



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านต่างประเทศ:  
กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จัดทำโดย นางสาวศิริวศา เทศถมทรัพย์  
รหัส 8004

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านต่างประเทศ:  
กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จัดทำโดย นางสาวศิริวศา เทศมณฑลทรัพย์  
รหัส 8004

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....  
(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(เอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านต่างประเทศ : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภารกิจด้านต่างประเทศของรัฐบาลในส่วนที่สำนักงานฯ รับผิดชอบ และ รวบรวมปัญหาในการปฏิบัติงานที่บุคลากรเคยประสบมาหรือกำลังประสบอยู่ โดยใช้วิธีการดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาใน 2 ระเบียบวิธี ประกอบด้วย 1) การศึกษาจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากประสบการณ์ตรงในฐานะที่ผู้ศึกษาได้เป็นผู้อำนวยความสะดวกสำนักด้านต่างประเทศมาแล้วทั้ง 3 สำนัก คือ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักภาษาต่างประเทศ และสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ และ 2) การศึกษาเชิงสำรวจ ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นบุคลากรทั้งในระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานและนักวิเทศสัมพันธ์ของทั้ง 3 สำนักดังกล่าว

ผลการศึกษาพบว่าในส่วนของสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ประเด็นที่บุคลากรมีความพอใจเป็นอันดับต้นๆ คือ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และ สวัสดิการต่างๆ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ และการสนับสนุนจากสำนักงานในด้านงบประมาณและทรัพยากร แต่ไม่พอใจในประเด็นความโปร่งใสและความยุติธรรมในการประเมินผลงานมากที่สุด ผู้ศึกษายังได้สอบถามถึงความคิดในการขยาย ขอบข่าย หรือ ล่าออก ของบุคลากรด้วย ซึ่งในจุดนี้ได้พบความสอดคล้องระหว่างการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม คือ หนึ่งในสาเหตุที่บุคลากรส่วนหนึ่งต้องการจะย้ายงาน คือ การที่ไม่ทราบมาก่อนถึงลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ เมื่อได้รับการบรรจุลงในลักษณะงานที่ตนไม่ถนัดหรือมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอก็เกิดความอึดอัดใจ รู้สึกว่าตนต้องรับภารกิจที่ยากเกินกำลัง ทำงานไม่ได้ และไม่ต้องการอยู่กับภารกิจนั้นๆ อีก เช่น การปฏิบัติหน้าที่ล่าม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังมีคำถามปลายเปิดให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานฯ ควรจะได้รับการปรับปรุงในจุดใด ซึ่งพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มองว่าควรปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ควรดำเนินการให้มีความเข้มข้นยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและทำงานได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ล่าม การพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการให้ตรงความต้องการของบุคลากร และมีอีกประเด็นหนึ่งที่ได้รับการวิพากษ์อย่างกว้างขวางและมีนัยสำคัญ คือ การคัดสรรผู้บริหารที่เหมาะสมกับสายงานด้านการต่างประเทศ คำตอบที่ได้รับสะท้อนถึงความไม่ศรัทธาในความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่บุคลากรต้องอยู่ใต้การบังคับบัญชาในปัจจุบัน

ผู้ศึกษาได้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายให้พิจารณาปรับรื้อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับสายงานด้านต่างประเทศทั้งหมด และเปลี่ยนแนวทางการประเมินเพื่อคัดสรรผู้ที่จะเป็นผู้บริหารสายงานด้านการต่างประเทศ ส่วนข้อเสนอแนะในด้านการจัดการได้นำเสนอในเรื่องการพัฒนาบุคลากรสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานฯ และการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนดีและคนเก่งไว้ในสายงาน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านต่างประเทศ : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นี้ เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ซึ่งผู้ศึกษามุ่งหวังที่จะให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทั้งในระบบงานและตัวบุคคลเพื่อที่จะได้รองรับภารกิจด้านต่างประเทศของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (นางสายทิพย์ เขาวลิตถวิล) ที่ได้กรุณาให้โอกาสในการได้มาเข้าร่วมรับการอบรมในหลักสูตรนี้ ขอขอบคุณบรรดาเพื่อนข้าราชการจากสำนักสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 3 สำนัก ทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และนักวิเทศสัมพันธ์ ที่ได้ร่วมตอบแบบสอบถามกันด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้ง ผู้อำนวยการสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (นางศมนฤทัย อักษรมัต) และผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ (นางสินีนารถ ดุลยสุข) ที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอขอบคุณน้องๆ เจ้าหน้าที่ประสานงานของหลักสูตร สำหรับความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการเข้ารับการอบรม ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และผู้อำนวยการหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 นี้ ที่ได้จัดให้มีการบรรยายในหัวข้อที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ รวมทั้งกิจกรรมที่สมบูรณ์พร้อมทั้งสาระและความสนุกสนาน ขอขอบคุณไปถึงอดีตผู้อำนวยการสถาบันฯ (ดร. ธีรวัฒน์ ภูมิจิตร์) ผู้เป็นกัลยาณมิตรกันมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร สำหรับการกระตุ้นเตือนให้มาเข้าอบรมหลักสูตรนี้ ซึ่งแม้ว่าจะไม่ทันในยุคที่ท่านกำกับดูแล เนื่องจากได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ไปดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูตไทยประจำสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี แต่ก็ยังได้กรุณาให้คำแนะนำพอสมควรก่อนที่จะเดินทางไปรับตำแหน่ง

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีความสนใจต่อไป

ศิวศา เทศถมทรัพย์

สิงหาคม 2559

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.4 ประโยชน์ของการศึกษา	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีการพัฒนางานองค์กร	4
2.2 เทคนิคการบริหารคุณภาพขององค์กร	5
2.3 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
2.4 ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค	8
2.5 ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจ	8
บทที่ 3 ผลการศึกษา	10
3.1 บริบทของลักษณะงานตามอำนาจหน้าที่ของสายงานด้านการต่างประเทศ	10
3.2 การสนับสนุนจากสำนักงานฯ ต่องานด้านการต่างประเทศ	11
3.3 ผลการศึกษาจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม	11
3.4 ผลการศึกษาจากการตอบแบบสอบถาม	14
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	30
4.1 สรุปผลการศึกษา	30
4.2 ข้อเสนอแนะ	31
บรรณานุกรม	33
ภาคผนวก	34
ก ผังโครงสร้างสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	35
ข แบบสอบถามที่ใช้ในการสำรวจ	36
ประวัติผู้เขียน	41

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาพรวมในส่วนของ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน	16
ตารางที่ 2	ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาพรวมในส่วนของ นักวิเทศสัมพันธ์	17
ตารางที่ 3	เปรียบเทียบความประสงค์ในการขอย้าย โอน หรือ ลาออกจากงานของ บุคลากรสายงานต่างประเทศ	22
ตารางที่ 4	เปรียบเทียบสาเหตุของการที่ไม่มีความประสงค์จะขอย้าย โอน หรือลาออก จากงาน ของบุคลากรสายงานด้านต่างประเทศ	23
ตารางที่ 5	ปัจจัยที่สามารถทำให้ผู้ที่ไม่ประสงค์จะย้าย/โอนเปลี่ยนความคิดเดิม ป็นพอ ใจที่จะย้าย/โอน	24
ตารางที่ 6	สาเหตุที่บุคลากรต้องการที่จะขอย้าย ขอโอน หรือลาออกจากงาน	25
ตารางที่ 7	ปัจจัยที่สามารถทำให้ผู้ที่ประสงค์จะย้าย เปลี่ยนความคิดและ พอใจที่จะอยู่ที่เดิม	26

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ระบบการเชื่อมโยงขององค์ประกอบอันจะนำไปสู่ความโดดเด่น  
(Excellence)

5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันมีความเป็นพลวัตสูง กล่าวคือ มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเกือบจะตลอดเวลา ทั้งในมิติของความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งนำมาทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ตัวอย่างเช่น โอกาสในการเข้าถึงวิทยาการใหม่ๆ หรือโอกาสในการติดต่อสื่อสาร/ประสานงาน/ส่งผ่านข้อมูลกันในวงกว้างได้อย่างรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกัน หากโอกาสดังกล่าวนั้นถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสมก็อาจกลายเป็นภัยคุกคามได้เช่นกัน เช่น เกิดการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างพลังอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจเหนือกลุ่มอื่นที่อ่อนแอกว่า หรือ การก่ออาชญากรรมข้ามชาติ และในมิติของความเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ ที่มีการใช้ทรัพยากรกันอย่างไม่ระมัดระวัง ส่งผลต่อเนื่องกลายเป็นปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกและภัยพิบัติที่ดูเหมือนว่าจะทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ด้วยเหตุนี้ ประเทศต่างๆ จึงจำเป็นต้องปรับทิศทางการดำเนินนโยบาย ส่งผลให้ดำเนินการด้านต่างประเทศต้องทวีความเข้มข้นขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักว่าการดำรงอยู่ตามลำพังไม่ช่วยให้บริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นโทษน้อยที่สุด นอกจากนี้ ยังมีแนวทางที่เห็นว่างานด้านการต่างประเทศไม่ควรจะปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเป็นการรวมพลัง (synergy/collective efforts) ของทุกภาคส่วนที่มีศักยภาพ

รัฐสภาในฐานะที่เป็นหนึ่งในสามอำนาจหลักของการปกครองประเทศ กล่าวคือ ด้านอำนาจนิติบัญญัติ มีหน้าที่ตรากฎหมายภายในให้การปกครองประเทศมีความราบรื่น การบริการสาธารณะต่างๆ มีการดำเนินการให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และมีหน้าที่เป็นตัวแทนเชื่อมโยงระหว่างประชาชนกับภาครัฐ ในบริบทของโลก รัฐสภาจำเป็นต้องรับรู้กฎหมายและกฎกติกาต่างๆ ระหว่างประเทศ และการสร้างเครือข่ายของภาคินิติบัญญัติเป็นอีกหนึ่งศักยภาพที่รัฐสภาสามารถดำเนินการไปควบคู่หรือสนับสนุนฝ่ายบริหารได้ ตามหลักการของการทูตรัฐสภา ซึ่งในปัจจุบัน การดำเนินการด้านต่างประเทศของรัฐสภามีลักษณะเช่นเดียวกับฝ่ายบริหาร คือ ในระดับทวิภาคี มีการรับรองบุคคลสำคัญจากรัฐสภาต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนการเยือนซึ่งกันและกัน และการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มมิตรภาพสมาชิกรัฐสภาไทยระหว่างประเทศ (ปัจจุบันมี 59 กลุ่ม) และในลักษณะพหุภาคี คือ การเข้าร่วมการประชุมองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ เช่น สหภาพรัฐสภา (IPU) สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) สหภาพสมาชิกรัฐสภาเอเชียและแปซิฟิก (APPU) สมัชชารัฐสภาเอเชีย (APA) การประชุมความเป็นหุ้นส่วนของรัฐสภาเอเชียและยุโรป (ASEP) การประชุมประจำปีรัฐสภาภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิก (APPF) และอื่นๆ อีกหลายองค์การ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีหน้าที่ให้การสนับสนุนภารกิจด้านการต่างประเทศของรัฐสภา จึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ทั้งในมิติของความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการ

ปฏิบัติการกิจดังกล่าว ซึ่งตามโครงสร้างของสำนักงานฯ ณ ปัจจุบัน ได้แบ่งส่วนราชการด้านต่างประเทศออกเป็นหน่วยย่อย 3 หน่วย ประกอบด้วย หน่วยย่อยที่เป็นกลไกหลัก 2 หน่วย คือ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รับผิดชอบงานด้านต่างประเทศในรูปแบบทวิภาคี และ สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ รับผิดชอบงานด้านต่างประเทศในรูปแบบพหุภาคี และมีหน่วยย่อยที่เป็นกลไกสนับสนุนอีก 1 หน่วย คือ สำนักภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการแปลเอกสาร และงานล่าม จากการที่ผู้ศึกษาเคยมีประสบการณ์การเป็นผู้อำนวยความสะดวกสำนักด้านต่างประเทศทั้งส่วนกลไกหลักและกลไกย่อยมาแล้วทั้ง 3 สำนัก ได้พบว่า แม้การจัดโครงสร้างเช่นนี้มีข้อดีในมิติของความชัดเจนในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นจุดอ่อนในการเรียนรู้งานของบุคลากรในลักษณะองค์รวม จึงไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่โดยเนื่องงานแล้วภารกิจทั้งสองรูปแบบมีบางส่วนที่คาบเกี่ยวหรือเชื่อมโยงกันอยู่ กล่าวคือ บุคลากรที่รับผิดชอบงานรูปแบบทวิภาคีไม่ทราบการทำงานรูปแบบพหุภาคี และบุคลากรที่รับผิดชอบงานรูปแบบพหุภาคีไม่ทราบการทำงานรูปแบบทวิภาคี ส่งผลให้เมื่อมีส่วนของงานต่างรูปแบบทับซ้อนมาในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายก็จะไม่สามารถบริหารจัดการให้เป็นระบบได้ ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการแปลและล่ามซึ่งต้องช่วยสนับสนุนงานด้านต่างประเทศในทั้งสองรูปแบบไม่เข้าใจกระบวนการทำงานด้านต่างประเทศในภาพรวม ส่งผลให้ทั้งการเตรียมตัวและเตรียมงานเพื่อรองรับภารกิจยังมีข้อบกพร่องอยู่เป็นนิจ และนอกเหนือจากประเด็นการจัดโครงสร้างสำนักงานฯ แล้ว กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรสายงานด้านต่างประเทศตั้งแต่เริ่มต้นยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านการใช้ศักยภาพและทัศนคติต่อองค์การ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาภารกิจด้านต่างประเทศของรัฐสภาในส่วนที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรรับผิดชอบ

1.2.2 เพื่อรวบรวมปัญหาในการปฏิบัติงานที่บุคลากรด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเคยประสบมาหรือประสบอยู่ในการปฏิบัติงาน

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านต่างประเทศ ทั้งในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ และบุคลากรในระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ภายใต้โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่เป็นกลไกหลักทั้ง 3 สำนัก ทั้งในส่วนของปัญหาว่าด้วยองค์ความรู้และทักษะ ตลอดจน ปัญหาในด้านทัศนคติต่อองค์การซึ่งส่งผลต่อการใช้ศักยภาพของบุคลากร ใช้วิธีการดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีการ ดังนี้

1) การศึกษาจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากประสบการณ์ตรงที่ผู้ศึกษาเคยเป็นผู้อำนวยความสะดวกสำนักด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทั้ง 3 สำนักมาแล้ว

2) การศึกษาเชิงสำรวจ ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรเป้าหมาย ทั้งนี้ ณ ปัจจุบัน มีบุคลากรดั่งระบุในวรรคแรกที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ตามปกติ จำนวน 85 คน

#### 1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

1.4.1 เพื่อทราบสาเหตุแห่งปัญหาที่บุคลากรด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกำลังประสบอยู่และมีผลต่อการใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน

1.4.2 เพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การพิจารณา อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างยั่งยืน

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานของสำนักงาน และการบริหารงานภายในหน่วยย่อยที่บุคลากรสังกัด ว่ามีสิ่งใดที่เอื้อหรือขัดขวางการพัฒนางานในด้านบุคลากรสายงานต่างประเทศประการใดบ้าง โดยในสิ่งที่ขัดขวางต่อการพัฒนานั้น จะสามารถปรับหรือเปลี่ยนให้กลายเป็นการพัฒนาได้อย่างไร จำเป็นต้องทราบถึงความหมายและหลักการของการบริหารองค์การ เพื่อให้การปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเป็นไปอย่างมีลำดับ ขั้นตอน และวิธีการที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ของบรรดานักวิชาการในด้านนี้ และยังอาจรวมถึงแนวปฏิบัติที่เคยมีการดำเนินการเป็นแบบอย่างมาแล้วของฝ่ายที่เป็นนักปฏิบัติการอีกด้วย ทั้งนี้ ได้มองความน่าสนใจไปที่ความหมาย ทฤษฎี และกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎีการพัฒนางานองค์การ

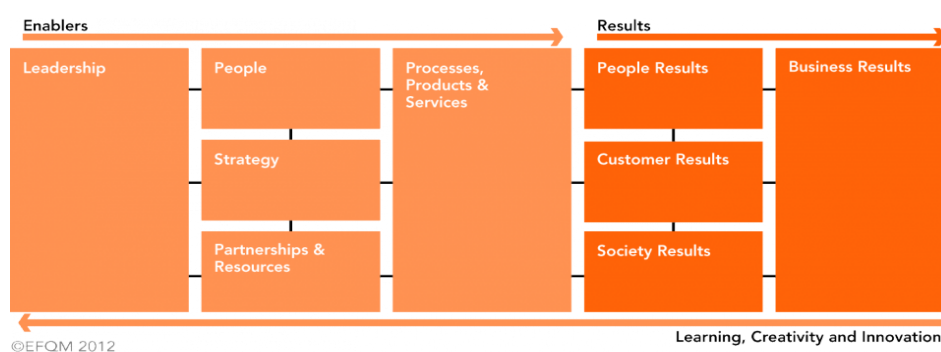
Richard Beckhard (อ้างใน ม.ร.ว. พุทธิสาดน ชุมพล และ เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, บรรณาธิการ, คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย, 2558: 209) นำเสนอว่า การพัฒนางานองค์การเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การทั่วทั้งองค์การโดยมีการวางแผนไว้ก่อน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักจะเริ่มจากผู้บริหารองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การและช่วยให้องค์การมีสุขภาพดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะกระทำอย่างเป็นกระบวนการโดยอาศัยความรู้ในทางพฤติกรรมศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, 2550: 436) ได้ให้ความหมายของการพัฒนางานองค์การไว้ว่า การพัฒนางานองค์การเป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ดร.กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (การพัฒนางานองค์การ, 2559 น.23) กล่าวถึงความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างการพัฒนาการบริหารและการพัฒนางานองค์การ ว่า การพัฒนาการบริหาร มุ่งที่จะใช้เพื่อฝึกอบรมคนให้เกิดความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งช่วยพัฒนาทัศนคติในการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการพัฒนางานองค์การ เป็นเครื่องมือที่ใช้กับคนในองค์การที่มีความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่อยู่แล้ว โดยจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัด ในลักษณะที่จะหาทางให้ทั้งสองฝ่ายได้ใช้ความพยายามร่วมกัน (Joint Effort) เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความแข็งแกร่งขององค์การโดยส่วนรวม

## 2.2 เทคนิคการบริหารคุณภาพขององค์กร

ในมูมนี ผู้ศึกษามองที่การบริหารด้วยเทคนิคใน รูปแบบ EFQM (The European Foundation for Quality Management) ซึ่งพิจารณาแล้วว่าน่าจะนำมาดำเนินการเพื่อสร้างความโดดเด่นในงานของภาคราชการได้ ตามระบบการเชื่อมโยง ดังนี้



ภาพที่ 1 ระบบการเชื่อมโยงขององค์กรประกอบอันจะนำไปสู่ความโดดเด่น (Excellence Model)  
ที่มา: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

จากภาพ จะเห็นว่า ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (enablers) และ กลุ่มที่เป็นผลจากการกระทำ (results)

กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ (enablers) มี 5 ด้าน

1) ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน โดยเน้น

- การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- การได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำตัวอย่างในองค์กร
- การพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กร
- การได้รับการยอมรับในสังคมทั้งลูกค้าและพหุภาคีที่เกี่ยวข้อง
- การสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนการริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน

2) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร (policy and strategy) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยเน้น

- การให้ความสำคัญต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- การนำสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผล การวิจัย การเรียนรู้ และการสร้าง

กิจกรรมเสริม

- การทบทวนและปรับนโยบายกลยุทธ์
- การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ
- การสื่อสารและนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ

3) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร (people management) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้น

- การวางแผนกำลังคนและการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสมรรถนะบุคลากร
- การมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่างและการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

- การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- การให้รางวัลแก่พนักงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การให้เกียรติพนักงาน และการ เอาใจใส่ดูแล

4) พหุภาคีและทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน (partnership and resources) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรแสวงหาพันธมิตรและจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้น

- การแสวงหาพหุภาคี
- การระดมทุนและการจัดสรรงบประมาณ
- การจัดหาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และอุปกรณ์
- การจัดหาเทคโนโลยี
- การจัดการสารสนเทศและแหล่งความรู้

5) กระบวนการทำงาน (processes) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่องโดยเน้น

- การจัดกระบวนการทำงานและการจัดการให้เป็นระบบ
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การออกแบบผลิตภัณฑ์และรูปแบบบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การปรับปรุงวิธีการส่งมอบบริการ
- การปรับปรุงด้านลูกค้าสัมพันธ์

ส่วนกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ (results) มี 4 ด้าน

1) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ (customer results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผลิตภัณฑ์การให้บริการขององค์กรและผลลัพธ์ที่มีต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อองค์กร

2) ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร (people results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร และผลลัพธ์ที่มีต่อแรงจูงใจของพนักงาน

3) ผลกระทบต่อสังคม (society results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และผลกระทบที่มีต่อสังคมจากการดำเนินการขององค์กร

4) ผลการปฏิบัติงานหลักขององค์กร (key performance results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จในการดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้ทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์

เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดนี้ สายงานด้านต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีองค์ประกอบของตัวกระทำ (enablers) ครบทั้ง 5 ด้าน แต่ตัวชี้วัดภายในแต่ละด้านตามที่แนวคิดนี้ระบุ บางตัวชี้วัดยังไม่มีผลการดำเนินการ หรือ ยังดำเนินการได้ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ในขณะที่ตัวชี้วัดในส่วนที่เป็นผล (results) ก็ยังเป็นปัญหาอยู่ และโดยที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีหน้าที่ในการสนับสนุนงานของรัฐสภา ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์การหลักของการปกครองประเทศ คือ เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และงานด้านต่างประเทศ เป็นการปฏิบัติภารกิจในนามขององค์การ ในนามของประเทศชาติ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ ความผิดพลาดหรืออ่อนด้อยในการสนับสนุนงานด้านนี้จึงไม่ใช่เรื่องที่พึงประสงค์อย่างแน่นอน ดังนั้น หากนำแนวทางนี้มาประกอบกับการพิจารณาผลของการศึกษาก็จะสามารถเสนอแนะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ได้

### 2.3 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยที่หัวข้อการศึกษามุ่งวัตถุประสงค์ไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรมของบุคคลในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์การซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อจะได้หาแนวทางส่งเสริมในส่วนของพฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมเชิงลบที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มศักยภาพอันจะกระทบต่อองค์การในภาพรวม โดยแนวคิด/ทฤษฎีจากมุมมองในทางวิชาการที่จะขอหยิบยกในประเด็นนี้ ประกอบด้วย

Marsick และ Watkins (อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2559: 9) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Delahaye (อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2559: 9) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแยกออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยบริบทย่อยที่เกี่ยวข้อง 6 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดการความหลากหลาย 3) การจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของความรู้ชัดแจ้งและความรู้แฝงเร้นในตัวบุคคล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดซึ่งกันและกัน 4) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 5) การเรียนรู้ในงาน และ 6) การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้

Harrison และ Kessels (อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2559: 9) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนที่มาทำงานเพื่อองค์การ

Gary N.McLean (อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2559: 10) นำเสนอ นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสากลหรือระดับโลก (Global HRD Definition) โดยกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ทำให้มีขึ้นทั้งระยะสั้น

และระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และเพื่อมวลมนุษยชาติ

## 2.4 ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ มีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือ พฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้ในงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) โดยทฤษฎีนี้อธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญา ความสามารถ และอื่นๆ ) กับผลตอบแทนที่เขาได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ฐานะเดียวกัน หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ในความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้น เขาจะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค การเปรียบเทียบนี้ ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป และมีปฏิกิริยาต่อการรับรู้ต่างๆ เช่น เมื่อคิดว่าผลตอบแทนเหมาะสมแล้ว แรงจูงใจก็จะยังคงมีอยู่เพราะเชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่านั้นมีตัวป้อนสูงกว่า แต่หากการรับรู้ของเขา คือ ผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม หรือไม่ก็ทำงานน้อยลง มาสาย/ขาดงานบ่อย หรือเปลี่ยนงาน และหากการรับรู้ของเขา คือ ผลตอบแทนสูงไป เขาอาจจะทำงานหนักขึ้นและอุทิศเวลามากขึ้น หรือพยายามไปเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่นมาเสมอภาคเท่าตนเอง (<http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>)

## 2.5 ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำเรื่องต่างๆ ในการทำงาน หากองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดี พนักงานมีความพอใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น องค์กรก็จะได้งานคุณภาพดี นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจ แรงจูงใจ และพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ (สำหรับการพิจารณาสร้างแรงจูงใจ) ไว้แตกต่างกันไป พอหยิบยกมาเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

สมพร สุทัศนีย์ (อังกะโน อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ. สารนิพนธ์. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษาการประปานครหลวง, 2556: 8) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ พฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย



Guralnik (อ้างใน อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ. สารนิพนธ์. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษาการประปานครหลวง, 2556: 9) อธิบายความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานสำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนด แนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Beach (อ้างใน อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ. สารนิพนธ์. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษาการประปานครหลวง, 2556: 9) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง การกระทำที่คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขาเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเพื่อรางวัลที่จะได้รับเป็นสิ่งตอบแทน

Maslow (อ้างใน อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ. สารนิพนธ์. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษาการประปานครหลวง, 2556: 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ โดยไล่ตามลำดับชั้น 5 ชั้น ดังนี้ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ และ 5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ซึ่งหากองค์การมีความเข้าใจและใช้การสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล จะส่งผลให้เขาพึงพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์การ

## บทที่ 3 ผลการศึกษา

### 3.1 บริบทของลักษณะงานตามอำนาจหน้าที่ของสายงานด้านการต่างประเทศ

ตามโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จะถูกแบ่งออกเป็นสำนักจำนวน 22 สำนัก และมีกลุ่มงานที่ขึ้นตรงกับเลขาธิการฯ อีก 6 กลุ่มงาน ทั้งนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการต่างประเทศจะประกอบด้วย 3 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีหน้าที่ในการสนับสนุนภารกิจด้านต่างประเทศของรัฐสภาในลักษณะทวิภาคี คือ ดำเนินความสัมพันธ์แบบหนึ่งประเทศต่อหนึ่งประเทศ ผ่านการแลกเปลี่ยนการเยือน การพบปะหารือ และการรับรองทางพิธีการในวาระต่างๆ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงานย่อย ประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานพิธีการทูต กลุ่มงานความสัมพันธ์รัฐสภาทวิภาคี และกลุ่มงานข้อมูลข่าวสารระหว่างประเทศ 2) สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ มีหน้าที่ในการสนับสนุนภารกิจด้านต่างประเทศของรัฐสภาในลักษณะพหุภาคี ด้วยการเข้าร่วมประชุมองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ หลากหลายองค์การ ทั้งที่เป็นพันธกรณีและไม่เป็นพันธกรณี ตลอดจนจัดการประชุมในกรอบของรัฐสภานานาชาติ สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มงานย่อย ประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานสหภาพรัฐสภา กลุ่มงานสมัชชารัฐสภาอาเซียน กลุ่มงานสหภาพสมาชิกรัฐสภาเอเชียและแปซิฟิก กลุ่มงานกิจการพิเศษ และกลุ่มงานสมาคมรัฐสภาและสมาคมเลขาธิการรัฐสภา และ 3) สำนักภาษาต่างประเทศ รับผิดชอบในการสนับสนุนการแปลและล่าม รวมทั้งการค้นคว้า/แปลเอกสารและบทความภาษาต่างประเทศที่มีประโยชน์กับวงงานรัฐสภาตามการร้องขอของสมาชิกรัฐสภาและเพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ สำนักภาษาต่างประเทศ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานภาษาอังกฤษ กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับ และ กลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี

การแบ่งส่วนราชการด้านต่างประเทศออกเป็นสามสำนักนี้ มีเจตนารมณ์เพื่อให้มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ โดยบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีชื่อเรียกตำแหน่งว่านักวิเทศสัมพันธ์ ที่มาจากระบบการสรรหาด้วยการสอบคัดเลือก 3 ลำดับ คือ ภาค ก. ความรู้ความสามารถทั่วไป ผู้ที่สอบผ่านภาค ก. จะสอบต่อในภาค ข. ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เมื่อผ่านภาค ข.แล้ว จะเป็นการเรียกสัมภาษณ์ หากผ่านทั้งสามกระบวนการก็จะเรียกตามจำนวนอัตรากำลังที่ต้องการเพื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการก่อนจะประเมินผลการทดลองงานเพื่อพิจารณาบรรจุเข้ารับราชการต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในสภาพการทำงานจริง เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า งานด้านการต่างประเทศมีส่วนที่ทับซ้อนกันอยู่ และ/หรืออาจต้องมีความเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลกันในระหว่างงานลักษณะทวิภาคีและพหุภาคี ส่วนผู้ที่มีหน้าที่ในการล่ามและการแปลนั้น ต้องสนับสนุนงานทั้งสองลักษณะ และยังต้องรับงานที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศอื่นๆ ในแวดวงของรัฐสภาตามที่ได้รับการร้องขอด้วย

### 3.2 การสนับสนุนจากสำนักงานฯ ต่องานด้านการต่างประเทศ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ความสำคัญกับภารกิจด้านต่างประเทศของรัฐสภา โดยกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ตลอดมา ซึ่งในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2557 – 2560 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2558 กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการ “สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและมีบทบาทนำในเวทีประชาคมอาเซียน และรัฐสภาระหว่างประเทศ”

ในภาพรวม สำนักงานฯ ให้การสนับสนุนบุคลากรทุกคน เช่น ค่าตอบแทน ข้าราชการ รัฐสภาสามัญจะมีส่วนของค่าตอบแทนหลัก 3 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ เงินเดือน ที่เป็นไปตามโครงสร้างเงินเดือนของแต่ละระดับตำแหน่ง ค่าตอบแทนพิเศษซึ่งจ่ายบนเงื่อนไขของการมาปฏิบัติราชการถึงสองในสามของวันทำการในแต่ละเดือน (เป็นค่าตอบแทนที่ส่วนราชการอื่นโดยทั่วไปไม่มี) และเงินประจำตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร (ตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และ โอกาสในการพัฒนาต่อยอดความรู้ ด้วยการจัดอบรม/สัมมนาต่อยอดความรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น การส่งข้าราชการไปอบรมภาษาอังกฤษระยะสั้นในต่างประเทศ การศึกษาดูงาน และทุนสำหรับการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ โดยอยู่ภายใต้การจัดการของสำนักพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีในส่วนของสำนักภาษาต่างประเทศจะได้รับ การสนับสนุนในการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อต่างประเทศในส่วนของภาษาเฉพาะ (เช่น ภาษาเกาหลี) ทั้งยังได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดหลักสูตรหรือส่งบุคคลเข้าร่วมการพัฒนาความรู้ และอบรมทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นในหลากหลายลักษณะ อาทิ การส่งเข้าเรียนร่วม (sit-in) กับนิสิตนักศึกษาปกติในวิชาการแปลระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัย การเรียนรู้และฝึกฝนการปฏิบัติงานล่ามพูดพร้อม (simultaneous interpreter) รวมทั้งยังสามารถจัดกิจกรรมสัญจรเพื่อเรียนรู้งานและสร้างเครือข่ายการประสานงานกับภายนอกที่ดำเนินการเป็นในส่วนของสำนักฯ ในวงเงินที่ค่อนข้างจะสูงเมื่อเทียบกับสำนักด้านอื่นๆ ส่วนอีกสองสำนักด้านต่างประเทศ แม้ว่าจะไม่ค่อยได้จัดโครงการอบรมมากนักเนื่องจากต้องรองรับภารกิจค่อนข้างมากจนไม่มีเวลา แต่ก็เชื่อว่าไม่สามารถจัดกิจกรรมลักษณะดังกล่าวได้ ที่ผ่านมาก็เคยจัดไปแล้วหลายครั้ง ด้วยการนำเสนอโครงการเพื่อขอขออนุมัติ นอกเหนือจากที่เคยได้ตั้งไว้

อย่างไรก็ดี เมื่อมองผลผลิตที่ได้รับ พบว่าแม้สำนักงานฯ จะลงทุนในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ในวงเงินที่สูงมากแล้วก็ตาม แต่ในสายงานด้านต่างประเทศก็ยังคงมีปัญหาจากความที่งานในหลายๆ ส่วนยังมีความล่าช้า ความไม่สมบูรณ์แบบ ไม่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ จึงเป็นที่สงสัยว่าในกระบวนการสร้างคนของสำนักงานฯ มีช่องโหว่อยู่ตรงที่ได้บ้าง และในเรื่องใดบ้าง อันเป็นที่มาของการศึกษาข้อมูลรายละเอียดในครั้งนี้ ด้วยวิธีการใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรมเอง และ การทำแบบสอบถาม

### 3.3 ผลการศึกษาจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

โดยที่ผู้ศึกษาปฏิบัติราชการในสายงานด้านต่างประเทศมาตั้งแต่แรกเข้ารับราชการในปี 2530 และผ่านการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับปฏิบัติจนถึงผู้บังคับบัญชาในระดับกลุ่มงานย่อยมาเป็นระยะจนครบทุกลักษณะงานเท่าที่มีการดำเนินการอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภา

ผู้แทนราษฎร ณ ปัจจุบัน อีกทั้งได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักในสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานฯ ดังระบุข้างต้นมาแล้วทั้งสามสำนัก ดังนี้

- 1) เป็นผู้อำนวยการสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในช่วงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2554 ถึงวันที่ 18 พฤศจิกายน 2555
- 2) เป็นผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ ในช่วงวันที่ 10 – 30 กันยายน 2556 และช่วงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2557 ถึงวันที่ 24 ธันวาคม 2558
- 3) เป็นผู้อำนวยการสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ (ตำแหน่งปัจจุบัน) ตั้งแต่วันที่ 25 ธันวาคม 2558

จากประสบการณ์ข้างต้น ได้สังเกตพบปัญหาในด้านบุคลากรทั้งในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ และรวมถึงผู้ที่มีตำแหน่งในการบังคับบัญชาในระดับกลุ่มงานย่อยภายใต้สำนัก พอสรุปได้ ดังนี้

1) ปัญหาการขาดบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาในส่วนของภาษาเฉพาะ ปัญหานี้เป็นปัญหาหลักของสำนักภาษาต่างประเทศ กล่าวคือ ตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงานที่เป็นภาษาเฉพาะ (กลุ่มงานภาษาสเปน เยอรมัน และอาหรับ และกลุ่มงานภาษาญี่ปุ่นและเกาหลี) ซึ่ง ณ ปัจจุบันได้ว่างเว้นมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ส่งผลต่อการตรวจผลงานและการสอนงาน เกิดเป็นช่องว่างที่ไม่สามารถรับประกันความถูกต้องของผลงานได้ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงประการหนึ่ง

2) ปัญหาการขอย้ายภายในสายงานหรือภายในสำนักงานเพื่อไปต่างสำนัก ขอลาออก/ย้ายไปส่วนราชการอื่น หรือลาออกจากราชการ เป็นปัญหาหลักของสำนักภาษาต่างประเทศ แต่ก็เคยพบบ้างในอีกสองสำนักเช่นกัน ซึ่งเท่าที่เคยได้สอบถามเหตุผล จะพบสาเหตุหลักๆ ดังนี้

- เข้ามาแล้วพบว่าตนเองไม่เหมาะกับงานราชการ (ขอลาออก)

- ได้รับการบรรจุในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเป็นภารกิจที่ยากเกินกำลังโดยที่ตนไม่คาดการณ์มาก่อนว่าจะต้องมาทำงานลักษณะดังกล่าว เข้ามาแล้วจึงทำงานไม่ได้และไม่ต้องการอยู่กับภารกิจนั้นๆ ประเด็นนี้พบมากกับบุคลากรสำนักภาษาต่างประเทศ ซึ่งในการจัดสรรบุคลากรมาลง ทางสำนักงานฯ มักจะเลือกผู้ที่คะแนนค่อนข้างรั้งท้ายมาลงในขณะที่จริงๆ แล้ว งานการแปล และการล่าม ถือเป็นทักษะขั้นสูงที่ต้องศึกษาและฝึกปฏิบัติมาเป็นการเฉพาะ (ขอย้ายหรือลาออก)

- ความรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมในเรื่องของโอกาส โดยมองว่าสำนักอื่นมีโอกาส/สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมจากงานประจำมากกว่า เช่น โอกาสในการได้เดินทางไปต่างประเทศ โอกาสในการได้ฝึกฝนทักษะทางด้านภาษา (ขอย้ายภายในไปสำนักอื่นในสายงานด้าน ต่างประเทศ หรือ ไปสำนักอื่นๆ ของสำนักงานฯ)

- ต้องการทำงานกับภาคเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า เช่น สายการบิน บริษัทของต่างชาติ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว (ขอลาออก)

- ต้องการทำงานกับภาคส่วนที่ตนมองว่ามีสถานะเป็นที่ยอมรับหรือมีเกียรติภูมิสูงกว่า เช่น องค์การระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูต ฯลฯ (ขอโอนย้าย หรือ ขอลาออก)

- ต้องการประกอบอาชีพอิสระที่มีค่าตอบแทนสูง เช่น มัคคุเทศก์ไม่ประจำ ล่าม นักแปลอิสระ

3) ปัญหาบุคลากรขาดความรู้และทักษะที่จำเป็น เป็นปัญหาที่พบมากที่สุดในสำนักภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะในส่วนของภาษาอังกฤษ ส่งผลให้มีบุคลากรที่สามารถทำงานล่ามภาษาอังกฤษได้จำนวนจำกัด และบ่อยครั้งมากที่ต้องให้นักวิเทศสัมพันธ์ที่รับผิดชอบภาษาอื่นมาทำล่ามภาษาอังกฤษให้ ผลก็คือนักวิเทศสัมพันธ์ภาษาอื่นที่ได้รับมอบหมายมาช่วยงานภาษาอังกฤษมีภาระเพิ่มขึ้น นอกจากงานล่ามแล้ว ในส่วนของงานแปลก็มีปัญหา โดยในส่วนของภาษาอังกฤษยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร มีการเกี่ยงงานแปลบางลักษณะโดยอ้างว่าไม่ถนัด ส่วนงานแปลภาษาอื่นพบปัญหาการรับรองความน่าเชื่อถืออันสืบเนื่องจากการไม่มีผู้บังคับบัญชาในระดับกลุ่มงานที่รู้ภาษาต้นฉบับนั้นๆ ปัญหาด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษนี้ยังพบในส่วนของบุคลากรบางคนของกลุ่มงานข้อมูลข่าวสารระหว่างประเทศของสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้วย โดยในช่วงที่ผู้อบรมเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งในระดับกลุ่มงานและในระดับสำนักตรงจุดนั้น พบปัญหาการจดบันทึกสนทนาในวาระต่างๆ ผิดพลาด แม้จะมีการบันทึกเสียงมาก็ตาม เมื่อมาเปิดเสียงทวนซ้ำแต่ก็ยังถอดความไม่ถูกต้องหลายจุด และในการจัดทำข่าวระหว่างประเทศออกเผยแพร่ก็มีจุดที่แปลผิด (ในส่วนของงานแปลข่าว ยังคงเป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งที่ทราบในประเด็นนี้เพราะแม้ว่าผู้เข้าอบรมจะพ้นความรับผิดชอบในการกำกับดูแลสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมาแล้ว แต่ยังคงได้รับการแจ้งเวียนเอกสารข่าวทุกฉบับ บางครั้งอ่านแล้วพบประเด็นที่ผิดสังเกตก็จะย้อนไปอ่านต้นฉบับตามที่ได้มีการลงรายละเอียดเอกสารอ้างอิงไว้ ทั้งนี้ เพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการในส่วนของสำนักที่ผู้เข้าอบรมรับผิดชอบในแต่ละช่วงเวลาว่าจะให้เผยแพร่ไปยังบุคลากรในสังกัดหรือไม่ ถ้าเรื่องใดมีจุดที่ผิดพลาดมากจะไม่ให้เผยแพร่ เพราะเกรงว่าบุคลากรจะได้รับข้อมูลผิดและนำข้อมูลผิดไปใช้งานต่อ)

4) ความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของงานด้านต่างประเทศ และ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาในภาพรวมของบุคลากรสายงานด้านต่างประเทศทั้งสามสำนัก ส่งผลให้เมื่องานเฉพาะหน้าของตนมีส่วนของงานต่างลักษณะทับซ้อนเข้ามา บุคลากรนั้นๆ จะไม่ทราบกระบวนการไม่ทราบวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และไม่สามารถบริหารจัดการงานในหน้าที่ทั้งหมดได้อย่างสมบูรณ์ เช่น บุคลากรที่รับผิดชอบการสนับสนุนงานด้านต่างประเทศในลักษณะทวิภาคีจะมองภาพความสัมพันธ์ในระดับนานาชาติไม่ออก บางครั้งได้มีโอกาสเดินทางไปโดยมีส่วนต้องเข้าในวาระที่เป็นพหุภาคีจะไม่เข้าใจในบทบาทของตนเองและนำบทบาทสำหรับทวิภาคีมาใช้ในวาระนั้นๆ ส่วนบุคลากรที่รับผิดชอบการสนับสนุนงานด้านต่างประเทศในลักษณะพหุภาคี จะไม่เข้าใจกระบวนการทางพิธีการทูต เมื่อต้องไปประชุมนานาชาติในฐานะเลขานุการคณะแล้วพบวาระทางพิธีการหรืองานรับรองจะมีปัญหาในการดูแลคณะผู้แทน การเขียนงานสารัตถะก็เช่นกัน ผู้ที่อยู่ในส่วนของทวิภาคีส่วนใหญ่ไม่ทราบแนวทางการค้นคว้า ลักษณะการจัดทำเอกสารข้อมูล และวิธี/สำนวนภาษาที่ใช้สำหรับการเขียนคำกล่าวถ้อยแถลงในที่ประชุม ในทางกลับกัน ผู้ที่อยู่ในส่วนของพหุภาคีก็ไม่ทราบวิธี/สำนวนภาษาที่ใช้เพื่อนำเสนอประเด็นสนทนาเวลาที่มีการนัดหมายเพื่อหารือทวิภาคีกับประเทศใดประเทศหนึ่ง และในส่วนของบุคลากรด้านการล่ามและการแปล มีความรู้ความเข้าใจน้อยมากเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของสายงานด้านต่างประเทศทั้งระบบ

ซึ่งปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้และทักษะดังระบุในข้อ 3 – 4 นี้ พบว่าแม้แต่ระดับของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานหลายคนก็เป็นเช่นเดียวกัน ส่งผลให้เป็นจุดอ่อนสำหรับสายงาน คือผู้บังคับบัญชากลุ่มงานไม่ได้รับการยอมรับ/เชื่อถือในความสามารถจากบุคลากรในกลุ่มงาน การ

จัดการความรู้ที่เป็นการภายใน เช่น การถอดบทเรียนจากความรู้ภายใน (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ภายนอก (explicit knowledge) ไม่มีต้นแบบผู้รู้รอบในเรื่องของแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) นอกจากนี้ การแนะนำ/สอนงาน การนิเทศงานก่อนปฏิบัติ และการทบทวนงานหลังปฏิบัติ ก็อาจจะไม่เคยมีการนำมาปฏิบัติ

5) ปัญหาระดับความใฝ่รู้ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ บุคลากรที่ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นส่วนหนึ่งมีความใฝ่รู้ ยินดีเข้ารับการอบรมสัมมนาทางวิชาการที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งที่สำนักงานฯ จัดหรือประสานงานให้ อีกทั้งยังชวนชวนยืสาหาหลักสูตรที่เป็นประโยชน์มาเสนอเป็นโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุน แต่มีอีกส่วนหนึ่งที่ไม่สนใจหาความรู้มาเติมเต็มส่วนที่ขาดไม่ชอบการอบรมสัมมนาที่มีความเป็นวิชาการ เว้นแต่โครงการนั้นดำเนินการนอกสถานที่ทำงาน หรือมีกิจกรรมดูงานในต่างจังหวัดเป็นหมู่คณะใหญ่และไม่ต้องทำรายงาน นับเป็นบุคลากรสองส่วนที่เห็นพฤติกรรมต่างกันอย่างชัดเจน เรียกได้ว่าในทันทีที่มีการแจ้งเวียนหลักสูตร/โครงการอบรม เพียงเห็นหัวข้อ และกิจกรรมแล้ว อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าหลักสูตร/โครงการใด จะเป็นบุคลากรคนใด แสดงความจำนงสมัครเข้าร่วม

### 3.4 ผลการศึกษาจากการตอบแบบสอบถาม

ผู้เข้าอบรมได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ ด้วยการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ในประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (ใช้ตารางสำรวจ) ความสนใจในการพัฒนาต่อยอดความรู้ (คำถามปลายปิด รูปแบบที่สามารถเลือกได้หลายคำตอบ) และ ความคิดเห็นที่มีต่อการโยกย้ายสับเปลี่ยนลักษณะงาน (คำถามปลายปิด ทั้งแบบที่ตอบอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือแบบที่สามารถเลือกได้หลายคำตอบ) และมีคำถามปลายเปิดร่วมด้วยในประเด็นสอบถามความคิดเห็นในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสายงานต่างประเทศ รวมคำถามทั้งสิ้น 22 ข้อ

กลุ่มเป้าหมายในการทดสอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานต่างประเทศทั้งสามสำนักเฉพาะที่อยู่ปฏิบัติหน้าที่จริงในช่วงเวลาของการสำรวจ (หมายเหตุ : ไม่รวมผู้ที่ลาศึกษาต่อ ลาติดตามสามีซึ่งเป็นนักการทูตไปยังต่างประเทศ ติดอบรมระยะสั้นยังต่างประเทศในช่วงของการสำรวจ) รวมทั้ง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงานของทั้งสามสำนักด้วย จำนวนรวมทั้งสิ้น 85 คน

จากแบบสอบถามที่ได้ทดสอบออกไปจำนวน 85 ชุด ได้รับการส่งคำตอบกลับมาจำนวน 66 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77.64 แยกเป็นส่วนของตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ส่งแบบสอบถามไป 8 ชุด ได้รับการตอบกลับ 7 ชุด (ร้อยละ 87.50) ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ ส่งแบบสอบถามไป 77 ชุด ได้รับการตอบกลับ 59 ชุด (ร้อยละ 76.62)

ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังนี้

#### 3.4.1 คำถามข้อมูลทั่วไป (จำนวนนับ : อัตราร้อยละของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับ)

เพศ:	ชาย 25 คน (37.87%)	หญิง 41 คน (62.12%)
การศึกษา:	ปริญญาตรี 7 คน (10.60%)	ปริญญาโท 59 คน (89.39%)
	ปริญญาเอก ไม่มี	

ระดับ: ปฏิบัติการ 7 คน (10.61%) ชำนาญการ 31 คน (46.96%)  
 ชำนาญการพิเศษ 26 คน (39.39%) โดยอยู่ในกลุ่มผู้บังคับบัญชา  
 กลุ่มงาน 5 คน  
 เชี่ยวชาญ 2 คน (3.03%) โดยอยู่ในกลุ่มผู้บังคับบัญชากลุ่มงานทั้ง 2 คน  
 มีตำแหน่งการบังคับบัญชากลุ่มงาน: มี 7 คน (10.61%)  
 ไม่มี 59 คน (89.39%)

#### อายุงานนับจากเข้ารับราชการ

น้อยกว่า 5 – 10 ปี จำนวน 1 คน (1.51%)  
 5 – 10 ปี จำนวน 32 คน (48.48%)  
 11 – 15 ปี จำนวน 24 คน (36.36%)  
 16 – 20 ปี จำนวน 5 คน (7.57%)  
 21 – 25 ปี จำนวน 5 คน (7.57%)  
 เกิน 25 ปี ไม่มี

#### อายุงานในสายงานด้านต่างประเทศ

น้อยกว่า 5 – 10 ปี จำนวน 1 คน (1.51%)  
 5 – 10 ปี จำนวน 32 คน (48.48%)  
 11 – 15 ปี จำนวน 24 คน (36.36%)  
 16 – 20 ปี จำนวน 5 คน (4.54%)  
 21 – 25 ปี จำนวน 5 คน (4.54%)  
 เกิน 25 ปี ไม่มี

#### ภารกิจหลักในปัจจุบัน

สนับสนุนกิจการด้านต่างประเทศทวีภาคี 25 คน (37.87%)  
 สนับสนุนกิจการด้านต่างประเทศพหุภาคี 26 คน (39.39%)  
 งานด้านการแปลและล่าม 14 คน (21.21%)

#### ภารกิจหลักในอดีต

เคยมีภารกิจหลักด้านอื่น 16 คน (24.24%)  
 ไม่เคยมีภารกิจหลักด้านอื่น 49 คน (74.24%)  
 \*หมายเหตุ: มีผู้ที่ไม่ตอบ 1 คน

การรับทราบก่อนสมัครงานเกี่ยวกับลักษณะงานที่ต้องทำ (ใช้คำถามว่า “รำลึกย้อน  
 ไปในช่วงที่ท่านสมัครเข้ารับราชการ ท่านทราบมาก่อนหรือไม่ว่าจะต้องมาปฏิบัติงานในลักษณะใด”)

ทราบเป็นอย่างดี 2 คน (3.03%)  
 ทราบในภาพรวม 18 คน (27.27%)  
 ทราบคร่าวๆ 27 คน (40.90%)  
 ไม่ทราบเลย 17 คน (25.75%)  
 ไม่สามารถตอบได้ เนื่องจากย้ายมาจากสายงานด้านอื่น 2 คน (3.03%)

จากข้อมูลทั่วไปข้างต้น บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท การเข้ามารับราชการในฐานะนักวิทยาศาสตร์ (ช่วงแรกเข้า) มีผู้ที่ทราบลักษณะงานเป็นอย่างดีมาก่อนเพียง 2 คน หรือร้อยละ 3.03 เท่านั้น ส่วนผู้ที่ทราบในภาพรวมและทราบแต่เพียงคร่าวๆ รวมกันแล้วได้ถึงร้อยละ 68.18 จึงสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้ทราบจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมซึ่งได้สรุปเป็นประเด็นปัญหาไว้ข้างต้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการขอย้ายงานหรือลาออก ซึ่งมีสาเหตุหนึ่งคือผู้ที่เข้ามาแล้วพบว่าตนเองไม่เหมาะกับงานโดยไม่ทราบมาก่อนว่าจะต้องปฏิบัติภารกิจในลักษณะที่ได้รับมอบหมาย และมีจุดที่น่าสังเกตอยู่ 2 ประการ จากข้อมูลทั่วไปข้างต้น คือ 1) อายุงานนับแต่วันเข้ารับราชการกับอายุงานในสายงานด้านต่างประเทศได้คำตอบเดียวกัน จึงอาจมองได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในสายงานด้านการต่างประเทศมาตั้งแต่แรก และ 2) เมื่อสอบถามถึงลักษณะภารกิจหลักด้านต่างประเทศในปัจจุบันกับลักษณะภารกิจหลักด้านต่างประเทศที่เคยทำในอดีต พบว่าการหมุนเวียนปฏิบัติงานให้ครบตามลักษณะงานสายต่างประเทศในภาพรวมนั้นยังมีน้อยมาก บุคลากรส่วนใหญ่เข้ารับราชการในหน้าที่ลักษณะใดก็จะทำอยู่ลักษณะนั้นไปเรื่อยๆ จึงไม่แปลกใจที่ปัญหาหนึ่งอันเป็นต้นทางของการดำเนินการศึกษาเรื่องนี้คือการที่บุคลากรรู้งานด้านเดียว คือ ด้านที่ตนรับผิดชอบหน้างานอยู่เท่านั้น ไม่มีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของงานด้านต่างประเทศ และ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเมื่องานของตนต้องมีส่วนคาบเกี่ยวหรือต้องบูรณาการกับงานในลักษณะอื่นของสายต่างประเทศก็จะทำไปอย่างไม่คล่องตัวหรือผิดธรรมเนียมปฏิบัติ

#### 3.4.2 คำถามความคิดเห็น

##### 1) การสำรวจความพึงพอใจต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

ได้จัดทำเป็นรูปตารางของคำถามปลายปิด โดยได้แยกเป็นประเด็นย่อยภายใน 9 ประเด็น มีเกณฑ์ความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ พอใจมาก ค่อนข้างพอใจ เฉยๆ ค่อนข้างไม่พอใจ และไม่พอใจ เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากรเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และกลุ่มนักวิทยาศาสตร์

คำตอบที่ได้รับ ขอนำเสนอในรูปแบบตารางนับคะแนน ดังนี้

**ตารางที่ 1** ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาพรวมในส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ประเด็นสอบถาม	พอใจมาก	ค่อนข้างพอใจ	เฉยๆ	ค่อนข้างไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก
ความโปร่งใสและคุณธรรมในการประเมิน ผลงาน	0 (0 %)	3 (42.85 %)	3 (42.85 %)	0 (0 %)	1 (14.28 %)
การมอบหมายงานที่สมอบภาคในมิติของความยาก/ง่าย และปริมาณงาน	0 (0 %)	2 (28.57 %)	4 (57.14 %)	0 (0 %)	1 (14.28 %)
การสนับสนุนจากสำนักงานในด้านงบประมาณ และทรัพยากร	1 (14.28 %)	5 (71.42 %)	2 (28.57 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้	1 (14.28 %)	6 (85.71 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน	1	6	0	0	0



ประเด็นสอบถาม	พอใจมาก	ค่อนข้างพอใจ	เฉยๆ	ค่อนข้างไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก
และสวัสดิการต่างๆ	(14.28 %)	(85.71 %)	(0 %)	(0 %)	(0 %)
การได้ทำงานที่ตรงกับ ศักยภาพและความรู้	1 (14.28 %)	4 (57.14 %)	2 (28.57 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
ความชัดเจนของเส้นทางความ ก้าวหน้าในอาชีพ(Career Path)	1 (14.28 %)	1 (14.28 %)	4 (57.14 %)	1 (14.28 %)	0 (0 %)
การให้อิสระในการใช้ความคิด สร้างสรรค์	1 (14.28 %)	3 (42.85 %)	2 (28.57 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
บทบาทของผู้บังคับบัญชาใน การสอนงาน การแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรักษาความ ถูกต้องในเรื่องของระเบียบ ต่างๆ	1 (14.28 %)	2 (28.57 %)	3 (42.85 %)	0 (0 %)	1 (14.28 %)

ตารางที่ 2 ความพึงพอใจต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ภาพรวมในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์

ประเด็นสอบถาม	พอใจมาก	ค่อนข้างพอใจ	เฉยๆ	ค่อนข้างไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก
ความโปร่งใสและความยุติธรรม ในการประเมิน ผลงาน	1 (1.69 %)	17 (28.81 %)	27 (45.76 %)	12 (20.33 %)	2 (3.38%)
การมอบหมายงานที่เสมอภาค ในมิติของความยาก/ง่าย และ ปริมาณงาน	4 (6.77 %)	14 (23.72 %)	28 (47.45 %)	12 (20.33 %)	1 (1.69 %)
การสนับสนุนจากสำนักงานใน ด้านงบประมาณ และทรัพยากร	5 (8.47 %)	27 (45.76 %)	18 (30.50 %)	9 (15.25 %)	0 (0 %)
การได้รับโอกาสในการศึกษา ต่อยอดความรู้	13 (22.03 %)	29 (49.15 %)	11 (18.64 %)	6 (10.16 %)	0 (0 %)
อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ	13 (22.03 %)	30 (50.84 %)	12 (20.33 %)	3 (5.08 %)	1 (1.69 %)
การได้ทำงานที่ตรงกับ ศักยภาพและความรู้	10 (16.94 %)	30 (50.84 %)	13 (22.03 %)	4 (6.77 %)	1 (1.69 %)
ความชัดเจนของเส้นทางความ ก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	6 (10.16 %)	24 (40.67 %)	21 (35.59 %)	6 (10.16 %)	1 (1.69 %)
การให้อิสระในการใช้ความคิด สร้างสรรค์	0 (0 %)	19 (32.20 %)	12 (20.33 %)	5 (8.47 %)	2 (3.38 %)
บทบาทของผู้บังคับบัญชาใน	5	14	9	6	1

ประเด็นสอบถาม	พอใจมาก	ค่อนข้างพอใจ	เฉยๆ	ค่อนข้างไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก
การสอนงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรักษาความถูกต้องในเรื่องของระเบียบต่างๆ	(8.47 %)	(23.72 %)	(15.25 %)	(10.16 %)	(1.69 %)

จากตารางข้างต้น พบว่าในส่วนของบุคลากรที่มีตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ประเมินคะแนนภาคที่เป็นเกณฑ์ของความพอใจ เป็นอันดับหนึ่งมีอยู่ 2 ประเด็น คือ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ และ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ โดยได้รับการประเมินในชั้น ค่อนข้างพอใจ

ด้วยคะแนนที่เท่ากัน คือ 6 จาก 7 แบบสอบถามที่ได้รับกลับ หรือ ร้อยละ 85.71 อันดับรองลงมา คือ การสนับสนุนจากสำนักงานในด้านงบประมาณและทรัพยากร ได้รับการประเมินในชั้น ค่อนข้างพอใจ ด้วยคะแนน 5 จาก 7 แบบสอบถามที่ได้รับกลับ หรือ ร้อยละ 71.42 ส่วนประเด็นที่ได้รับการประเมินในชั้นของ พอใจมาก แม้จะมีถึง 7 ประเด็น แต่แต่ละประเด็นได้รับคะแนนชั้นนี้อยู่เพียงประเด็นละ 1 จาก 7 แบบสอบถามที่ได้รับกลับ หรือ ร้อยละ 14.28 เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ใน 7 ประเด็นดังกล่าว ครอบคลุมประเด็นที่ได้รับคะแนนจากการประเมินในระดับ ค่อนข้างพอใจ เป็นอันดับหนึ่ง (2 ประเด็น) และอันดับรองลงมา (1 ประเด็น) ที่ได้กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้แล้ว

ส่วนประเด็นที่ได้รับการประเมินในส่วนของความไม่พอใจจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในการบังคับบัญชาในกลุ่มงาน มีอยู่ 4 ประเด็นที่ได้รับการประเมินในชั้น ไม่พอใจมาก คือ ความโปร่งใสและความยุติธรรมในการประเมินผลงาน การมอบหมายงานที่เสมอภาคในมิติของความยาก/ง่าย และปริมาณงาน การให้อิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรักษาความถูกต้องในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆ มีข้อสังเกต ดังนี้ 1) เป็นการประเมินจากบุคคลเพียง 1 คน เทียบเท่ากับร้อยละ 14.28 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ อาจไม่สามารถนับเป็นตัวอย่างของกลุ่มได้ และ 2) ในส่วนของประเด็นการมอบหมายงานที่เสมอภาคในมิติของความยาก/ง่าย และปริมาณงาน เป็นประเด็นที่มีข้อจำกัดที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การมอบหมายงานจากระดับสูงกว่าลงไปทีระดับกลุ่มงาน เป็นการมอบหมายบนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกลุ่มงานนั้นๆ

สำหรับในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์นั้น ได้ประเมินคะแนนภาคที่เป็นเกณฑ์ของความพอใจ เป็นอันดับหนึ่งมีอยู่ 2 ประเด็น คือ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ และการได้ทำงานที่ตรงกับศักยภาพและความรู้ โดยมีคะแนนในชั้น ค่อนข้างพอใจ อยู่ถึง 30 จาก 59 แบบสอบถามที่ได้รับกลับ หรือ ร้อยละ 50.84 รองลงมา คือ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ ได้คะแนนในชั้น ค่อนข้างพอใจ อยู่ที่ 29 หรือร้อยละ 49.15 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ อันดับรองต่อนั้นที่มีคะแนนอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ได้คะแนนชั้น ค่อนข้างพอใจ อยู่ที่ 24 หรือ ร้อยละ 40.67 แต่ในส่วนที่ได้รับ

คะแนนในขั้นสูงสุดคือ พอใจมาก เป็นอันดับหนึ่งเท่าๆ กันมี 2 ประเด็น คือ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ และ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ โดยได้คะแนน 13 จาก 59 แบบสอบถามที่ได้รับกลับ หรือร้อยละ 22.03 ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว ประเด็นที่ได้รับการประเมินในฟากความพึงพอใจ ทั้งขั้นพอใจมากและค่อนข้างพอใจ จะพบว่าส่วนใหญ่เป็นประเด็นเดียวกัน จึงน่าจะอนุมานได้ว่า นักวิเทศสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจใน 4 เรื่องหลักๆ คือ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ และ การได้ทำงานที่ตรงกับศักยภาพและความรู้ และ การสนับสนุนจากสำนักงานในด้านงบประมาณ และ ทรัพยากร

ส่วนประเด็นที่ได้รับการประเมินในฟากของความไม่พอใจจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ พบว่า ประเด็นที่ได้รับการประเมินในขั้น ไม่พอใจมาก มีสองประเด็น คือ ความโปร่งใสและความยุติธรรมในการประเมินผลงาน และ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยได้คะแนนเท่ากันที่ 2 จาก 59 แบบสอบถาม (ร้อยละ 3.38) แต่จุดที่มีนัยสำคัญ คือ ประเด็นที่ได้รับการประเมินในขั้น ค่อนข้างไม่พอใจ จะพบว่า ประเด็นที่ได้รับการประเมินในขั้นนี้มากเป็นอันดับหนึ่ง มี 2 ประเด็น คือ ความโปร่งใสและความยุติธรรมในการประเมินผลงาน และ การมอบหมายงานที่เสมอภาคในมิติของความยาก/ง่าย และปริมาณงาน โดยได้คะแนนเท่ากันที่ 12 จาก 59 แบบสอบถามที่ได้รับกลับหรือ ร้อยละ 20.33 รองลงมา คือ การสนับสนุนจากสำนักงานในด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยได้คะแนน 9 จาก 59 แบบสอบถาม (ร้อยละ 15.25) รองลงมาอีกขั้นหนึ่งที่ได้รับคะแนนเท่ากันที่ 6 จาก 59 แบบสอบถาม (ร้อยละ 10.16) มี 3 ประเด็น คือ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ และ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และ บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรักษาความถูกต้องในเรื่องของระเบียบต่างๆ ได้

อย่างไรก็ดี จากผลการประเมินความพึงพอใจในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ข้างต้น พบว่ามีจุดที่น่าสังเกต คือ คะแนนของประเด็นที่ได้รับการประเมินในขั้น ค่อนข้างไม่พอใจ เมื่อนำมารวมกับคะแนนของประเด็นที่ได้รับการประเมินในขั้น ไม่พอใจมาก แล้วได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกันอย่างมากกับการประเมินประเด็นเดียวกันในขั้น ค่อนข้างพอใจรวมกับพอใจมาก ทั้งนี้ เพื่อดูความสัมพันธ์ของคำตอบกับข้อมูลระดับปฐมภูมิของผู้ตอบ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้พิจารณาลึกลงไปในรายละเอียดของประเด็นที่ไม่ได้รับความพึงพอใจในขั้นของ ไม่ค่อยพอใจ และ ไม่พอใจมาก ทั้งสองประเด็น โดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับข้อมูลปฐมภูมิของบุคลากร พบว่า

- ประเด็นของความโปร่งใสและความยุติธรรมในการประเมินผลงาน พบความไม่พึงพอใจในกลุ่มนักวิเทศสัมพันธ์ระดับชำนาญการพิเศษ มากที่สุด คือ 5 จาก 21 แบบสอบถาม (ร้อยละ 23.80) รองลงมาเป็นกลุ่มนักวิเทศสัมพันธ์ระดับชำนาญการ มี 6 จาก 31 แบบสอบถาม (ร้อยละ 19.35) ส่วนในกลุ่มนักวิเทศสัมพันธ์ระดับปฏิบัติการนั้น มี 1 จาก 7 แบบสอบถาม (ร้อยละ 0.04) เป็นนักวิเทศสัมพันธ์ที่เพิ่งรับราชการมาไม่เกิน 5 ปี
- ประเด็นการมอบหมายงานที่เสมอภาคในมิติของความยาก/ง่าย และ ปริมาณงาน พบพบความไม่พึงพอใจในกลุ่มนักวิเทศสัมพันธ์ระดับชำนาญการพิเศษ มากที่สุด คือ 7

จาก 21 แบบสอบถาม (ร้อยละ 33.33) รองลงมาเป็นกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ระดับชำนาญการ มี 4 จาก 31 แบบสอบถาม (ร้อยละ 12.90)

2) คำถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาต่อยอดความรู้ แบ่งเป็น 2 คำถาม

2.1) ข้อกำหนดของสำนักงานฯ ที่ให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาในด้านองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น ในลักษณะของ Training อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี และ Non-Training อย่างน้อย 8 ครั้ง/ปี จากตัวอย่างทางเลือกคำตอบที่กำหนด 5 ทางเลือก พบว่า

(1) ในส่วนของผู้ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชากลุ่มงาน คำตอบที่ได้รับเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- ลักษณะของ Training น้อยเกินไป จำนวน 4 คน (ร้อยละ 57.14)
- เหมาะสมแล้ว จำนวน 1 คน (ร้อยละ 14.28)
- ลักษณะของ Non-Training มากเกินไป จำนวน 1 คน (ร้อยละ

14.28)

- ลักษณะของ Training มากเกินไป - ไม่มีผู้ตอบ
- ลักษณะของ Non-Training น้อยเกินไป- ไม่มีผู้ตอบ

(2) ในส่วนของผู้ที่มีตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ คำตอบที่ได้รับเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- เหมาะสมแล้ว จำนวน 26 คน (ร้อยละ 44.06)
- ลักษณะของ Training น้อยเกินไป จำนวน 17 คน (ร้อยละ 29.31)
- ลักษณะของ Training มากเกินไป จำนวน 3 คน (ร้อยละ 5.17)
- ลักษณะของ Non-Training น้อยเกินไป จำนวน 1 คน (ร้อยละ

1.72)

- ลักษณะของ Non-Training มากเกินไป จำนวน 7 คน

(หมายเหตุ : มีผู้ตอบว่าทั้ง Training และ Non-training น้อยเกินไป จำนวน 1 คน และมีผู้ตอบว่า ทั้ง Training และ Non-training มากเกินไป จำนวน 3 คน)

2.2) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าร่วมโครงการอบรม/สัมมนา จากตัวอย่างทางเลือกคำตอบที่กำหนด 5 ทางเลือก โดยให้จัดเรียงลำดับทางเลือกมาด้วย พบว่า

(1) ในส่วนของผู้ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชากลุ่มงาน คำตอบที่ได้รับเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 1 มากที่สุดคือ หัวข้อที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน (ร้อยละ 100)

- ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 2 มากที่สุด คือ วิทยากรที่มาบรรยายเป็นผู้มีชื่อเสียง จำนวน 5 คน (ร้อยละ 71.42)

- ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 3 มากที่สุด คือ จัดนอกสถานที่ทำงานตามปกติ เช่น จัดที่โรงแรม หรือ ไปต่างจังหวัด จำนวน 3 คน (ร้อยละ 42.85)

- ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 4 มากที่สุด คือ เป็นโครงการที่เน้นการศึกษาดูงาน มากกว่ากิจกรรมเชิงวิชาการ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 42.85)

- ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเป็นอันดับ 5 มากที่สุด คือ เป็นโครงการที่จัดเต็มวัน หรือ ต่อเนื่องมากกว่าหนึ่งวันทำการ และ เป็นโครงการรวมระดับสำนักงานฯ จำนวน 2 คน เท่ากัน (ร้อยละ 28.57)

- ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 6 มากที่สุด คือ จัดนอกสถานที่ทำงานตามปกติ เช่น จัดที่โรงแรม หรือ ไปต่างจังหวัด จำนวน 2 คน (ร้อยละ 28.57)

- (2) ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ คำตอบที่ได้รับเรียงตามลำดับได้ ดังนี้
- ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 1 มากที่สุดคือ หัวข้อที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 54 คน (ร้อยละ 91.50)
  - ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 2 มากที่สุด คือ วิทยากรที่มาบรรยายเป็นผู้มีชื่อเสียง จำนวน 29 คน (ร้อยละ 49.15)
  - ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 3 มากที่สุด คือ เป็นโครงการที่จัดเต็มวัน หรือ ต่อเนื่องมากกว่าหนึ่งวันทำการ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 17.24)
  - ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 4 มากที่สุด คือ จัดนอกสถานที่ทำงานตามปกติ เช่น จัดที่โรงแรม หรือ ไปต่างจังหวัด จำนวน 11 คน (ร้อยละ 18.96)
  - ปัจจัยที่มีได้รับเลือกเป็นอันดับ 5 มากที่สุด คือ เป็นโครงการที่เน้นการศึกษาดูงาน มากกว่ากิจกรรมเชิงวิชาการ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 16.94)
  - ปัจจัยที่ได้รับเลือกเป็นอันดับ 6 มากที่สุด คือ เป็นโครงการรวมระดับสำนักงานฯ จำนวน 10 คน เท่ากัน (ร้อยละ 17.24)

จากคำตอบที่ได้รับ บุคลากรสายงานต่างประเทศ ทั้งที่มีตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงานและตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ ให้ความสนใจกับหัวข้อการอบรม/สัมมนาเพื่อต่อยอดความรู้ และชื่อเสียงของ ผู้ที่มาเป็นวิทยากรมากที่สุด สำหรับรูปแบบการจัด มีประเด็นที่เห็นพ้องกัน (แม้ว่าจะจัดลำดับความสำคัญต่างกัน) ประเด็นหนึ่ง คือ การอบรมลักษณะ Training น้อยเกินไป

3) คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการย้าย โอน ลาออก

3.1) ทราบหรือไม่ว่า สำนักงานฯ มีแนวคิดที่กำหนดให้การหมุนเวียนการปฏิบัติภารกิจ (Rotation) เป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

(1) ในส่วนของผู้ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชากลุ่มงาน

- ตอบว่า ทราบ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 100)
- ตอบว่า ไม่ทราบ จำนวน 0 คน

(2) ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์

- ตอบว่า ทราบ จำนวน 49 คน (ร้อยละ 84.48)
- ตอบว่า ไม่ทราบ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 16.94)

สรุปได้ว่าบุคลากรสายงานด้านต่างประเทศส่วนใหญ่ทราบว่าสำนักงานฯ มีแนวคิดที่กำหนดให้การหมุนเวียนการปฏิบัติภารกิจ (Rotation) เป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

3.2) ความคิดเห็นของท่านต่อการหมุนเวียนการปฏิบัติภารกิจ (Rotation) เป็นอย่างไร โดยเสนอแนวทางเลือก 2 แนวทาง

(1) ในส่วนของผู้ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชากลุ่มงาน

- ตอบว่า เป็นเรื่องที่ดี มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 5 คน (ร้อยละ 71.42)

- ตอบว่า เป็นเรื่องไม่จำเป็น และขัดกับแนวทางการสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 28.57)

(2) ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์

- ตอบว่า เป็นเรื่องที่ดี มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 39 คน (ร้อยละ 66.10)

- ตอบว่า เป็นเรื่องไม่จำเป็น และขัดกับแนวทางการสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ จำนวน 14 คน (ร้อยละ 24.13)

(หมายเหตุ : มีผู้ให้คำตอบอื่นที่ไม่อยู่ในแนวทางตัวอย่าง 3 คน ได้แก่ ไม่เลือกคำตอบทั้งสองข้อ เลือกทั้งสองข้อโดยระบุว่า “เฉยๆ” และ เลือกตอบว่า เป็นเรื่องที่ดีแต่ควรเป็นไปตามความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ไม่ควรบังคับ)

3.3) ถามความต้องการในการขอย้าย ขออน หรือลาออกจากงาน ใช้คำถามปลายปิด โดยกำหนดทางเลือกคำตอบไว้ 3 ทางเลือก แต่ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว

รูปแบบคำถาม : หากสอบถามถึงความต้องการในการขอย้าย ขออน หรือลาออกจากงานข้อใดตรงกับใจของท่านมากที่สุด

ทางเลือกคำตอบ :

- ไม่เคยต้องการจะโอน ย้าย หรือ ลาออก
- ต้องการย้ายเพื่อเปลี่ยนลักษณะงาน แต่ยังคงอยู่ในสายงานด้านต่างประเทศ
- ต้องการย้ายเพื่อเปลี่ยนลักษณะงาน โดยอยู่ในสายงานด้านต่างประเทศหรือออกนอกสายงานก็ได้

ข้อมูลที่ได้รับ ขอนำเสนอในรูปแบบตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 3** เปรียบเทียบความประสงค์ในการขอย้าย โอน หรือ ลาออกจากงานของบุคลากรสายงานต่างประเทศ

กลุ่มเป้าหมาย (หน่วยนับ = คน)	ไม่ต้องการย้าย/โอน หรือ ลาออก	ต้องการย้ายภายใน สายงานด้าน ต่างประเทศ	ต้องการย้ายภายใน สายงานหรือนอก สายงานก็ได้
ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน (รวมระดับ/จำนวนแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับ 7 ฉบับ)	3 (42.85 %)	1 (14.28 %)	2 (28.57 %)
นักวิเทศสัมพันธ์ระดับปฏิบัติการ (จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับ 7 ฉบับ)	1 (14.28 %)	1 (14.28 %)	3 (42.85 %)
นักวิเทศสัมพันธ์ระดับชำนาญการ (จำนวน แบบสอบถามที่ได้รับกลับ 31 ฉบับ)	12 (38.70 %)	11 (35.48 %)	8 (25.80 %)
นักวิเทศสัมพันธ์ระดับชำนาญการพิเศษ (จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับ 21 ฉบับ)	9 (42.85 %)	10 (47.61 %)	3 (14.28 %)

(หมายเหตุ : ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ มีไม่ตอบคำถามนี้ 1 คน)

3.4) คำถามสืบเนื่อง สำหรับ กลุ่มผู้ที่ไม่ต้องการย้าย และ กลุ่มผู้ที่ต้องการย้าย (ในทุกกรณีข้างต้น) ข้อมูลที่ได้รับ คือ

#### 3.4.1) กลุ่มที่ไม่ต้องการจะโอน ย้าย หรือ ลาออก

(1) สาเหตุที่ไม่ต้องการย้าย ในคำถามได้แสดงแนวทางให้เลือกตอบ โดยสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ แต่ไม่ได้ระบุให้มีการจัดลำดับ โดยแนวทางที่แสดงไว้ให้เลือกตอบ มีดังนี้

- งานที่ทำอยู่ปัจจุบันกับการบริหารเวลาให้ครอบครัวลงตัวดีแล้ว ไม่อยากเปลี่ยน
- ไม่รู้จะย้ายทำไม ในเมื่อตามระบบราชการ ย้ายได้เท่าระดับตำแหน่งเดิม เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เหมือนเดิม
- ลักษณะงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ทำมานานจนคุ้นเคยแล้ว ไม่ประสงค์จะไปนับหนึ่งเรียนรู้ สิ่งใหม่
- สภาพะการทำงานในปัจจุบันเป็นที่พอใจ อาทิ งานสบาย เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระ ไม่เร่งรัด หากโอนย้ายอาจไปเจองานเยาะ งานยาก เพื่อนร่วมงานที่ไม่คุ้นเคย หรือ ผู้บังคับบัญชาก็ระเบียบเคร่งครัด

คำตอบที่ได้รับ ขอนำเสนอในรูปตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 4** เปรียบเทียบสาเหตุของการที่ไม่มีความประสงค์จะขอย้าย โอน หรือลาออกจากงานของบุคลากรสายงานด้านต่างประเทศ

สาเหตุที่ไม่ประสงค์จะย้าย/โอน (หน่วยนับ = ครั้ง)	กลุ่มเป้าหมาย			
	ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน (รวมระดับ=7 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ (7 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ (31 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ พิเศษ (21 คน)
งานที่ทำอยู่ปัจจุบันกับการบริหารเวลาให้ครอบครัว ลงตัวดีแล้ว	1 (14.28 %)	1 (14.28 %)	4 (12.90 %)	3 (14.28 %)
ไม่รู้จะย้ายทำไม ในเมื่อตามระบบราชการ ย้ายได้เท่าระดับตำแหน่งเดิม เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เหมือนเดิม	1 (14.28 %)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	4 (19.04 %)
ลักษณะงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ทำมานานจนคุ้นเคยแล้ว ไม่ประสงค์จะไปนับหนึ่งเรียนรู้ สิ่งใหม่	1 (14.28 %)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	5 (23.80 %)
สภาพะการทำงานในปัจจุบันเป็นที่พอใจ	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	6 (28.57 %)

(หมายเหตุ : ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ มีผู้ที่ไม่ระบุสาเหตุ จำนวน 4 คน และมีผู้ให้คำตอบเฉพาะตัวเขียนมาด้วยลายมือ 1 คน ระบุว่า รักงานที่ทำ ไม่อยากเป็นแพะเรื่องระเบียบคลังหรือหนี้คนประสาท)



การวิเคราะห์ในส่วนนี้ คือ ในส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานที่ไม่มีความต้องการจะย้าย โอน หรือ ลาออก ซึ่งมีอยู่ 3 คน มีเหตุผลที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลในลักษณะเฉพาะตัว แต่ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ มีสาเหตุหลักที่ไม่ต้องการจะขอย้าย ขอลโอน หรือ ลาออกจากงาน อยู่ 2 สาเหตุ คือ งานที่ทำอยู่ปัจจุบันกับการบริหารเวลาให้ครอบครัว ลงตัวดีแล้ว ไม่อยากเปลี่ยน และสภาวะการทำงานในปัจจุบันเป็นที่น่าพอใจ

(2) จะมีปัจจัยใดที่สามารถทำให้ผู้ที่ไม่ประสงค์จะย้าย เปลี่ยนความคิดเดิมและพอใจที่จะย้ายงาน ในคำถามได้แสดงแนวทางให้เลือกตอบ โดยสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ และไม่ได้ระบุให้มีการจัดลำดับ โดยแนวทางที่แสดงไว้ให้เลือกตอบ มีดังนี้

- เป็นเงื่อนไขบังคับของการเลื่อนระดับ
- ได้รับตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมากกว่าที่เป็นอยู่
- ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน

คำตอบที่ได้รับ ขอนำเสนอในรูปตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่สามารถทำให้ผู้ที่ไม่ประสงค์จะย้าย/โอนเปลี่ยนความคิดเดิม เป็นพอใจที่จะย้าย/โอน

ปัจจัยที่จะเปลี่ยนความคิดให้ ต้องการย้าย/โอน (หน่วยนับ = ครั้ง)	กลุ่มเป้าหมาย			
	ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน (รวมระดับ=7 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ (31 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ (21 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ พิเศษ (21 คน)
เป็นเงื่อนไขบังคับของการเลื่อน ระดับ	1 (14.28 %)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	2 (6.45 %)
ได้รับตำแหน่งงานที่มี ความสำคัญมากกว่าที่เป็นอยู่	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (9.67 %)	3 (4.76 %)
ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ ในปัจจุบัน	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	1 (4.76 %)
ปัจจัยอื่นๆ	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3.22 %)	2 (9.53 %)

หมายเหตุ : ในส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน มีผู้ไม่ระบุปัจจัยใดๆ จำนวน 2 คน

ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ มีผู้ไม่ระบุปัจจัยใดๆ จำนวน 7 คน

สำหรับผู้ตอบที่ระบุปัจจัยอื่นๆ ระบุ คือ 1) ครอบครัว 2) จะได้ทีมงานทุ่มเท รับผิดชอบ ให้เกียรติและไม่มีข้อกั้ตลาตๆ 3) สภาวะแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาที่ดี

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ คือ ในส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานนั้น ไม่เป็นที่ชัดเจนว่าจะมีปัจจัยใดที่จะส่งผลให้เปลี่ยนความคิดแล้วพอใจที่จะย้าย/โอน เนื่องจากมีผู้ให้คำตอบชัดเจนมาเพียง 1 คน จาก 3 คน และคำตอบที่ระบุ คือ เป็นเงื่อนไขบังคับ ย่อมหมายถึงว่ายังคงไม่สมัครใจที่จะย้าย/โอน สำหรับนักวิเทศสัมพันธ์ที่ไม่มีความประสงค์จะย้าย/โอน นั้น ปัจจัยที่จะมีผลให้พร้อมจะ

ย้าย/โอน ให้ความสำคัญกับการได้รับตำแหน่งงานที่สำคัญกว่าเดิม มากที่สุด รองลงมาคือเป็นเงื่อนไขของการเลื่อนระดับ

3.4.2) กลุ่มที่ต้องการจะโอน ย้าย หรือ ลาออก (นับรวมทั้งกรณีย้ายภายในสายงาน และภายในหรือภายนอกสายงานก็ได้)

(1) สาเหตุที่ต้องการโอน ย้าย หรือ ลาออก ในคำถามได้แสดงแนวทางให้เลือกตอบ โดยสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ และไม่ได้ระบุให้มีการจัดลำดับ โดยแนวทางที่กำหนดให้เลือกตอบ ประกอบด้วย

- งานที่รับผิดชอบอยู่เป็นอุปสรรคในการบริหารเวลา สำหรับภารกิจส่วนตัวหรือทางครอบครัว
- ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันทำมานานแล้ว ถึงจุดอ้อมตัวของการเรียนรู้ ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่
- สภาพการทำงานในปัจจุบันไม่เป็นที่พอใจ อาทิ ปริมาณงานมากเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ร่วมงานเอาเปรียบ
- การไปที่ใหม่ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน

คำตอบที่ได้รับ ขอนำเสนอในรูปแบบตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 6** สาเหตุที่บุคลากรต้องการที่จะขอย้าย ขอโอน หรือลาออกจากงาน

สาเหตุ (หน่วยนับ = ครั้ง)	กลุ่มเป้าหมาย			
	ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน (รวมระดับ=7 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ (31 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ (21 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ พิเศษ (21 คน)
งานที่รับผิดชอบอยู่เป็นอุปสรรคในการบริหารเวลาสำหรับภารกิจส่วนตัวหรือทางครอบครัว	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	2 (6.45 %)
ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันทำมานานแล้ว ถึงจุดอ้อมตัวของการเรียนรู้ ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่	0 (0 %)	3 (45.85 %)	13 (41.93 %)	11 (52.58 %)
สภาพการทำงานในปัจจุบันไม่เป็นที่พอใจ	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (9.67 %)	9 (42.85 %)
การไปที่ใหม่ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)

หมายเหตุ : ส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานไม่ระบุสาเหตุ 4 คน

ส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ไม่ระบุสาเหตุ 4 คน

ส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ ระบุสาเหตุอื่น มาอีก 3 สาเหตุ ได้แก่ 1) คนอาการทางจิตผิดปกติคุกคาม 2) ไม่สะดวกที่จะเดินทางไปต่างประเทศ 3) การไปที่ใหม่ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ คือ พบว่า ส่วนของผู้บังคับบัญชาไม่สามารถวิเคราะห์ได้ เนื่องจากไม่ระบุสาเหตุที่ประสงค์จะขอย้าย ขอโอน หรือลาออกจากงาน แต่ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ (ในภาพรวม) สาเหตุหลักที่ต้องการขอย้าย ขอโอน หรือลาออก ที่ได้รับการระบุถึงมากที่สุด คือ ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันทำมานานแล้ว ถึงจุดอิมิตัวของการเรียนรู้ ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่วนสาเหตุที่ได้รับการระบุถึงรองลงมา คือ สภาพะการทำงานในปัจจุบันไม่เป็นที่พอใจ อาทิ ปริมาณงานมากเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ครองตำแหน่งเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เพื่อนร่วมงานเอาเปรียบ

(2) จะมีปัจจัยใดที่สามารถทำให้ผู้ที่ประสงค์จะย้าย เปลี่ยนความคิดและพอใจที่จะอยู่ที่เดิม ในคำถามได้แสดงแนวทางให้เลือกตอบ โดยสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ และไม่ได้ระบุให้มีการจัดลำดับ โดยแนวทางที่ให้เลือกตอบ ประกอบด้วย

- ได้รับตำแหน่งงาน/ภารกิจที่มีความสำคัญกว่าที่เป็นอยู่
- ได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นพอๆ กัน หรือใกล้เคียงกันกับ

เป้าหมายใหม่ที่จะไป

- ปัญหาความไม่พอใจในสภาพะการทำงานได้รับการแก้ไข

อย่างยั่งยืน

- ปัจจัยอื่นๆ

คำตอบที่ได้รับ ขอนำเสนอในรูปตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 7** ปัจจัยที่สามารถทำให้ผู้ที่ประสงค์จะย้าย เปลี่ยนความคิดและพอใจที่จะอยู่ที่เดิม

ปัจจัยที่จะเปลี่ยนความคิดให้อยู่ที่เดิม	กลุ่มเป้าหมาย			
	ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน (รวมระดับ=7 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ (7 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ (31 คน)	นักวิเทศสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ พิเศษ (21 คน)
ได้รับตำแหน่งงาน/ภารกิจที่มีความสำคัญกว่าที่เป็นอยู่	1 (14.28 %)	3 (42.85 %)	1 (3.22 %)	5 (23.80 %)
ได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นพอๆ กัน หรือใกล้เคียงกันกับเป้าหมายใหม่ที่จะไป	1 (14.28)	0 (0 %)	2 (6.45 %)	1 (4.76 %)
ปัญหาความไม่พอใจในสภาพะการทำงานได้รับการแก้ไขอย่างยั่งยืน	1 (14.28 %)	1 (14.28 %)	7 (22.58 %)	8 (38.09 %)
ปัจจัยอื่นๆ	0 (0 %)	1 (14.28 %)	1 (3.22 %)	1 (4.76 %)

หมายเหตุ : ในส่วนของผู้บังคับบัญชา มีผู้ที่ไม่ระบุปัจจัยใดๆ 1 คน

ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ มีผู้ที่ไม่ระบุปัจจัยใดๆ 4 คน

มีผู้ตอบปัจจัยอื่นๆ มาอีก 4 ปัจจัย โดยระบุ ดังนี้ 1) เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจและร่วมมือกัน ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้ร่วมงาน 2) ไม่มีปัจจัยใดที่จะทำให้เปลี่ยนใจอยากอยู่ที่เดิม 3) ได้รับงานที่ท้าทายและสำคัญในการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงาน 4) ไม่ชอบลักษณะงานและกลไกต่างๆ ของ สผ. (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร)

การวิเคราะห์ในจุดนี้ พบข้อสังเกตว่า ปัจจัยในภาพรวมที่สามารถเปลี่ยนใจผู้ที่ประสงค์จะย้ายให้ยอมอยู่ที่เดิม ที่ได้รับการระบุถึงมากที่สุด คือ ปัญหาความไม่พอใจในสภาวะการทำงานได้รับการแก้ไขอย่างยั่งยืน ซึ่งได้รับการเลือกจำนวน 17 ครั้ง โดยเป็นส่วนของผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน จำนวน 1 ครั้ง และเป็นส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์ (ในภาพรวม) จำนวน 16 ครั้ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับประเด็นของสาเหตุของการประสงค์ที่จะย้ายออกในข้อ 3.4.2.1 จึงเป็นไปได้ว่า สาเหตุที่แท้จริงของการประสงค์จะย้าย คือ สภาวะแวดล้อมในการทำงานไม่เป็นที่พอใจ เพียงแต่อาจจะไม่ต้องการจะระบุตรงๆ ในข้อที่ผ่านมา ส่วนปัจจัยที่ได้รับการระบุถึงรองลงมา คือ ได้รับตำแหน่งงาน/ภารกิจที่มีความสำคัญกว่าที่เป็นอยู่ ได้รับการเลือกจำนวน 12 ครั้ง โดยเป็นส่วนของผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน 1 ครั้ง นักวิเทศสัมพันธ์ 9 ครั้ง

4) ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับสายงานด้านต่างประเทศที่บุคลากรเห็นว่าสมควรได้รับการปรับปรุง เป็นคำถามให้เลือกตอบ โดยกำหนดทางเลือกไว้ 4 กระบวนการ ประกอบด้วย

- การสรรหา
- การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น
- การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ
- การคัดสรรผู้บริหารที่เหมาะสมกับสายงาน

ทั้งนี้ ได้เปิดช่องว่างไว้สำหรับการเติมข้อความ เพื่อให้บุคลากรเสนอแนะในแต่ละทางเลือกด้วย ซึ่งคำตอบที่ได้รับเป็นดังนี้

(1) ในส่วนของผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

- กระบวนการสรรหา ได้รับเลือก 3 ครั้ง (ร้อยละ 42.85) และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ เลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับเป้าประสงค์และความต้องการในการปฏิบัติอย่างจริงจังเพราะการพัฒนาเป็นส่วนของการต่อยอดจากจุดนี้ ควรประกาศรับสมัครล่ามแยกจากนักวิเทศสัมพันธ์ให้ชัดเจน ให้ทุนสำหรับผู้ปฏิบัติงานล่ามและให้ฝึกงานก่อนรับมาปฏิบัติจริง คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับ Job Description โดยเฉพาะผู้ที่จะมาทำหน้าที่ล่าม ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่านี้

- การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ ได้รับเลือก 3 ครั้ง และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ให้ประเมินให้ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง ให้ทั้งสายวิเทศสัมพันธ์และบริหารเสนอปัญหาและวิธีแก้ไขในการทำงานของตนมากกว่าเสนองานเขียนเชิงวิชาการ มีการประเมินผลงานอย่างเข้มข้น คัดกรองไม่ให้กับผู้ที่ไม่สมควรได้เลื่อนตำแหน่ง

- การคัดสรรผู้บริหารที่เหมาะสมกับสายงาน ได้รับเลือก 3 ครั้ง และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ยังขาด career path ที่ชัดเจน ผู้บริหารที่ความรู้ด้านต่างประเทศไม่มีเลย มีแต่ระดับเชี่ยวชาญอย่างเดียว จะไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ประกอบกับการมี

อัตรว่าตนเองเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำ ย้ำเป็น “ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสายงาน” ต้องถูกเสนอนั้นยากที่จะทำให้งานสำเร็จ

(2) ในส่วนของนักวิเทศสัมพันธ์

- การสรรหา ได้รับการเลือก 16 ครั้ง โดยมีข้อเสนอแนะในภาพรวมสรุปได้ดังนี้ ควรกำหนดระดับและคุณวุฒิการศึกษาให้ตรงและครอบคลุมลักษณะงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามตำแหน่งของตนในทุกๆ ตำแหน่ง ควรระบุในประกาศรับสมัครให้ชัดเจนถึงขอบข่ายของงานที่จะต้องปฏิบัติ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ล่ามควรเลือกผู้ที่ศึกษาจบสายตรงด้านภาษาและมีการคัดเลือกเป็นการเฉพาะเพื่อที่เข้ามาแล้วจะได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จริง ควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะและเปิดรับ/สอบแยกในส่วนของผู้ที่จะบรรจุเข้ากลุ่มงานภาษาอังกฤษของสำนักภาษาต่างประเทศ มีการสอบวัดระดับความรู้ด้านภาษาต่างประเทศที่เข้มข้นกว่าที่เป็นอยู่ ควรเพิ่มเกณฑ์เรื่องระดับทักษะให้ยากกว่าที่เป็นอยู่ ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ควรมีการประเมินจากนักจิตวิทยาด้วย ควรเพิ่มการทดสอบ EQ วุฒิภาวะ และการเข้าสังคม เพื่อให้มีทั้ง IQ และ EQ ทั้งหมดนี้เมื่อพิจารณาถึงประเด็นปัญหาที่ผู้เข้าอบรมสังเกตแบบมีส่วนร่วมพบว่าตรงกันกับที่พบ และเมื่อดูผลจากแบบสอบถามในส่วนที่ถามว่าในช่วงของการสมัครเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มเป้าหมายทราบลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติหรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่ตอบว่าทราบเพียงคร่าวๆ และส่วนที่ไม่ทราบก็มีอยู่จำนวนมาก โดยมีบางคนเขียนความเห็นกำกับมาด้วยลายมือว่า ไม่ทราบเลยว่าจะต้องมาเป็นล่าม

- การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น ได้รับการเลือก 14 ครั้ง โดยมีข้อเสนอแนะในภาพรวม ดังนี้ ให้มีการอบรมและประเมินผลทักษะทางภาษา การเขียนและการกล่าว Speech ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาทักษะด้านภาษาให้เข้มงวดเทียบกับกระทรวงการต่างประเทศ โดยต้องเขียนหนังสือโต้ตอบได้ เสนอประเด็นการหารือได้ ยกร่างข้อมติสำหรับงานพหุภาคีได้ ควรมีการประเมินทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากรทุกๆ 1 – 2 ปี และจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมในจุดที่จำเป็นหรือสลับไปปฏิบัติในที่ที่เหมาะสมกับความสามารถ และคนที่ไม่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษควรไปอยู่ในที่ที่เหมาะสมกับเขา ควรมีการสำรวจว่าบุคลากรต้องการรับการพัฒนาในเรื่องใด เพิ่มจำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนาต่อยอดความรู้ให้มากขึ้น ผู้บริหารในระดับชั้นต้องให้การสนับสนุนและตระหนักถึงประโยชน์ของหลักสูตรการพัฒนาที่จะเกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาสำหรับบุคลากรที่รู้ภาษา ที่ 3 ให้มากกว่านี้ ควรมีการพัฒนาในส่วนองทัศนคติต่องานที่ทำด้วย

- การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ ได้รับการเลือก 6 ครั้ง โดยมีข้อเสนอแนะในภาพรวม ดังนี้ มีการจัดสรรปริมาณงานให้ทั่วถึงบุคลากรทุกคน ให้ประเมินจากคุณภาพของผลงานและความทุ่มเทในการทำงาน มีการประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรม เกณฑ์การประเมินที่ผ่านมามีมาตรฐานต่ำเกินไป ส่งผลให้บุคลากรจำนวนหนึ่งซึ่งไม่ควรได้เลื่อนระดับแต่กลับได้รับการเลื่อนระดับ ไม่ควรให้ใช้วงเงินจัดสรรสำหรับแต่ละสำนักมาเป็นปัจจัยหลักในการประเมินแต่ควรดูที่คุณภาพและปริมาณงานเพื่อความยุติธรรม พิจารณาผลงานการปฏิบัติจริงมากกว่าการเขียนเชิงวิชาการ

- การคัดสรรผู้บริหารที่เหมาะสมกับสายงาน ได้รับการเลือก 24 ครั้ง โดยมีข้อเสนอแนะในภาพรวม ดังนี้ การประเมินผลงานเพื่อคัดสรรผู้บริหารให้เน้นผลงานที่ผ่านมาอันสะท้อนถึงประสบการณ์ของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นหลัก ไม่ควรคัดสรรตามระบบอาวุโส ควรคัดสรรผู้บริหารที่มีวุฒิภาวะ โดยเฉพาะวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่ลู่แก่อำนาจ ควรจะคัดสรรบุคคลที่จบตรงสายงาน มีความรู้จริง มีความยุติธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารสายงานด้านต่างประเทศควรมาจากผู้ที่เคยเป็นนักวิเทศสัมพันธ์มาตั้งแต่ต้นเพราะงานด้านต่างประเทศต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งสั่งสมมาจากการทำงานในฐานะผู้ปฏิบัติมาก่อน เป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและออกรับแทนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจลักษณะการทำงานและเนื้องานด้านต่างประเทศเพื่อที่จะได้คุยกันเข้าใจ ให้คำแนะนำและสอนงานได้ มีความสามารถที่จะทำงานลักษณะเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น ผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศก็ควรจะสามารถทำงานล่ามและแปลเป็น เพื่อที่จะได้ตรวจ/แก้ไขงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การโยกย้าย
- ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงควรให้เหมาะสมกับงาน ควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและกระตือรือร้นในการบริหาร เข้าใจบทบาทของการเป็นผู้บังคับบัญชา

ประเด็นที่ค้นพบจากคำถามนี้ พบว่าบุคลากรมองเรื่องของการมีผู้บริหารที่ความรู้ความสามารถเหมาะสมเป็นเรื่องหลัก โดยเฉพาะควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่างประเทศรวมทั้งสามารถสอนงานและตรวจแก้ไขงานด้านภาษาได้ อีกประเด็นหนึ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นจำนวนมากรองลงมา คือ กระบวนการสรรหาควรได้รับการปรับปรุง โดยจุดที่มีการเอ่ยถึงมากเป็นพิเศษ คือ การกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถให้ตรงกับลักษณะการทำงานที่ต้องปฏิบัติ ควรมีการสอบแยกเฉพาะที่เข้มข้นเป็นพิเศษสำหรับผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ล่ามและควรมีการสอบประเมินทั้งในด้านสติปัญญาและวุฒิภาวะทางอารมณ์ด้วย

5) ทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของปัจจัยที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในสายงานด้านต่างประเทศมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

คำตอบที่ได้รับทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและนักวิเทศสัมพันธ์มีความเห็นพ้องกันในปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความยุติธรรมในการมอบหมายงานและประเมินผลงาน
- การมีผู้บริหารที่เข้าใจงานและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถสอนงานได้ และแนะนำการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้
- การได้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ความสามารถตรงกับความถนัด
- การได้รับตำแหน่ง หน้าที่ ภารกิจที่มีความสำคัญ หรือ ได้รับงานที่ท้าทายความสามารถ
- การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทีมงานที่สามัคคีพร้อมให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง
- การให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงต่อสายงานด้านการต่างประเทศ

## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

ผลจากการศึกษา พบว่าในส่วนของความพึงพอใจต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน โดยสิ่งที่เป็นบุคลากรส่วนใหญ่พึงพอใจมากเป็นอันดับต้นๆ เมื่อนับในภาพรวมคือ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ การสนับสนุนจากสำนักงานในด้านงบประมาณและทรัพยากร แต่ไม่พอใจในประเด็นความโปร่งใสและคามยุติธรรมในการประเมินผลงานมากที่สุด สำหรับในส่วนของความคิดในการขอย้าย ขอโอน หรือ ลาออก นั้น พบความสอดคล้องกันระหว่างการศึกษาดูงานด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมที่ผู้ศึกษาได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสำนักในสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมาแล้วทั้งสามสำนัก และข้อมูลที่ประมวลได้จากแบบสอบถาม คือ บุคลากรส่วนที่ต้องการจะย้ายงาน ทั้งการย้ายภายในสายงานด้านต่างประเทศและการย้ายภายในหรือภายนอกก็ได้ หนึ่งในสาเหตุคือการทำงานที่หนักเกินไปถึงลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่งผลให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุลงตำแหน่งที่ตนไม่ถนัดหรือมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้นไม่เพียงพอ เกิดความอึดอัดใจ รู้สึกว่าตนต้องรับภารกิจที่ยากเกินกำลังโดยที่ไม่เคยได้รับการบอกกล่าวล่วงหน้า ทำงานไม่ได้และไม่ต้องการอยู่กับภารกิจนั้นๆ ต้องการขอย้าย ขอโอน หรือไม่ก็ขอลาออกจากราชการ สาเหตุการต้องการย้ายนี้พบมากกับบุคลากรสำนักภาษาต่างประเทศ

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรในจุดที่เห็นว่าควรได้รับการปรับปรุงนั้น บุคลากรมองว่าควรปรับปรุงกระบวนการสรรหา โดยส่วนที่ได้รับการเอ่ยถึงมากที่สุดคือการสรรหาผู้ปฏิบัติหน้าที่ล่าม ในส่วนของการพัฒนาความรู้ แม้บุคลากรพอใจในส่วนของโอกาสในการศึกษาหาความรู้ต่อยอดดังที่กล่าวแล้วในตอนต้น แต่ก็มีข้อเสนอแนะมากมายในการปรับปรุงกระบวนการของการพัฒนาความรู้และทักษะ อีกประเด็นที่ได้มีการแสดงความเห็นมาอย่างกว้างขวางและมีนัยสำคัญ คือ การคัดสรรผู้บริหารที่เหมาะสมกับสายงานด้านการต่างประเทศ บุคลากรต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในสายงานต่างประเทศ และควรเป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานลักษณะที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่นี้มาก่อน เพื่อที่จะได้เข้าใจวิธีการทำงานสามารถสอนงานได้ ตลอดจนตรวจงานในเชิงสาระได้ และต้องการผู้บริหารที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ไม่ลุแก่อำนาจ ไม่ย่ออึดตามตำแหน่งที่สูงกว่าในลักษณะที่ตนถูกเสมอและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามเท่านั้น ต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานด้านต่างประเทศโดยตรงได้ การวิพากษ์อย่างมากในเรื่องนี้สะท้อนถึงความไม่ศรัทธาในความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่บุคลากรต้องอยู่ใต้การบังคับบัญชาในปัจจุบัน

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

### 4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1) สมควรปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ทั้งหมด ดังนี้

(1) การจัดระบบอัตรากำลัง : ควรทบทวนโครงสร้างสายงานด้านต่างประเทศ และอัตรากำลังบุคลากรภายในสายงานใหม่ทั้งหมด หากจำเป็นอาจจะต้องจัดสอบวัดระดับความรู้ภาษาอังกฤษกันใหม่ และควรให้ผู้ที่สำนักงานฯ เคยให้ทุนระยะยาวไปเรียนด้านภาษาพิเศษในต่างประเทศ (เช่น ภาษาจีน ภาษารัสเซีย) มาลงตำแหน่งในสำนักภาษาต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่แปลและล่าม ไม่ใช่ไปเรียนจบแล้วกลับมาอยู่สำนักเดิมซึ่งหาโอกาสใช้ภาษาเหล่านั้นได้ยาก เป็นการสูญเปล่าในด้านงบประมาณ

(2) กระบวนการสรรหา : เพิ่มเกณฑ์มาตรฐานการทดสอบภาษาอังกฤษ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ การสรรหาผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ล่ามและการแปล ควรจัดสอบแยกเป็นการเฉพาะที่เข้มข้นกว่าปกติ และเปลี่ยนชื่อตำแหน่งให้ตรงกับงานเพื่อกำหนดคุณวุฒิและคุณสมบัติรวมทั้งเกณฑ์คะแนนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน มิใช่สอบรวมกันมาในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์อย่างในปัจจุบัน ควรหาแนวทางในการจูงใจผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาพิเศษตามความรับผิดชอบของสำนักภาษาต่างประเทศเพื่อให้มาสมัครในตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงานที่ยังว่างอยู่ เพื่อที่จะได้มาพัฒนาและกลั่นกรองงาน

(3) กระบวนการพัฒนาระหว่างอยู่ในหน้าที่ : จัดสอบนักวิเทศสัมพันธ์ทุกคนเพื่อวัดระดับความรู้และทักษะเป็นระยะเพื่อทดสอบความเสถียรของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่ราชการกำหนด เพื่อที่เมื่อใดมีความอ่อนด้อยลงในจุดใดจะได้ส่งไปอบรมหรือเรียนเพิ่มเติม ควรมีการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้นักวิเทศสัมพันธ์ได้เรียนรู้งานด้านต่างประเทศของรัฐสภาอย่างครบวงจร ในส่วนของงานแปลและล่ามภาษาพิเศษควรมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจนและสร้างโอกาสในการฝึกปรือทักษะเพื่อมิให้เรื้อรัง เช่น อาจขยายงานในส่วนของการบริการทางวิชาการให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายภายนอกสำนักงานฯ

2) การประเมินเพื่อคัดสรรผู้ที่จะเป็นผู้บริหารสายงานด้านการต่างประเทศ หรือการโยกย้ายบุคลากรเพื่อมากำกับดูแลสายงานด้านการต่างประเทศ สมควรดำเนินการในระดับเข้มข้น โดย 1) พิจารณาถึงความรู้และความเชี่ยวชาญในทักษะที่เกี่ยวข้อง และการได้รับการยอมรับจากบุคลากรในด้านความสามารถ โดยให้มีการสอบข้อเขียนเพื่อวัดระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามที่กำหนดไว้สำหรับระดับตำแหน่ง โดยให้ความสำคัญทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง รวมทั้งสมรรถนะในการบริหารด้วย นอกเหนือจากการนำเสนอผลงานในอดีตและแสดงวิสัยทัศน์เพียงระยะสั้นๆ ที่มีได้สะท้อนความรู้ในด้านต่างประเทศเลย 2) ระหว่างหรือพร้อมกันกับการวัดระดับความรู้ด้วยการสอบข้อเขียน หากเป็นไปได้ ควรนำระบบการประเมิน 360 องศา มาใช้ในการคัดสรรผู้บริหารระดับสายงาน โดยให้บุคลากรที่จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้ที่เป็น candidate นั้นๆ ได้มีส่วนร่วมในการประเมินด้วย แล้วนำผลการประเมินไปนำเสนอสู่คณะกรรมการสรรหา เป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ด้วย 3) ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ หากสามารถแต่งตั้งกรรมการที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามาเสริมได้ก็น่าจะทำให้การคัดกรองบุคคลเพื่อมาเป็นผู้บริหารสายงานด้านต่างประเทศนี้มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



#### 4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

1) ฝ่ายที่ดูแลด้านนโยบายและแผนและฝ่ายที่มีหน้าที่สนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรควรมีผู้ที่เข้าใจงานด้านการต่างประเทศอยู่ด้วย หรืออาจตั้งเป็นคณะกรรมการกลางซึ่งรวมบุคลากรอย่างน้อยระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานจากทุกส่วนของสำนักงานฯ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ ให้เป็นระบบและตรงกับความต้องการของลักษณะงาน

2) ควรสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนดีและคนเก่งไว้ในสายงาน ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามคุณภาพงานและความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งมีความยุติธรรมและโปร่งใส การมีรางวัลด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นกำลังใจกับคนดี และมีมาตรการส่งผู้ที่ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ไม่ว่าจะในประเด็นความรู้ความสามารถ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไปยังที่ที่เหมาะสมมากกว่า หรือถ้าสอบข้อเท็จจริงแล้วไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้จริงๆ ก็ต้องให้ออกจากระบบ เพื่อมิให้เป็นการสูญเสียค่าของงบประมาณแผ่นดินที่ต้องจ่ายเป็นค่าตอบแทน ไม่ควรมีการอนุโลมสำหรับประเด็นความย่อหย่อนในการปฏิบัติหน้าที่หรือทำผิดระเบียบวินัย การมี Impunity culture จะก่อให้เกิดการเอาเยี่ยงอย่างและเสียการปกครอง ตลอดจนเสียหายต่อองค์การในภาพรวม

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2558.

พฤทธิสานัน ชุมพล, ม.ร.ว. และเอก ตั้งทรัพย์วัฒนา. คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2559.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและ

ไซเท็กซ์ จำกัด, 2550.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง: แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://www.research-system.siam.edu/images/independent/>

Motivation\_Factor\_for\_Maintenance\_Fleet\_in\_Metropolitan\_Waterworks\_Authority/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97\_2.pdf.

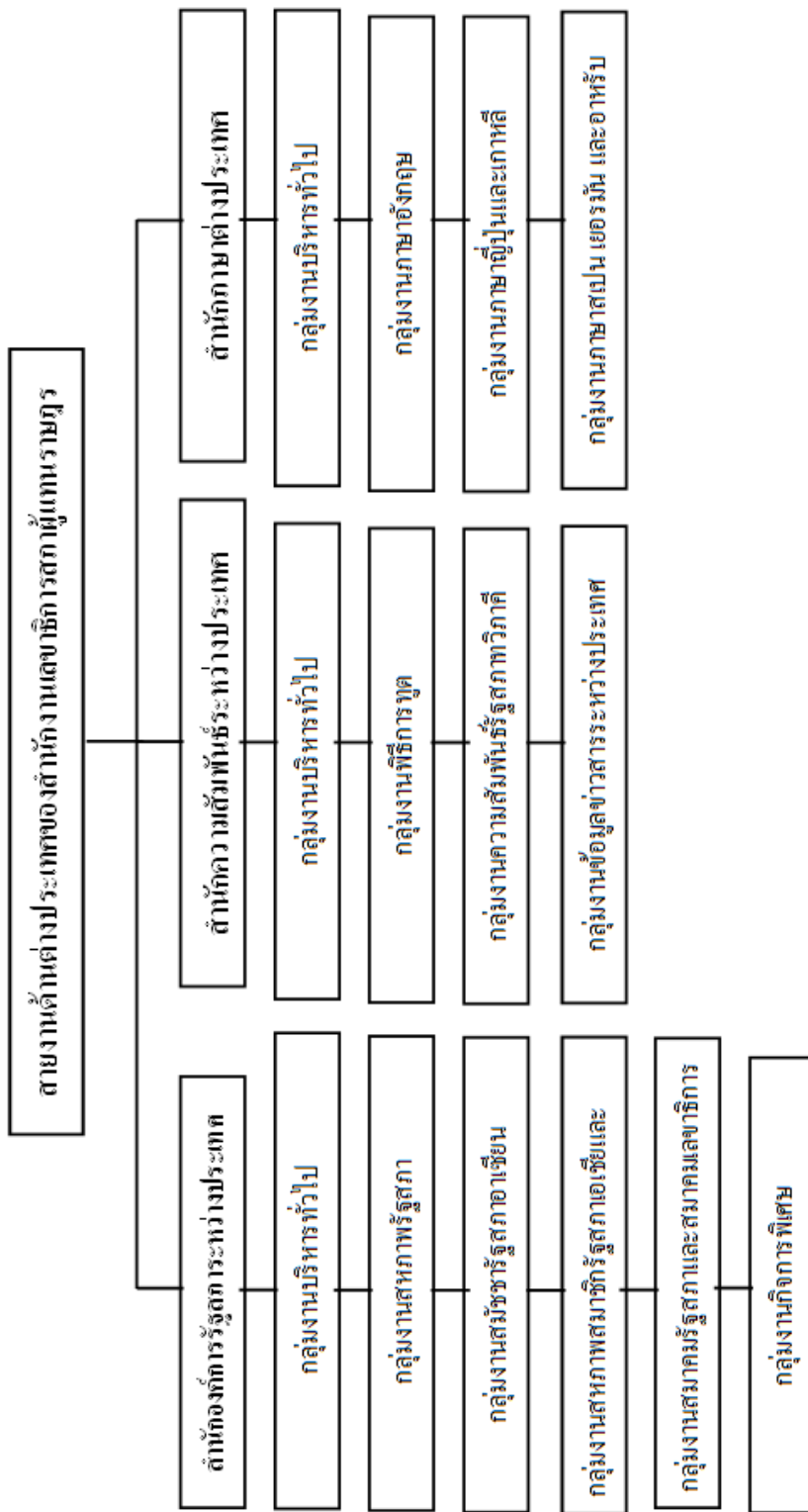
kitchana yoosook. ทฤษฎีความเสมอภาค. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผังโครงสร้างสายงานด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามที่ใช้ในการสำรวจ

แบบสอบถาม

เพื่อประกอบการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านต่างประเทศ

ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จัดทำโดย นางสาวศิริวศา เทศมทรทรัพย์

ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ
  - ระหว่าง 25 - 35 ปี       ระหว่าง 36 - 45 ปี
  - ระหว่าง 46 - 55 ปี       เกิน 55 ปี
3. การศึกษา
  - ปริญญาตรี       ปริญญาโท       ปริญญาเอก
4. ระดับ
  - ปฏิบัติการ       ข้าราชการ       ข้าราชการพิเศษ
  - เชี่ยวชาญ
5. ตำแหน่งการบังคับบัญชาในกลุ่มงาน
  - มี       ไม่มี
6. อายุงานนับตั้งแต่เข้ารับราชการ
  - 5 - 10 ปี       11 - 15 ปี       16 - 20 ปี
  - 21 - 25 ปี       เกิน 25 ปี
7. อายุงานในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงานด้านต่างประเทศ
  - 5 - 10 ปี       11 - 15 ปี       16 - 20 ปี
  - 21 - 25 ปี       เกิน 25 ปี
8. ลักษณะภารกิจหลักในสายงานด้านต่างประเทศที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
  - การสนับสนุนกิจการด้านต่างประเทศของรัฐสภาระดับทวีภาคี
  - การสนับสนุนกิจการด้านต่างประเทศของรัฐสภาระดับพหุภาคี
  - งานด้านการแปลและการล่าม

9. ลักษณะภารกิจหลักในสายงานด้านต่างประเทศที่เคยรับผิดชอบในอดีต (ถ้ามี)
- การสนับสนุนกิจการด้านต่างประเทศของรัฐสภาในระดับทวิภาคี  
ระยะเวลา ..... ปี ..... เดือน
- การสนับสนุนกิจการด้านต่างประเทศของรัฐสภาในระดับพหุภาคี  
ระยะเวลา ..... ปี ..... เดือน
- งานด้านการแปลและการล่าม  
ระยะเวลา ..... ปี ..... เดือน
10. รำลึกย้อนไปในช่วงที่ท่านสมัครเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ ท่านทราบมาก่อนหรือไม่ว่าจะต้องมาปฏิบัติงานในลักษณะใด
- ทราบเป็นอย่างดี       ทราบในภาพรวม
- ทราบคร่าวๆ        ไม่ทราบเลย
- ไม่สามารถตอบได้ เนื่องจากย้ายมาจากสายงานด้านอื่น

#### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

11. ในสภาวะการทำงาน ณ ปัจจุบัน ท่านมีความพึงพอใจในประเด็นต่อไปนี้ในระดับใด

ประเด็น	พอใจ มาก	ค่อนข้าง พอใจ	เฉยๆ	ค่อนข้าง ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก
ความโปร่งใสและความยุติธรรมในการประเมินผลงาน					
การมอบหมายงานที่เสมอภาคในมิติของความยาก/ง่าย และปริมาณงาน					
การสนับสนุนจากสำนักงาน ในด้านงบประมาณ และทรัพยากร					
การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อยอดความรู้ อัตรากำลัง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ					
การได้ทำงานที่ตรงกับศักยภาพและความรู้ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)					
การให้อิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์					
บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการ ทำงาน ตลอดจนการรักษาความถูกต้องในเรื่องของระเบียบต่างๆ					

12. ข้อกำหนดของสำนักงานฯ ที่ให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาในด้านองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น ในลักษณะของ Training อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี และ Non-Training อย่างน้อย 8 ครั้ง/ปี ท่านเห็นว่า
- เหมาะสมแล้ว
- ลักษณะของ Training น้อยเกินไป   ลักษณะของ Training มากเกินไป
- ลักษณะของ Non-Training น้อยเกินไป   ลักษณะของ Non-Training มากเกินไป
13. ในการเข้าร่วมโครงการอบรม/สัมมนาเพื่อต่อยอดความรู้ ปัจจัยใดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกโครงการ (กรุณาเรียงตามลำดับในหัวข้อที่เลือก)
- หัวข้อที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- วิทยากรที่มาบรรยายเป็นผู้มีชื่อเสียง
- จัดนอกสถานที่ทำงานตามปกติ เช่น จัดที่โรงแรม หรือ ไปต่างจังหวัด
- เป็นโครงการที่เน้นการศึกษาดูงาน มากกว่ากิจกรรมเชิงวิชาการ
- เป็นโครงการที่จัดเต็มวัน หรือ ต่อเนื่องมากกว่าหนึ่งวันทำการ
- เป็นโครงการรวมระดับสำนักงานหรือสายงาน ซึ่งไม่ต้องทำรายงาน
14. ท่านทราบหรือไม่ว่า สำนักงานฯ มีแนวคิดที่กำหนดให้การหมุนเวียนการปฏิบัติภารกิจ (Rotation) เป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร
- ทราบ   ไม่ทราบ
15. ทศนคติของท่านต่อการหมุนเวียนการปฏิบัติภารกิจ (Rotation) เป็นอย่างไร
- เป็นเรื่องที่ดี มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ในการทำงาน
- เป็นเรื่องไม่จำเป็น และขัดกับแนวทางการสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ
16. หากสอบถามถึงความต้องการในการขอย้าย ขอโอน หรือลาออกจากงาน ข้อใดตรงกับใจของท่านมากที่สุด
- ไม่เคยต้องการจะโอน ย้าย หรือ ลาออก (ตอบข้อนี้แล้ว หลังตอบข้อ 17 และ 18 แล้ว ให้ข้ามข้อ 19 - 20 ไปที่ข้อ 21 ได้เลย)
- ต้องการย้ายเพื่อเปลี่ยนลักษณะงาน แต่ยังคงอยู่ในสายงานด้านต่างประเทศ (ข้ามข้อ 17 และ 18 ไปตอบต่อตั้งแต่ข้อ 19)
- ต้องการย้ายเพื่อเปลี่ยนลักษณะงาน โดยอยู่ในสายงานด้านต่างประเทศหรือออกนอกสายงานก็ได้ (ข้ามข้อ 17 และ 18 ไปตอบต่อตั้งแต่ข้อ 19)

17. การที่ท่านไม่ต้องการจะขอย้าย ขอโอน หรือลาออกจากงาน มีเหตุผลใด ดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ)
- งานที่ทำอยู่ปัจจุบันกับการบริหารเวลาให้ครอบครัว ลงตัวดีแล้ว ไม่อยากเปลี่ยน
  - ไม่รู้จะย้ายทำไม ในเมื่อตามระบบราชการ ย้ายได้เท่าระดับตำแหน่งเดิม  
เงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เหมือนเดิม
  - ลักษณะงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ทำมานานจนคุ้นเคยแล้ว ไม่ประสงค์จะไปนับหนึ่ง  
เรียนรู้สิ่งใหม่
  - สภาพการทำงานในปัจจุบันเป็นที่พอใจ อาทิ งานสบาย เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจ  
ผู้บังคับบัญชาให้อิสระ ไม่เร่งรัด หากโอนย้ายอาจไปเจองานเยอะ งานยาก เพื่อน  
ร่วมงานที่ไม่คุ้นเคย หรือ ผู้บังคับบัญชาถือระเบียบเคร่งครัด
18. หากจะมีปัจจัยใดที่สามารถทำให้ท่านเปลี่ยนความคิดเดิม และพอใจที่จะย้ายงาน ปัจจัยนั้น คือ
- เป็นเงื่อนไขบังคับของการเลื่อนระดับ
  - ได้รับตำแหน่งงานที่มีความสำคัญกว่าที่เป็นอยู่
  - ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ .....
19. การที่ท่านต้องการจะย้ายงาน มีเหตุผลใด ดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ)
- งานที่รับผิดชอบอยู่ เป็นอุปสรรคในการบริหารเวลาสำหรับภารกิจส่วนตัวหรือทาง  
ครอบครัว
  - ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ทำมานานแล้ว ถึงจุดอิ่มตัวของการเรียนรู้ ต้องการ  
เรียนรู้สิ่งใหม่
  - สภาพการทำงานในปัจจุบันไม่เป็นที่พอใจ อาทิ ปริมาณงานมากเมื่อเปรียบเทียบกับ  
คนอื่นที่ครองตำแหน่งเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เพื่อนร่วมงานเอาเปรียบ
  - การไปที่ใหม่ได้ค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน
20. หากจะมีปัจจัยใดที่สามารถทำให้ท่านเปลี่ยนความคิดเดิม และพอใจที่จะอยู่ที่เดิม ปัจจัยนั้น คือ
- ได้รับตำแหน่งงาน/ภารกิจที่มีความสำคัญกว่าที่เป็นอยู่
  - ได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นพอๆ กัน หรือ ใกล้เคียงกันกับเป้าหมายใหม่ที่จะไป
  - ปัญหาความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ได้รับการแก้ไขอย่างยั่งยืน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ .....



21. กระบวนการใดในขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับสายงานด้านการต่างประเทศที่ท่านเห็นว่าสมควรได้รับการปรับปรุง

- การสรรหา  
โดย (กรุณาเสนอแนะความคิดเห็น).....
- การพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็น  
โดย (กรุณาเสนอแนะความคิดเห็น).....
- การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ  
โดย (กรุณาเสนอแนะความคิดเห็น).....
- การคัดสรรผู้บริหารที่เหมาะสมกับสายงาน  
โดย (กรุณาเสนอแนะความคิดเห็น).....

22. ปัจจัยใดที่ท่านเห็นว่าจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในสายงานด้านต่างประเทศมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านได้มีส่วนร่วมให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสม เพื่อจัดทำเป็นเอกสารการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารบุคคลสายงานต่างประเทศในครั้งนี้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริวศา เทศมทรัพย์
ประวัติการศึกษา	อักษรศาสตร์บัณฑิต (ภาษาฝรั่งเศส) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2530	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 3 งานพิธีการทูต กองวิเทศสัมพันธ์ หัวหน้าฝ่ายสมาคมและกลุ่มมิตรภาพสมาชิกรัฐสภาไทยระหว่าง ประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2550	ผู้อำนวยการกลุ่มงานกิจการพิเศษ สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2554	ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานสมัชชารัฐสภาอาเซียน สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2554	ผู้อำนวยการสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2556	ผู้ตรวจราชการ
พ.ศ. 2556	ผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ
พ.ศ. 2556	ผู้อำนวยการสำนักรายงานการประชุมและชวเลข
พ.ศ. 2557	ผู้อำนวยการสำนักภาษาต่างประเทศ
พ.ศ. 2558	ผู้อำนวยการสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร