข้อพิจารณาของสำนักงาน ก.พ.ร. เกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน ในประเด็นความหมายของ “การมอบอำนาจทั้งปวง” และขอให้หน่วยงานที่ได้แต่งตั้งข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ จัดทำหนังสือมอบอำนาจให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทนมายังกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการมอบอำนาจตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐ ต่อไป จนถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๕๖ กระทรวงการต่างประเทศได้รับหนังสือตอบจากหน่วยงานจำนวน ๓ หน่วยงานเท่านั้น

อนึ่ง กระทรวงการต่างประเทศมีหนังสือที่ กต ๐๒๐๐.๓/๗๗๘๘ ลงวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๕ แจ้งสำนักงาน ก.พ.ร. ว่า กระทรวงการต่างประเทศได้ขอความร่วมมือ ส่วนราชการต่างๆ ที่แต่งตั้งข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศให้มีหนังสือมอบอำนาจทั้งปวง ที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศให้กับหัวหน้าคณะผู้แทน และขอทราบแนวทางการเกี่ยวกับการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนในต่างประเทศ โดยในช่วงเวลาของการมอบอำนาจส่วนกลางให้หัวหน้าคณะ

ผู้แทนในต่างประเทศ และการมอบอำนาจต่อไปให้หัวหน้าสำนักงานที่เกี่ยวข้องในคณะผู้แทนนั้น มีช่วงระยะเวลาที่หัวหน้าคณะผู้แทนยังไม่ได้มอบอำนาจต่อไปให้แก่หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ และหัวหน้าคณะผู้แทนมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของสำนักงานไปพลางก่อน เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีหนังสือที่ นร ๐๒๐๖/๑๕๔ ลงวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๕ แจ้งตอบว่า สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาแล้ว เห็นว่า โดยที่ประเด็นข้อหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่มีความสำคัญจึงได้เสนอคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดินพิจารณา และจะแจ้งให้กระทรวงการต่างประเทศทราบต่อไป

แนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนในมิติด้านโครงสร้างของการบูรณาการฯ คือ อาจจำเป็นต้องออกกฎหมายในลักษณะพระราชบัญญัติ และให้อำนาจหัวหน้าคณะผู้แทนเพิ่มขึ้น รวมถึงอาจกำหนดให้ข้าราชการหน่วยงานอื่นต้องโอนเข้ามาสังกัดกระทรวงการต่างประเทศก่อนที่จะออกไปประจำการในต่างประเทศ และโอนเงินงบประมาณให้กระทรวงการต่างประเทศรับผิดชอบในการบริหารจัดการ (ดังเช่นกรณีของญี่ปุ่นที่จะกล่าวถึงในข้อ ๓.๔) นอกจากนี้ ก็อาจจำเป็นต้องเพิ่มความเข้มข้นของการดำเนินนโยบาย One Roof โดยจัดสรรงบประมาณให้กระทรวงการต่างประเทศสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการที่ทำการสำหรับสำนักงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่ในอาคารเดียวกันด้วย อนึ่ง ควรจะมีการสนับสนุนงบประมาณที่ส่งเสริมการบูรณาการฯ เช่น การรื้อฟื้นงบประมาณ FMIP ขึ้นมาอีกครั้ง และควรจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศที่เป็นแผนระดับชาติ ซึ่งเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับการต่างประเทศไปในทิศทางเดียวกันด้วย

อย่างไรก็ดี การออกกฎหมายใหม่หรือการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมก็มีใช้ว่าจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานในต่างประเทศของหน่วยงานต่างๆ มีการบูรณาการอย่างแท้จริง หากไม่มีพัฒนาการในทางบวกในมิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน และภาวะผู้นำควบคู่ไปด้วย

๓.๓.๒ มิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำ

การปรับปรุงในเรื่องของโครงสร้างยากที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ หากปราศจากการคำนึงถึงบริบทและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในความเป็นจริง ดังที่เอกอัครราชทูตจรัญวัฒน์ สันตะบุตร กรมวังผู้ใหญ่ในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร อดีตเอกอัครราชทูตประจำเคนยา อียิปต์ และเยอรมนี ได้บรรยายและตอบคำถามในหัวข้อ “เทคนิคการประสานและสร้างเครือข่ายผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่างประเทศ” ของการอบรมหลักสูตร นบท. ๕ เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๖ ว่า หากมีกฎหมายที่ให้อำนาจกระทรวงการต่างประเทศอย่างแท้จริงเพื่อนำไปสู่การบูรณาการด้านการต่างประเทศ ก็ดี แต่ในความเป็นจริงของสังคมไทย หากมีการบีบบังคับมากเกินไป ก็ไม่เป็นประโยชน์ ควรจะเดินสายกลาง คือไม่ต้องตึงมาก หย่อนบ้าง แต่ทำให้สามารถเดินหน้าไปได้ จะดีกว่า

บทสัมภาษณ์และการบรรยายของบุคคลต่างๆ ในข้อ ๓.๒ แสดงอย่างชัดเจนว่า ในมุมมองของผู้ที่มีประสบการณ์ตรงของการปฏิบัติงานในต่างประเทศส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นอยู่ในสังกัดของกระทรวงการต่างประเทศหรือหน่วยงานอื่น ต่างเห็นว่าวัฒนธรรมในการทำงาน และภาวะผู้นำของเอกอัครราชทูตเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าระเบียบหรือกลไกต่างๆ ที่เป็นกรอบให้ทำงานร่วมกัน ทั้งนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยอมรับว่าแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันเรื่องวัฒนธรรมในการทำงาน แม้แต่หน่วยงานที่อยู่ในกระทรวงเดียวกัน

ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมในการทำงานก็มีใช้ว่าจะเป็นอุปสรรคของการขับเคลื่อนองค์กรเสมอไป หากวัฒนธรรมดังกล่าวไม่ช่วยทำให้เกิดอาณาจักรจำนวนมากภายในองค์กร และไม่ใช่อุปสรรคในการพัฒนา รวมถึงไม่เป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ที่สำคัญคือ วัฒนธรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่สร้างหรือปรับได้ และโครงสร้างขององค์กรก็มีส่วนช่วยสร้างหรือปรับ วัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงการคุมกำเนิดอาณาจักรใหม่ๆ ได้ในระดับหนึ่ง ความรู้สึกที่ว่ามีการ แข่งขันกันระหว่างหน่วยงานระดับกระทรวงก็ยังคงมีอยู่ เมื่อ “อาณาจักร” ภายในรัฐบาลเดียวกันมีความ หวาดระแวงต่อกัน ก็ย่อมไม่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล จึงจำเป็นต้อง เปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกหน่วยงานว่าแต่ละหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญต่างกัน ควรจะมีการ พบปะหารือกันให้มากขึ้น ควรลดความหวาดระแวงโดยมีทัศนคติที่ดีต่อกันไว้ก่อน และส่งเสริมให้ ร่วมมือกันทำงาน โดยต้องเชื่อมั่นร่วมกันว่าหน่วยงานที่ร่วมมือกันจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายมากยิ่งขึ้น กว่าประโยชน์ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะได้รับจากการแข่งขันกัน

อนึ่ง จากประสบการณ์ของผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ซึ่งเคย ประจําการในต่างประเทศมาแล้ว ๔ ประเทศ บ่อยครั้งที่พบว่าสถานทูตและเมืองหลวงของประเทศ เจ้าบ้าน (ทั้งที่เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และประเทศกำลังพัฒนา) มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดรู้เรื่อง ที่เกิดในประเทศไทยดีกว่าสถานทูตไทย หรือสำนักงานของกระทรวงที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ วุฒิภาวะและความเป็นปึกแผ่น ข้อสังเกตในเรื่องนี้คือหน่วยงานของไทย ต่างๆ อาจไม่ได้ใช้สำนักงานของไทยในต่างประเทศให้เป็นประโยชน์มากเท่าที่ควรจะเป็น และการ ตอบสนองต่อเรื่องต่างๆ ก็อาจช้ากว่าประเทศอื่น เพราะขาดการประสานงานที่ดี สิ่งที่เกิดขึ้นนี้มิใช่ เรื่องของโครงสร้าง หากเป็นเรื่องของวัฒนธรรมในการทำงาน

บทบาทของหัวหน้าทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหัวหน้าทีมเป็นผู้ที่สามารถมี บทบาทในการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม หัวหน้าทีมจึง ต้องมีภาวะผู้นำสูง และเป็นที่ยอมรับของลูกทีม เอกอัครราชทูตในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยเป็นผู้ ที่มีบทบาทสำคัญมากต่อความสำเร็จของการบูรณาการฯ หากเอกอัครราชทูตไม่เป็นที่ยอมรับของ หัวหน้าสำนักงานต่างๆ หรือไม่มีความสามารถในการนำพาทีมประเทศไทยไปในทิศทางเดียวกันเพื่อ เป้าหมายเดียวกัน ทีมประเทศไทยในประเทศนั้นๆ ย่อมไม่ประสบความสำเร็จ

๓.๔ การปรับใช้ประโยชน์จากแนวคิด/ทฤษฎี และแนวปฏิบัติของประเทศอื่น

๓.๔.๑ ข้อจำกัดของการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศอาจ สามารถอธิบายได้ส่วนหนึ่งด้วยแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการพัฒนาอันเนื่องมาจากธรรมชาติ ของมนุษย์ที่มีแนวโน้มในการรักษา "turf" และ "status quo" ของตนเองตามที่ระบุในบทที่ ๒ (ข้อ ๒.๑.๑) โดย Robert J. Herbold อดีตผู้บริหารของ Microsoft ได้ระบุในหนังสือ *"The Fiefdom Syndrome : The turf battles that undermine careers and companies - and how to overcome them"* (ค.ศ. ๒๐๐๔) ว่า *"Turf wars can cause employees and managers to focus more on the size of the staff, the scope of their responsibilities, and their*

ability to manage their own affairs, than on the larger goals of the organization." และ *"Today, organizational fiefdoms exist in companies large and small. Geographical and product-based divisions can grow into impenetrable fiefdoms. But fiefdoms also emerge in nonprofit organizations, government agencies (which today are almost synonymous with the word "fiefdom") and franchises."*

Herbold เห็นว่าการสร้างอาณาจักรส่วนตัวเกิดขึ้นได้ทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดขึ้น และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้า โดย Herbold ระบุว่าปัจจัยสำคัญในการแก้ไข Fiefdom Syndrome คือ "Discipline" และ "Creativity" โดยต้องรักษาสมดุลระหว่างปัจจัยทั้งสองด้วย

๑) "Discipline" และ "Creativity" ที่ Herbold กล่าวถึง และสามารถปรับใช้ในบริบทของระบบราชการไทย ก็มีเช่น "discipline of personnel rotation" ซึ่ง Herbold เห็นว่าการสลับสับเปลี่ยนบุคลากรของหน่วยงานภายในองค์กรบ่อยๆ จะช่วยลดการสร้างความเป็นไปได้ของการเกิดอาณาจักรส่วนตัวในองค์กรได้ในระดับหนึ่ง

๒) "performance-based culture" คือการที่องค์กรควรที่จะสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นกับเรื่องคุณภาพของงาน แทนที่จะเป็นเรื่องอื่นๆ เช่น จำนวนบุคลากร งบประมาณ ในอาณาจักรของแต่ละแห่งภายในองค์กร

๓) Herbold เห็นว่ายุทธวิธีหนึ่งสร้างให้เกิดเอกภาพในองค์กร โดยสลายอาณาจักรต่างๆ คือ "company-wide communication" โดยผู้บริหารสูงสุดมีการสื่อสาร เช่น การส่งไปรษณียอิเล็กทรอนิกส์ หรือข้อความทาง intranet ตรงไปที่เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเรื่องเป้าหมายขององค์กรด้วย

๔) Herbold ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และต้องมีความสมดุลระหว่าง discipline และ creativity โดยแนวทางหนึ่งได้แก่ "A central approach to discipline, a local approach to creativity" ซึ่งอาจปรับใช้กับระบบราชการไทย คือการมีวินัยในการทำงานที่กำหนดเป็นแบบแผนโดยส่วนกลาง ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมให้สำนักงานต่างๆ ทั้งในภูมิภาคและในต่างประเทศสามารถดำเนินโครงการที่เป็นการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้โดยตนเองด้วย

๕) Herbold เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีความสำคัญยิ่ง เพราะต้องมี enforcer of discipline โดยระบุด้วยว่า "balancing discipline and creativity it needs strong leadership in every level."

เกี่ยวกับเรื่องการสลายอาณาจักรส่วนตัวในองค์กรนี้ ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เห็นว่าสามารถเรียนรู้จากระบบของญี่ปุ่นได้

รัฐบาลญี่ปุ่นมีระบบของการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ทั้งในภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน เช่น การแลกเปลี่ยนข้าราชการระหว่างกระทรวงเศรษฐกิจฯ กับกระทรวงการต่างประเทศเป็นเวลา ๒ ปี หรือการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นกับหน่วยงานรัฐบาลด้านการค้าเป็นเวลา ๑-๒ ปี เป็นต้น ทั้งนี้ รวมไปถึงโครงสร้างของการบริหารราชการในต่างประเทศของญี่ปุ่น ที่ให้ข้าราชการทุกหน่วยงาน (รวมทั้งภาคเอกชนบางราย

สำหรับบางประเทศ) โอนเข้าสังกัดกระทรวงการต่างประเทศก่อนที่จะไปประจำการในต่างประเทศ ซึ่งต้นสังกัดไม่ต้องจ่ายเงินเดือนในช่วงระยะเวลาที่โอนย้ายไปสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยกระทรวงการต่างประเทศจะต้องรับภาระในการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการอื่นๆ แทน

ระเบียบปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้ญี่ปุ่นมีเอกอัครราชทูตในการทำงานในต่างประเทศ ซึ่งก็ส่งผลให้เอกอัครราชทูตญี่ปุ่นในบางประเทศไม่ใช่ career diplomat จากกระทรวงการต่างประเทศ เช่น นาย Hidenori Murakami เอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำชิลีในปัจจุบัน (สิงหาคม ๒๕๕๖) มิใช่ career diplomat หากแต่เป็นข้าราชการกระทรวงเกษตรของญี่ปุ่นที่ทำงานคลุกคลีด้านการต่างประเทศมานาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาการค้าเสรีด้านสินค้าเกษตร ซึ่งเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่นาย Murakami ได้รับการแต่งตั้งเป็นเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำชิลีก็เพราะว่า mission สำคัญของญี่ปุ่นต่อชิลีก็คือมิติด้านการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุดิบด้านการประมง และป่าไม้ของชิลีที่มีความสำคัญต่อการบริโภคและอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเอง

๓.๔.๒ ดังที่ได้กล่าวในบทที่ ๒ (ข้อ ๒.๑.๒) แล้วว่าการบริหารราชการในต่างประเทศ ในรูปแบบของทีมประเทศไทย มีข้อจำกัด เพราะที่มาของสมาชิกของทีมมีความแตกต่างจากทีมโดยทั่วไป เช่น สมาชิกของทีมมาจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เคยรู้จักกับหัวหน้าทีมมาก่อน หัวหน้าทีมไม่มีสิทธิในการเลือกตัวสมาชิก สมาชิกของทีมมีสำนักงาน บุคลากร และงบประมาณ ของตนเอง หัวหน้าทีมไม่มีอำนาจให้คุณให้โทษแก่ตัวสมาชิกอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การทำงาน ของทีมยังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมใหม่ คือในต่างประเทศ ยิ่งไปกว่านั้น การประสานงานของทีม ในหลายกรณียังมีอุปสรรคของระยะทาง เพราะสมาชิกของทีมบางคนอาจมีสำนักงานตั้งอยู่คนละเมือง หรือแม้แต่คนละประเทศกับหัวหน้าทีม ดังนั้น ทักษะและความสามารถของผู้นำทีมประเทศไทยจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เห็นว่า แนวคิดและวิธีการในการบริหารจัดการทีมงาน ที่เรียบเรียงโดย Richard Luecke และ Jeff Polzer ในหนังสือ "Creating Teams with an Edge" (เป็นส่วนหนึ่งของหนังสือชุด Harvard Business Essentials จัดพิมพ์ปี ค.ศ. ๒๐๐๔ แปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยภายใต้ชื่อ "การบริหารจัดการทีมงาน" โดยสุริพร พึ่งพุดคุณ จัดพิมพ์เมื่อปี ๒๕๔๙) สามารถนำมาปรับใช้กับบริบทของการบริหารสำนักงานไทย ในต่างประเทศได้หลายประการ เช่น

๑) การสร้างจุดหมายที่ชัดเจนของทีมให้สมาชิกได้รับรู้และเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้ต้องสร้าง sense of "WE" คือการสร้าง sense of ownership ให้มีความมุ่งมั่นร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตั้งเป้าหมายร่วมกัน และทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต้องพยายามสร้างเป้าหมายที่ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้ประโยชน์ คือ reward ซึ่งในการปรับใช้กับการบริหารทีมงานไทยก็คือ ต้องสร้างเป้าหมายร่วมกันที่แต่ละหน่วยงานเห็นว่าเป็นประโยชน์กับสำนักงานตนเอง สามารถนำไปเป็นผลงานในการรายงานต้นสังกัดได้ (reward) ผู้นำจึงอาจต้องสอบถาม แต่ละหน่วยงานว่านโยบายของแต่ละสำนักงานที่รับจากต้นสังกัดคืออะไร และมีอะไรที่เป็นจุดร่วมที่สามารถนำมาเป็นเป้าหมายร่วมกันได้

๒) จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เอื้อให้ทีมมีอำนาจในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของทีม ซึ่งโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ใช่รูปแบบลำดับชั้น (nonhierarchical structure) คือแบบกระจายอำนาจ จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จมากกว่า

๓) จำเป็นต้องมีผู้สนับสนุนทีม (team sponsor) คือการสนับสนุนจากผู้นำนองค์กร โดย team sponsor ในกรณีของทีมประเทศไทยอาจเป็นปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งต้องทำให้หน่วยงานอื่นทราบความคืบหน้า ต้องพยายามทำให้ฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุน และขอความร่วมมือจากผู้บริหารกระทรวงอื่นๆ

๔) บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญมาก บทบาทของผู้นำทีม คือเป็นผู้ริเริ่ม (initiator) เป็นต้นแบบ (model) เป็นนักเจรจา และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (coach) ผู้นำทีมต้องลงมือทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ และยอมทำงานที่คนอื่นไม่ยอมทำ มีสองหมวกคือเป็นผู้นำทีม และเป็นผู้ร่วมทีมด้วย ต้องทำตัวให้สมาชิกเข้าถึงได้ และต้องเรียนรู้อยู่เสมอ

๕) การทำงานของทีมเสมือนจริง (virtual) ซึ่งหัวหน้าทีมต้องเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ที่ใช้ประโยชน์สำหรับการประสานงานกับสมาชิกของทีมที่ไม่ได้อยู่ที่เดียวกัน ต้องมีฐานข้อมูลร่วมกัน เช่นอาจสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ที่สมาชิกของทีมอยู่ที่ใดก็สามารถเข้าถึงได้

บทที่ ๔

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการศึกษา

จากที่เริ่มโครงการนำร่องในปี ๒๕๔๕ มาจนถึงปัจจุบัน (๒๕๕๖) นับได้ว่าความพยายาม ในการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศ เพื่อให้มีการบูรณาการการปฏิบัติงานระหว่าง สำนักงานต่างๆ มีพัฒนาการทางบวกในระดับหนึ่ง และยังมีการขับเคลื่อนต่อไป โดยผลของความ ร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ปรากฏเห็นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น การปฏิบัติงานของหน่วยงานไทย ในบางประเทศที่มีการสร้างวัฒนธรรมของความร่วมมือในการทำงานจนอยู่ตัวแล้วก็สามารถกล่าวได้ ว่า "ทีมประเทศไทย" ในประเทศนั้นๆ ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีภายใต้ข้อจำกัดที่เป็นอยู่

อย่างไรก็ดี ยังสามารถจัดการให้การบูรณาการฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นได้ แม้จะเป็นการยากที่จะเกิดการบูรณาการฯ ที่สมบูรณ์แบบ

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยเฉพาะ มิติ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและการบังคับใช้กฎหมาย งบประมาณที่ส่งเสริมการบูรณาการฯ และการมี แผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศที่มาจากการระดมสมองของทุกหน่วยงานภายในประเทศน่าจะมีส่วน ช่วยให้การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การปรับตัววัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการไทย และ ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมประเทศไทยในประเทศต่างๆ ก็เป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญยิ่ง เพราะน่าจะ ทำให้สามารถขับเคลื่อนการบูรณาการฯ ให้ก้าวหน้าได้ แม้ว่าอาจจะไม่มีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ก็ตาม ที่สำคัญที่สุด หน่วยงานไทยในต่างประเทศสามารถปฏิบัติงานอย่างมีบูรณาการมากขึ้นได้ หาก มีนโยบายที่ชัดเจนจากฝ่ายการเมือง และมีกลไกในการประสานงานและความร่วมมือที่ีระหว่างต้น สังกัดในประเทศไทย

กรณีที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างของการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทย ใน ต่างประเทศได้เป็นอย่างดี คือการปฏิบัติงานของทีมประเทศไทยในญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง ระหว่างปี ๒๕๔๗-๒๕๕๒ ที่แม้ว่าจะมีข้อจำกัดหลายประการ แต่ก็มีความร่วมมือกันทำงานอย่างเป็น รูปธรรม เช่น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การประชุมอย่างสม่ำเสมอ การริเริ่มให้มีการจัดประชุมตามกลุ่ม ภารกิจ และการดำเนินโครงการร่วมกันที่เห็นผลอย่างชัดเจนหลายโครงการ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ ของความสำเร็จคือ คุณภาพของหัวหน้าทีมและหัวหน้าสำนักงานของหน่วยงานต่างๆ

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

๔.๑.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เป้าหมายของการสร้างให้มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทย ใน ต่างประเทศเป็นกระบวนการที่ใช้เวลา แต่จำเป็นต้องผลักดันต่อไป และควรดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไป

เพื่อความยั่งยืนต่อไปในอนาคต เพราะเป็นประโยชน์ต่อประเทศไทยในภาพรวม โดยต้องผลักดัน ตั้งแต่ฝ่ายการเมือง เพื่อให้เกิดทีมประเทศไทยในประเทศไทยเสียก่อน

การปรับปรุงในมิติด้านโครงสร้างตามแนวคิดหลักเรื่อง Unified Workplan Unified Structure และ Unified Command ยังเป็นประโยชน์ โดยควรมีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมถึงเรื่องการมอบอำนาจ เพื่อให้เป็นกรอบที่บังคับว่าทุกหน่วยงานต้องดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องมีการทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อคำนึงถึงความเป็นจริงในสังคมไทยแล้ว ก็เห็นได้ว่า หากแก้ไขด้านโครงสร้าง แต่ไม่มีการปรับปรุงเรื่อง วัฒนธรรมในการทำงาน และปรับปรุงภาวะผู้นำของเอกอัครราชทูต การมีกฎหมายก็ไม่ได้หมายความว่า การบังคับใช้กฎหมายของบุคคลต่างๆ ในระบบจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่ การบูรณาการฯ อย่างแท้จริง

กระทรวงการต่างประเทศควรจะเป็นเจ้าภาพในการพยายามผลักดันเรื่องการบูรณาการฯ ในภาพรวมต่อไป เพราะการบูรณาการฯ มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินนโยบาย ต่างประเทศ ทั้งยังมีสำนักงานอยู่ในต่างประเทศมากที่สุด และเอกอัครราชทูตยังเป็นหัวหน้าคณะ ผู้แทนไทยในต่างประเทศนอกจากเป็นผู้แทนรัฐบาลในการเจริญสัมพันธไมตรีกับประเทศต่างๆ ซึ่ง บทบาทของหัวหน้าคณะผู้แทนไทยควรมุ่งเน้นที่การเปิดประตู และเป็น facilitator ให้ลูกทีมซึ่งเป็น ข้าราชการทั้งที่อยู่ในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานอื่น สามารถปฏิบัติงานตามความ เชี่ยวชาญของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ตามเงื่อนไขและสถานการณ์ที่ เป็นอยู่ในแต่ละประเทศแต่ละห้วงเวลา

กระทรวงการต่างประเทศควรจะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างผู้ที่จะเป็น เอกอัครราชทูตซึ่งจะเป็นหัวหน้าทีมประเทศไทยต่อไปด้วย อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความ รับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ควรใช้จุดแข็งของวัฒนธรรมขององค์กร ตนเองที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง ให้เป็นประโยชน์ และใช้ความเป็น "นักการทูต" ในการบริหารทีม ประเทศไทยเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงบุคลากรใน Generation Y ซึ่ง กำลังจะเติบโตขึ้นมาเป็นระดับผู้บริหารในอนาคตอันใกล้ด้วย เพราะบุคคลต่าง Generation ก็มี มุมมองที่แตกต่างกัน มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึง social media ก็มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตและวิธีการทำงานของคนรุ่นใหม่เป็นอย่างมากด้วย

ในแง่ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นในกรอบ ราย ภูมิภาค หรือกรอบรายประเทศนั้น จะเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น หากหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญ ต่อ การยกย่อง โดยผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการ ปฏิบัติตามแผนอย่างแท้จริง ในขณะเดียวกัน การจัดทำแผนก็ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ปฏิบัติ ได้จริง มีการกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีที่ชัดเจน และมีการประเมินผล ซึ่งกระบวนการ ในการจัดทำ แผนและการปฏิบัติตามแผนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบูรณาการการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน ไทยต่างประเทศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ขอเสนอยุทธศาสตร์ในขั้นต่อไปของการนำไปสู่ เป้าหมายของการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นที่ (๑) การ สร้างเป้าหมายร่วมกัน (๒) การสร้างเอกอัครราชทูตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบ (๓)

การปลูกฝังวัฒนธรรมของการประชุมหารือ การสื่อสาร/การประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล/ความคิดเห็น และ (๔) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน และการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างข้าราชการทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการต่างประเทศ

๔.๑.๒ ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

วิธีการ/ยุทธวิธีที่อาจเป็นทางเลือกของการนำไปสู่การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ ในการดำเนินการช่วงต่อไปในระยะ ๓-๔ ปีข้างหน้า (๒๕๕๗-๒๕๖๐) ของกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่

๔.๑.๒.๑ การสร้างเป้าหมายร่วมกัน

๑) ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญกับการมีแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง โดยควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้และเข้าใจร่วมกัน รวมถึงควรมีกลไก ในการผลักดันให้มีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนโดยมุ่งเน้น เรื่องการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงภาคเอกชนและประชาชน

๒) ผลักดันให้มีการประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ต่างประเทศ ระดับชาติที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานอีกครั้ง โดยมุ่งเน้นให้มีนโยบายจาก top down เรื่องการบูรณาการการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดที่นำไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ในขณะที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรก็ควรมีการพบปะหารือหรือสร้างเครือข่ายกับผู้บริหารของหน่วยงานอื่นๆ เป็นประจำด้วย

๓) จัดทำแผนปฏิบัติการที่ระบุยุทธวิธีหรือโครงการที่จะนำไปสู่ผลผลิต และผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค โดยจัดทำเป็นรายปีงบประมาณ และมีการประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อ review โครงการที่ดำเนินการใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา แลกเปลี่ยนข้อมูลและความเห็น และวางแผนสำหรับการดำเนินโครงการในปีต่อไป

๔) ระดับกองในกรมภูมิภาคของกระทรวงการต่างประเทศ ก็สามารถ ผลักดัน ให้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายในระดับภูมิภาคที่ตนเองรับผิดชอบได้ รวมถึงการจัดทำแผนงานประจำปี โดยควรพยายามผลักดันให้การดำเนินโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ต่อภูมิภาค ทั้งที่ ดำเนินการโดยกระทรวงการต่างประเทศ หน่วยงานไทยอื่นๆ และทีมประเทศไทยในประเทศใน ภูมิภาคนั้นๆ

๕) ผลักดันให้มีการจัดตั้งงบประมาณ FMIP หรืองบประมาณในชื่ออื่นใดที่ มุ่งเน้นให้มีการดำเนินโครงการร่วมกันระหว่างหน่วยงานอีกครั้ง โดยสร้างจุดหมายร่วมกัน และอาจมี KPI ร่วมกัน อาทิ ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการร่วมกัน

๖) ให้ความสำคัญกับการมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ทั้งภายในกรมกอง และในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบทีมประเทศไทย

๔.๑.๒.๒ การสร้างเอกอัครราชทูตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบ

๑) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ ของกระทรวงการต่างประเทศ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้าง "นักการทูต" ที่เป็นผู้นำและ ผู้บริหาร ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ สามารถเป็นเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ที่เป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย

๒) หลักเกณฑ์ของการแต่งตั้งนักบริหารการทูต คือเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ควรให้ความสำคัญกับการมีความเป็นผู้นำ (ทั้งที่นำลูกทีมในสำนักงานตนเอง และนำทีมประเทศไทย) การมีทักษะด้านการบริหารจัดการ และการเป็นนักยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์และยุทธวิธีในการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน สร้าง sense of ownership และ deliver as a team นอกเหนือจากการเป็นนักการทูต/นักเจรจา

๓) เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ต้องรู้จักบทบาทของตนเอง ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้สำนักงานอื่น และประเทศไทยในภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเครือข่ายกับบุคคลสำคัญของท้องถิ่น เช่น รัฐมนตรี ข้าราชการ นักธุรกิจชั้นนำ

๔) สร้างทัศนคติให้บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศยึดมั่นในคุณธรรม และความถูกต้อง โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและการยึดถือค่านิยมของกระทรวงการต่างประเทศ คือ (๑) ยึดมั่นและกล้ายืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม (๒) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยยึดมั่นในผลประโยชน์ของชาติและประชาชน และ (๓) เคารพต่อคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

๕) สนับสนุน/ส่งเสริมบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำ มีบุคลิกภาพที่ดี และสามารถเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นรวมถึงภาคเอกชนและประชาชนได้ โดยอาจใช้เป็นเกณฑ์หลักประการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

๔.๑.๒.๓ การปลูกฝังวัฒนธรรมของการประชุมหารือ การสื่อสาร/การประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล/ความคิดเห็น

๑) ย้ำเตือนให้เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่จัดประชุมทีมประเทศไทยอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยละเดือนละหนึ่งครั้งในกรณีที่ทีมประเทศไทยปฏิบัติงานอยู่ในเมืองเดียวกัน และรายงานผลให้กระทรวงฯ ทราบ โดยพยายามกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลแสดงความคิดเห็น และดำเนินโครงการร่วมกัน

๒) ให้ความสำคัญกับการจัดการประชุมภายในองค์กร ตั้งแต่ระดับกอง และการประชุมผู้บริหารภายในกรม รวมถึงการประชุมข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ทั้งกรม เพื่อสร้าง/ส่งเสริมวัฒนธรรมของการสื่อสาร/พูดคุยทำความเข้าใจภายในองค์กร รวมถึงเป็นการพัฒนาทักษะในการเป็นประธานการประชุมของข้าราชการ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยสร้างความสามัคคี และส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มต่างๆ ที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

๓) ปลูกฝังข้าราชการทุกระดับในการให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจ/ซักซ้อมความเข้าใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน กับข้าราชการหน่วยงานอื่นทั้งในกระทรวงเดียวกันและต่างกระทรวง รวมถึงหากมีการออกกฎระเบียบใดที่จะมีผลต่อหน่วยงานอื่น ก็ควรจะได้หารือทำความเข้าใจกับหน่วยงานอื่นๆ ก่อนทุกครั้ง

๔) ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีการสื่อสารตรงกับข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับทั้งในประเทศ และในต่างประเทศเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

๕) สนับสนุนให้ข้าราชการมีความคิดริเริ่มและความคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยมีเวทีให้แสดงออก เช่น การประชุมระดมสมองระดับกระทรวง การประชุมระดับกรม การประชุม

ระดับกอง ซึ่งประธานการประชุมกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น และ/หรือ เวิร์กช็อป/ช่องทางอื่นๆ

๔.๑.๒.๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน และการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างข้าราชการทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการต่างประเทศ

๑) พยายามผลักดันเรื่องการมีสำนักงานอยู่ในอาคารเดียวกัน (One Roof) ต่อไปเท่าที่จะทำได้ โดยมุ่งเน้นเรื่องประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกันกระทรวงการต่างประเทศต้องพยายามผลักดันให้มีการจัดตั้งงบประมาณที่กระทรวงการต่างประเทศสำหรับการปรับปรุง/ซ่อมแซมสถานที่ของทุกสำนักงานสำหรับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ที่มีสำนักงานของหน่วยงานอื่นอยู่ในอาคารที่ทำการเดียวกัน

๒) ผลักดันให้มีการดำเนินโครงการนำร่องเรื่องการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับหน่วยงานอื่นที่มีมิติการดำเนินงานเกี่ยวกับการต่างประเทศในลักษณะชั่วคราว (secondment)

๓) พยายาม engage และทำความเข้าใจร่วมกันเรื่องการต่างประเทศกับหน่วยงานอื่น เช่น การดำเนินการของสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ ที่พยายามจัดการประชุม/พบปะกับหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของทุกกระทรวงปีละ ๒ ครั้ง ก็ควรได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

๔) เชิญชวนให้หน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศส่งบุคลากรที่อยู่ในข่าย ที่จะป็นหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต ซึ่งจะเกิดประโยชน์ในแง่ของการสร้างเครือข่ายและวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันในต่างประเทศ ประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นที่จะเข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในต่างประเทศมากขึ้น และประโยชน์ต่อกระทรวงการต่างประเทศที่จะได้รับข้อมูลและมุมมองใหม่ๆ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

๕) จัด workshop ในกรอบการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต โดยแบ่ง กลุ่มสมมุติให้เป็นทีมประเทศไทยในประเทศต่างๆ (เช่นประเทศที่สถาบันการต่างประเทศฯ จัดให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมไปดูลาน) จัดให้มีหัวหน้าทีมประเทศไทย และร่วมกันจัดทำ proposal การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค โดยผู้แทนของแต่ละหน่วยงานในทีมเสนอแนะข้อคิดเห็นสำหรับหมวดเงินงบประมาณของกระทรวงต่างๆ ที่สามารถขอรับการจัดสรรมาใช้ดำเนินโครงการได้ด้วย

ทั้งนี้ เรื่องการบูรณาการฯ เป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวพัน (relevance) กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนักบริหารการทูตด้วย จึงควรจะมีการศึกษาเรื่องการบูรณาการฯ เป็นระยะ เช่นทุก ๓-๔ ปี เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการในแต่ละช่วง และเสนอแนะทางเลือกในการพัฒนาที่ควรจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เชื่อว่าการดำเนินการต่างๆ ข้างต้นจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น วัฒนธรรมของการร่วมมือกันทำงานแพร่กระจายมากขึ้น หัวหน้าทีมประเทศไทยได้รับการยอมรับมากขึ้น มีการ

ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ความพยายามในการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศเข้าใจถึงเป้าหมายของการบูรณาการฯ อย่างแท้จริงมากขึ้น ประเทศไทยและประชาชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินการที่เกี่ยวกับการต่างประเทศมากขึ้น ภาพลักษณ์ของประเทศไทยดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาพของความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของข้าราชการไทยทั้งในสายตาของคนต่างประเทศและประชาชนไทย ซึ่งจะทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาชนในการดำเนินนโยบายต่างประเทศมากขึ้นด้วย

บรรณานุกรม

หนังสือ

ลูกซ์, ริชาร์ด. การบริหารจัดการทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๙.
Herbold, Robert J. The Fiefdom Syndrome. USA: Currency/DOUBLEDAY, 2004.

บทความ บทสัมภาษณ์ และเอกสารอื่น ๆ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ. การบริหารงานแบบบูรณาการทีมประเทศไทย
ในต่างประเทศ (๒๕๕๖).

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ. ภูมิหลังเรื่องการมอบอำนาจ (๒๕๕๖).

กาญจนา ภักธโชค. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์ (๒๕
มิถุนายน ๒๕๕๖).

จริยวัฒน์ สันตะบุตร. กรมวังผู้ใหญ่ในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร.
ผู้บรรยาย. เทคนิคการประสานและสร้างเครือข่ายผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
ด้านการต่างประเทศ. หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ ๕ (๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๖).

ฐากร พานิช. รองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และหัวหน้าคณะทำงานของ
กระทรวงการต่างประเทศในการยกร่างแผนยุทธศาสตร์. สัมภาษณ์ (๑๙ มิถุนายน
๒๕๕๖).

ธฤต จรุงวัฒน์. เอกอัครราชทูต ณ กรุงบราซิเลีย. สัมภาษณ์. (ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์) (๒๘
มิถุนายน ๒๕๕๖).

ป. (นามสมมุติ). สัมภาษณ์ (๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖).

พ. (นามสมมุติ). สัมภาษณ์ (๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖).

พิชัย อิศรภักดี. การทูตและการบริหารทีมประเทศไทยในการดำเนินความสัมพันธ์ : กรณีศึกษาของ
สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตร นักบริหาร
การทูต (นบท.) รุ่นที่ ๑, ๒๕๕๒.

ลินนา ดังค์ซ. การประเมินผลกระบวนการทำงานของทีมประเทศไทย : กรณีศึกษาสถาน
เอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต
(นบท.) รุ่นที่ ๑, ๒๕๕๒.

วนิดา คุณตวัส. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์. (๑
กรกฎาคม ๒๕๕๖).

ส. (นามสมมุติ). สัมภาษณ์ (ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์) (๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖).

สำนักงบประมาณ. โครงการ FMIP. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.bb.go.th/bbfaq/asp/
extn/asp/desc_topic.asp?cid=2555/0019&cbxtype=&no=2](http://www.bb.go.th/bbfaq/asp/extn/asp/desc_topic.asp?cid=2555/0019&cbxtype=&no=2) สืบค้นเมื่อ ๒๖
มิถุนายน ๒๕๕๖.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารราชการไทยในต่างประเทศ.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.opdc.go.th/special.php?](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=2221)

[spc_id=4&content_id=2221](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=8&content_id=173) และ [http://www.opdc.go.th/special.php?](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=8&content_id=173)

[spc_id=8&content_id=173](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=8&content_id=173) สืบค้นเมื่อ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๖.

สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ. แผนยุทธศาสตร์รายภูมิภาค (๒๕๕๖).

สีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว. ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ. ผู้บรรยาย. หัวข้อบทบาทของไทยในเวทีโลกและบทบาทผู้แทนไทย. หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ ๕ (๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖).

สุวิทย์ สิมะสกุล. เลขาธิการสมาคมไทย-ลาวเพื่อมิตรภาพ. สัมภาษณ์ (๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๖).

อ. (นามสมมุติ). สัมภาษณ์ (๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖).

ภาคผนวก

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๒

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

ว่าด้วยการบริหารราชการในต่างประเทศ

พ.ศ. ๒๕๕๒

เพื่อให้การบริหารราชการในต่างประเทศมีความเหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๑ (๘) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และมาตรา ๕๐/๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารราชการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๒”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิก

(๑) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติราชการของข้าราชการประจำการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๐

(๒) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติราชการของข้าราชการประจำการในต่างประเทศ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๑

ข้อ ๔ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศรักษาการตามระเบียบนี้

หมวด ๑

บททั่วไป

ข้อ ๕ ในระเบียบนี้

“ข้าราชการประจำการในต่างประเทศ” หมายความว่า ข้าราชการฝ่ายทหารและข้าราชการฝ่ายพลเรือน ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประจำการในต่างประเทศ

หน้า ๒

เล่ม ๑๒๖ ตอนพิเศษ ๑๕๗ ง

ราชกิจจานุเบกษา

๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๒

“ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร” หมายความว่า ผู้แทนกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้แทนกองทัพบก ผู้แทนกองทัพเรือ และผู้แทนกองทัพอากาศ ซึ่งกระทรวงกลาโหมแต่งตั้งให้มีตำแหน่งประจำสถานเอกอัครราชทูต ตามข้อบังคับของกระทรวงกลาโหม

“ผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษ” หมายความว่า ผู้แทนส่วนราชการฝ่ายพลเรือนอื่น นอกจากกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้มีตำแหน่งผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการนั้น ๆ ประจำสถานเอกอัครราชทูตหรือคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ

“ตำแหน่งประจำคณะผู้แทน” หมายความว่า ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร รองผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร ผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษ และรองผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษ และตำแหน่งอื่นที่กระทรวงการต่างประเทศประกาศกำหนด

“หัวหน้าหน่วยงาน” หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงานของแต่ละส่วนราชการประจำสถานทำการ

“สถานทำการ” หมายความว่า สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ สถานกงสุล สถานรองกงสุล และส่วนราชการของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นและปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ รวมตลอดทั้งสำนักงานของคณะผู้แทนถาวรหรือคณะผู้แทนไทย

ข้อ ๖ ส่วนราชการใดประสงค์จะจัดตั้งหรือรวมหน่วยงานในต่างประเทศ ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการแล้ว ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบดังกล่าวให้ร่วมพิจารณากับผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ และผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ

การส่งยุบเลิกหน่วยงานในต่างประเทศ ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและกระทรวงการต่างประเทศทราบ

หมวด ๒

ตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการประจำการในต่างประเทศ

ข้อ ๗ ตำแหน่งข้าราชการประจำการในต่างประเทศของส่วนราชการฝ่ายพลเรือนให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด

หน้า ๓

เล่ม ๑๒๖ ตอนพิเศษ ๑๕๖ ง

ราชกิจจานุเบกษา

๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๒

ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน ชื่อตำแหน่งทางการทูตและกงสุล และชื่อตำแหน่งอื่นของข้าราชการ
ประจำการในต่างประเทศฝ่ายพลเรือนประจำคณะผู้แทนนอกจากที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๒ แล้ว อาจเรียกชื่อ
เป็นอย่างอื่นได้ตามที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการใดจัดตั้งหน่วยงานใดขึ้นในต่างประเทศหรือในเมืองที่ไม่มีส่วนราชการ
ของกระทรวงการต่างประเทศตั้งอยู่ การกำหนดชื่อหัวหน้าหน่วยงานและชื่อตำแหน่งอื่นประจำ
หน่วยงานตามวรรคสองให้เป็นอำนาจของส่วนราชการนั้น และเมื่อกำหนดแล้วให้แจ้งให้กระทรวง
การต่างประเทศทราบ

ข้อ ๘ การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการ
ประจำการในต่างประเทศ ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศกำหนด

ข้อ ๙ การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหมและข้าราชการในสังกัด
ส่วนราชการฝ่ายพลเรือนอื่นนอกจากกระทรวงการต่างประเทศให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการประจำการ
ในต่างประเทศ ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมกำหนด หรือระเบียบ
ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงของแต่ละส่วนราชการนั้นกำหนด แล้วแต่กรณี

การให้ข้าราชการตามวรรคหนึ่งดำรงตำแหน่งประจำคณะผู้แทนจะกระทำได้อต่อเมื่อ
ได้แจ้งให้กระทรวงการต่างประเทศทราบ และปฏิบัติตามระเบียบพิธีการทูตหรือระเบียบพิธีการกงสุล
แล้วแต่กรณี แล้ว

ข้อ ๑๐ ข้าราชการของส่วนราชการที่จะไปดำรงตำแหน่งประจำการในต่างประเทศ
รวมตลอดทั้งคู่สมรส ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการในต่างประเทศตามหลักเกณฑ์
วิธีการ และหลักสูตรที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศกำหนด

หมวด ๓

ลำดับอาวุโส

ข้อ ๑๑ เพื่อประโยชน์ในการจัดระเบียบพิธีการทูตหรือระเบียบพิธีการกงสุล ให้จัดทำบัญชี
รายชื่อคณะผู้แทน โดยแยกประเภทตามสังกัดและเรียงลำดับดังต่อไปนี้

- (๑) ข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ
- (๒) ข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดกระทรวงกลาโหม
- (๓) กองบัญชาการกองทัพไทย

(ข) กองทัพบก

(ค) กองทัพเรือ

(ง) กองทัพอากาศ

(๓) ข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดส่วนราชการอื่น

ลำดับอาวุโสของข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศกำหนด

ลำดับอาวุโสของข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามข้อบังคับที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมกำหนด

ลำดับอาวุโสของข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดส่วนราชการอื่น และในคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศซึ่งมิได้สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ให้เป็นไปตามระเบียบของส่วนราชการเจ้าสังกัด

ในกรณีที่ระเบียบปฏิบัติของประเทศที่สถานทำการตั้งอยู่ กำหนดวิธีการจัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการผู้มีตำแหน่งทางการทูตรวมกันโดยไม่แยกประเภทตามสังกัด ให้เรียงลำดับตามหลักการจัดลำดับอาวุโสตามข้อ ๑๒

ข้อ ๑๒ ลำดับอาวุโสของผู้มีตำแหน่งทางการทูตหรือกงสุลประจำคณะผู้แทน มีดังต่อไปนี้

(๑) หัวหน้าคณะผู้แทน

(๒) อัครราชทูต อัครราชทูตที่ปรึกษา หรือรองกงสุลใหญ่ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นรองหัวหน้าคณะผู้แทน

(๓) ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร

(๔) ผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษที่เทียบเท่าอัครราชทูต โดยให้อัตโนมัติตามวันที่เข้ารับตำแหน่ง

(๕) อัครราชทูตที่ปรึกษาซึ่งไม่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นรองหัวหน้าคณะผู้แทน

(๖) ผู้ช่วยทูตฝ่ายกิจการพิเศษนอกจาก (๔) โดยให้อัตโนมัติตามวันที่เข้ารับตำแหน่ง

(๗) ที่ปรึกษา

(๘) เลขานุการเอก

(๙) เลขานุการโท

(๑๐) เลขานุการตรี

(๑๑) ผู้ช่วยเลขานุการหรือนายเวร

ข้าราชการประจำการในต่างประเทศในสังกัดกระทรวงกลาโหมหรือสังกัดส่วนราชการอื่น นอกจากที่กล่าวตามวรรคหนึ่ง หากเทียบได้กับตำแหน่งข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ตำแหน่งใด ให้มีอาวุโสถัดจากตำแหน่งนั้น

หมวด ๔

การบริหารราชการในต่างประเทศ

ข้อ ๑๓ เพื่อให้การบริหารราชการในต่างประเทศเป็นไปอย่างมีเอกภาพ ให้มีคณะกรรมการ คณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการบริหารราชการในต่างประเทศ” ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการต่างประเทศเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เลขาธิการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นกรรมการ

ให้ปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นกรรมการและเลขานุการ และรองปลัดกระทรวง การต่างประเทศซึ่งปลัดกระทรวงการต่างประเทศมอบหมายเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ในกรณีจำเป็นและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ จะเชิญปลัดกระทรวงหรือหัวหน้าส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่เห็นสมควรเข้าร่วมเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณาในเรื่องนั้นก็ได้

ข้อ ๑๔ คณะกรรมการบริหารราชการในต่างประเทศมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เป็นศูนย์กลางในการประสานนโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ ในต่างประเทศของส่วนราชการต่าง ๆ ให้มีความเป็นเอกภาพ

(๒) เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ ในต่างประเทศ

(๓) อำนาจการให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ รวมทั้ง เสนอแนะและพิจารณาแก้ไขปัญหาในการบริหารราชการในต่างประเทศให้แก่ส่วนราชการหรือ คณะผู้แทน

(๔) ให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ในการวางระเบียบหรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศ

(๕) เชิญบุคคลจากส่วนราชการและองค์การเอกชนมาชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบนี้

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กำหนดในระเบียบนี้ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๑๕ เพื่อให้การบริหารราชการในต่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ ให้หัวหน้าคณะผู้แทนและหัวหน้าหน่วยงานหรือร่วมกันในการจัดทำแผนงานหรือโครงการของแต่ละหน่วยงาน

ในกรณีที่แผนงานหรือโครงการใดที่ส่วนราชการอาจดำเนินการร่วมกันได้ ให้ทำความตกลงกันเพื่อกำหนดให้ส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการดังกล่าว โดยให้ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุน และในกรณีจำเป็นหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณจะมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่หัวหน้าคณะผู้แทนเพื่อดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการนั้นได้ โดยให้ทำเป็นหนังสือมอบอำนาจและส่งสำเนาหนังสือให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทราบ

ข้อ ๑๖ อำนาจและหน้าที่ของหัวหน้าคณะผู้แทนตามมาตรา ๕๐/๔ ให้รวมถึงอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) ให้คำแนะนำหรือว่ากล่าวตักเตือนข้าราชการประจำการในต่างประเทศที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

(๒) ส่งตัวกลับ ในกรณีข้าราชการประจำการในต่างประเทศหรือบุคคลในครอบครัว หรือผู้ติดตามของข้าราชการประจำการในต่างประเทศกระทำละเมิดกฎหมายท้องถิ่น หรือกฎหมายระหว่างประเทศ หรือมีความประพฤติที่อาจกระทบถึงชื่อเสียงและศักดิ์ศรีของคณะผู้แทน

(๓) พิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการประจำการในต่างประเทศ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการประเภทนั้นตามที่ได้รับมอบอำนาจจากส่วนราชการเจ้าสังกัด

(๔) ในกรณีข้าราชการประจำการในต่างประเทศผู้ใดกระทำผิดวินัย ซึ่งเป็นกรณีที่เกินขอบอำนาจที่ได้รับมอบตาม (๓) ให้รายงานการกระทำผิดวินัยของข้าราชการผู้นั้นให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดทราบเพื่อดำเนินการต่อไป เมื่อส่วนราชการเจ้าสังกัดดำเนินการไปแล้วได้ผลประการใด ให้แจ้งกระทรวงการต่างประเทศทราบ

(๕) สั่งให้ข้าราชการประจำการในต่างประเทศซึ่งปฏิบัติราชการอยู่ในคณะผู้แทนปฏิบัติหน้าที่ภายในประเทศอันเป็นที่ตั้งของสถานทำการหรือในประเทศที่อยู่ในเขตอาณาของสถานทำการ ส่งการดังกล่าวสำหรับผู้ซึ่งมิได้สังกัดกระทรวงการต่างประเทศให้ส่งได้เฉพาะเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในเขตอาณาของหน่วยงานของส่วนราชการนั้น

ข้อ ๑๗ ในการปฏิบัติราชการที่เป็นเรื่องสำคัญของหัวหน้าหน่วยงาน ให้เสนอต่อหัวหน้าคณะผู้แทนในฐานะผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบหรือพิจารณาสั่งการ

การเดินทางมาราชการในประเทศไทย หรือไปราชการในเขตอาณานิคม หรือไปราชการในประเทศอื่นนอกเขตอาณานิคมของข้าราชการประจำการในต่างประเทศของแต่ละส่วนราชการประจำสถานทำการ ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบภายในของแต่ละส่วนราชการนั้น แต่ต้องแจ้งให้หัวหน้าคณะผู้แทนทราบทุกครั้ง

ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นของหัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการประจำการในต่างประเทศของแต่ละส่วนราชการประจำสถานทำการ ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดรับฟังการประเมินผลของหัวหน้าคณะผู้แทนประกอบด้วย

ข้อ ๑๘ หัวหน้าหน่วยงานต้องเข้าร่วมประชุมตามที่หัวหน้าคณะผู้แทนเรียกประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติราชการ ปรีกษาในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน ประสานงานแก้ไขปัญหา และหารือข้อราชการทั่วไป และให้หัวหน้าคณะผู้แทนรายงานผลการประชุมและความคืบหน้าเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการไปยังกระทรวงการต่างประเทศ

ในกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานผู้ใดไม่อาจเข้าร่วมประชุมได้ ให้รายงานเหตุผลความจำเป็นให้หัวหน้าคณะผู้แทนทราบ

ข้อ ๑๙ หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุมดูแลให้ข้าราชการในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของรัฐผู้รับ กฎหมายระหว่างประเทศ และธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติทางการทูตและกงสุล

ข้อ ๒๐ ในกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติราชการตามที่ได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าคณะผู้แทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ให้หัวหน้าคณะผู้แทนรายงานข้อเท็จจริงให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัดของหัวหน้าหน่วยงานผู้นั้นพิจารณาโดยไม่ชักช้า เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมหรือดำเนินการอื่นใดตามควรแก่กรณี

ข้อ ๒๑ ในกรณีที่ข้าราชการประจำการในต่างประเทศประสงค์จะลาภายในประเทศที่ประจำอยู่ หรือลาไปนอกประเทศที่ประจำอยู่นอกจากลาเข้าประเทศไทย ให้เป็นไปตามกำหนดวันลาตามตารางทำยระเบียบนี้ และให้เป็นอำนาจของหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการลา เว้นแต่การลานั้นมีกำหนดระยะเวลาติดต่อกันเกินสิบวันหรือเป็นการลาบวชหรือการลาเพื่อเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกิจการฮัจญ์ ให้หัวหน้าคณะผู้แทนแจ้งการอนุมัติการลาให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัดทราบด้วย

ในกรณีที่ข้าราชการประจำการในต่างประเทศประสงค์จะลาเข้าประเทศไทย ให้เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงหัวหน้าคณะผู้แทน และให้หัวหน้าคณะผู้แทนเสนอใบลาพร้อมความเห็นไปยังผู้มีอำนาจอนุญาตในประเทศไทยของข้าราชการผู้อยู่ลาเพื่อพิจารณาอนุมัติ

การปฏิบัติเกี่ยวกับการลา และการลาประเภทอื่น ๆ นอกจากที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการสำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือน หรือระเบียบหรือข้อบังคับของกระทรวงกลาโหมสำหรับข้าราชการฝ่ายทหาร แล้วแต่กรณี

ข้อ ๒๒ ในการใช้เอกสิทธิ์ในเรื่องใด ๆ ของข้าราชการประจำการในต่างประเทศ ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและได้รับอนุญาตจากหัวหน้าคณะผู้แทน ในการนี้ให้หัวหน้าคณะผู้แทนวางระเบียบโดยคำนึงถึงเกียรติภูมิของประเทศและความจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของคณะผู้แทน

การใช้เอกสิทธิ์เพื่อประโยชน์ทางการค้าอันมิใช่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ ให้ถือว่าเป็นการประพฤติก้าวอย่างร้ายแรง

ข้อ ๒๓ ข้าราชการประจำการในต่างประเทศซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประจำในคณะผู้แทนจะดำเนินคดีหรือให้การเป็นพยานในศาลหรือในสถาบันตุลาการในประเทศที่เป็นเขตอาณามิได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากหัวหน้าคณะผู้แทน

การสละความคุ้มกันจากอำนาจศาลและอำนาจฝ่ายปกครอง จะกระทำได้อีกแต่โดยหัวหน้าคณะผู้แทน เมื่อได้รับอนุมัติจากกระทรวงการต่างประเทศแล้ว

ข้อ ๒๔ การทำนิติกรรมหรือสัญญาหรือการใด ๆ ที่ทำในนามของสถานเอกอัครราชทูตหรือที่มีเอกสิทธิ์หรือความคุ้มกันทางทูตหรือทางกงสุล ให้เป็นอำนาจของหัวหน้าคณะผู้แทนในการลงนามเพื่อให้มีผลผูกพัน

นอกจากกรณีตามวรรคหนึ่ง การทำนิติกรรมหรือสัญญาหรือการใด ๆ ที่ทำในนามของส่วนราชการใด เมื่อหัวหน้าคณะผู้แทนได้รับมอบอำนาจจากหัวหน้าส่วนราชการแล้ว ให้มีอำนาจมอบให้รองหัวหน้าคณะผู้แทนหรือหัวหน้าหน่วยงานของส่วนราชการนั้นเป็นผู้มีอำนาจลงนามแทนได้

ในการมอบอำนาจตามวรรคสอง ให้คำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว และสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบของรัฐผู้รับด้วย

หมวด ๕

การรายงานผลการดำเนินการ

ข้อ ๒๕ การรายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง ตลอดจนผลการปฏิบัติราชการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่ประจำในต่างประเทศ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

หน้า ๕

เล่ม ๑๒๖ ตอนพิเศษ ๑๕๗ ง

ราชกิจจานุเบกษา

๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๒

(๑) ให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอรายงานไปยังหัวหน้าคณะผู้แทนและผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัด และเมื่อหัวหน้าคณะผู้แทนได้รับรายงานแล้ว ให้หัวหน้าคณะผู้แทนรายงานไปยังปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

(๒) เมื่อปลัดกระทรวงการต่างประเทศได้รับรายงานตาม (๑) ให้จัดทำสรุปรายงานทั้งปวงนำเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ และส่วนราชการอื่นที่ร้องขอ

บทเฉพาะกาล

ข้อ ๒๖ บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่ออกตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการของข้าราชการประจำการในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่ใช้บังคับอยู่ในวันก่อนวันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ทั้งนี้ จนกว่าจะมีระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศตามระเบียบนี้ใช้บังคับ

ประกาศ ณ วันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๒

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ

นายกรัฐมนตรี

ตารางกำหนดวันลา

ผู้ลา	ประเภทการลา		
	กำหนดวันอนุญาต ได้ครั้งหนึ่ง		ลาพักผ่อน
	ลาป่วย	ลากิจ ส่วนตัว	
ข้าราชการทุกตำแหน่งใน สถานเอกอัครราชทูต และ ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งประจำอยู่ในประเทศนั้นที่ สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ หรือสังกัดกระทรวง ทบวง กรม อื่น	๑๒๐	๔๕	ตามที่เห็นสมควร แต่มีสิทธิลาตลอดบุตร โดยได้รับเงินเดือนครั้งหนึ่งได้ ๙๐ วัน โดยไม่ต้องมีใบรับรองแพทย์ และมีสิทธิลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาตลอดบุตรโดยไม่ได้รับเงินเดือนได้อีกไม่เกิน ๑๕๐ วันทำการ ปีหนึ่งไม่เกิน ๑๐ วันทำการ เว้นแต่ข้าราชการผู้นั้นมีวันลาพักผ่อนสะสมเนื่องจากในปีที่แล้วมาข้าราชการผู้นั้นมิได้ลาพักผ่อน หรือลาพักผ่อนแล้ว แต่ไม่ครบ ๑๐ วันทำการ และมีสิทธิสะสมวันที่ยังมิได้ลานั้นรวมเข้ากับปีต่อ ๆ ไปได้ โดยวันลาพักผ่อนสะสมกับวันลาพักผ่อนในปีปัจจุบันรวมแล้วจะต้องไม่เกิน ๒๐ วันทำการ ในกรณีนี้ผู้มีอำนาจอนุญาตการลาจะมีอำนาจอนุญาตให้ลาพักผ่อนได้เท่าจำนวนวันที่ข้าราชการผู้นั้นมีสิทธิลาพักผ่อน ซึ่งรวมแล้วปีหนึ่งจะไม่เกิน ๒๐ วันทำการ สำหรับผู้ที่ได้รับราชการติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี ให้มีสิทธิในวันลาพักผ่อนสะสมรวมกับวันลาพักผ่อนในปีปัจจุบันได้ไม่เกิน ๓๐ วันทำการ
ข้าราชการทุกตำแหน่งในสังกัด คณะผู้แทนถาวรไทยประจำ สหประชาชาติ หรือองค์การ ระหว่างประเทศอื่นๆ	๑๒๐	๔๕	
ข้าราชการทุกตำแหน่งใน สังกัดสถานกงสุลใหญ่ หรือ สถานกงสุล แล้วแต่กรณี	๑๒๐	๔๕	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายสนน เกษมสันต์ ณ อยุธยา
วัน เดือนปี เกิด	๓๐ ธันวาคม ๒๕๑๑
การศึกษา	มัธยม โรงเรียนสาธิตปทุมวัน ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาโท M.A. (Political Science), University of Illinois at Chicago
ประวัติการทำงาน	
๒๕๓๕	เจ้าหน้าที่การทูต ๓ กองหนังสือเดินทาง สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ
๒๕๓๗	เจ้าหน้าที่การทูต ๔ กองหนังสือเดินทาง สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ
๒๕๓๗	รองกงสุล สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซิดนีย์
๒๕๓๘	กงสุล สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซิดนีย์
๒๕๔๒	เจ้าหน้าที่การทูต ๕ กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ
๒๕๔๓	กงสุล สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองกัลกัตตา
๒๕๔๖	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว
๒๕๕๐	เจ้าหน้าที่การทูต ๖ กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล
๒๕๕๑	เจ้าหน้าที่การทูต ๗ กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล
๒๕๕๑	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองตรวจลงตราและเอกสาร เดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล
๒๕๕๒	หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว จังหวัดขอนแก่น
๒๕๕๒	ที่ปรึกษา (ปฏิบัติหน้าที่รองหัวหน้าสำนักงาน และ Head of Chancery) สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงซันติอาโก

การฝึกอบรม

๒๕๔๒

International Business Policy Workshop, Asian University of
Science and Technology, Chonburi, Thailand

๒๕๕๐

Specialisation Programme in Multilateral Diplomacy,
Graduate Institute of International Studies (HEI),
Geneva, Switzerland

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

เลขานุการกรม (ผู้อำนวยการระดับต้น)

กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กระทรวงการต่างประเทศ