



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง พิธีการทูตกับการต่างประเทศ
การบริหารจัดการกรมพิธีการทูต
เพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน

จัดทำโดย นางสาวศศรัภย์ ศะศิวิณิช
รหัส 8034

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง พิธีการทูตกับการต่างประเทศ
การบริหารจัดการกรมพิธีการทูต
เพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน

จัดทำโดย นางสาวศรัภักษ์ ศะศิวิณิช
รหัส 8034

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต สุจิตรา หิรัญพฤษภ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาฉบับนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานพิธีการทูต ซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานด้านการทูตและการต่างประเทศในทุกๆระดับ โดยหากศึกษาภูมิหลังและความสำคัญของงานพิธีการทูตในลักษณะที่เชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และนำแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของกรมพิธีการทูต ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการกำกับดูแลงานพิธีการทูตในหลายมิติและในระดับต่างๆ ของกระทรวงการต่างประเทศแล้ว ก็จะสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานด้านการทูตและการต่างประเทศให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ที่ระบุว่า กระทรวงการต่างประเทศเป็น “องค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายการต่างประเทศไทยเพื่อผลประโยชน์ของชาติ” ได้

รายงานการศึกษาฉบับนี้ จะกล่าวถึงความสำคัญของพิธีการทูต ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของกรมพิธีการทูต โดยจะศึกษาการดำเนินงานของกรมพิธีการทูตในช่วงปี 2554-ปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อย ตลอดจนโอกาสและความท้าทายของกรมพิธีการทูต เพื่อประมวลข้อเสนอแนะทางบริหารจัดการกรมพิธีการทูต โดยมุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจงานด้านการต่างประเทศในปัจจุบันที่มีมิติและความหลากหลายที่ซับซ้อนมากขึ้น คำถามที่สำคัญของรายงานฉบับนี้ คือ การวิเคราะห์ว่ากรมพิธีการทูตควรบริหารจัดการองค์กรอย่างไรเพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบันให้สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในขั้นต้น ผู้จัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ ได้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558-2661 เพื่อศึกษาประเด็นที่เชื่อมโยงนัยยะของพิธีการทูตกับการต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจกลไกงานด้านพิธีการทูตและภารกิจหน้าที่ของกรมพิธีการทูตที่แฝงอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งแปดข้อของแผนยุทธศาสตร์ฯ จากนั้น เป็นการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มเป้าหมาย ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร ตามแนวทาง SWOT Analysis และทฤษฎี 4 M ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสะท้อนข้อเท็จจริงและภาพรวมที่ชัดเจนขององค์กร เป็นปัจจัยทำให้สามารถสรุปผลการศึกษา และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

ผลการศึกษานำเสนอให้เห็นว่า เมื่อวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งแปดข้อของแผนยุทธศาสตร์ฯ ปรากฏบริบทที่เชื่อมโยงพิธีการทูตกับการต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นว่า พิธีการทูตเป็นกลไกและปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศ ดังนั้น หากดำเนินการด้านพิธีการทูตให้ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ก็จะสามารถส่งเสริมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศให้ประสบความสำเร็จได้

ในส่วนของการบริหารจัดการกรมพิธีการทูตเพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น พบว่าแม้การบริหารจัดการจะมีความสำคัญทุกด้าน กล่าวคือ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ หรือการจัดการงาน แต่ในการกำกับดูแลงานของกรมพิธีการทูตนั้น การบริหารจัดการบุคลากร นับได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจาก

ดำเนินงานพิธีการทูตส่วนใหญ่อาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติเป็นหลัก ความสำเร็จของงานและชื่อเสียงขององค์กรจึงล้วนขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะของรายงานการศึกษาฉบับนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการองค์กรได้ โดยในเชิงนโยบาย ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องตระหนักรู้ถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร ในบริบทที่การต่างประเทศในปัจจุบัน โดยการดำเนินงานด้านพิธีการทูตจะต้องพัฒนาปรับตัวตามไปด้วย องค์กรจะต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานให้พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ กรมพิธีการทูตจะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เกิดความต่อเนื่อง สร้างทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการมอบหมายงานให้เกิดความสมดุลและเป็นธรรม องค์กรจะต้องทำงานบนพื้นฐานขององค์ความรู้และความเชี่ยวชาญ บุคลากรมีประสบการณ์ มีความรู้ที่หลากหลาย และมีแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ จะต้องมึนโยบายจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์ความรู้ด้านพิธีการทูต และระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ (historical archives) เพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเชิงนโยบายเป็นอย่างยิ่ง คือ การสร้างมาตรฐาน บรรทัดฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและที่เป็นสากล การบริหารจัดการสำนักงานเลขานุการกรมที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานความรู้ที่แม่นยำ เพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศ

นอกเหนือจากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแล้ว ในเชิงปฏิบัติ ความสำเร็จของการพัฒนาและบริหารจัดการกรมพิธีการทูตจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อมีองค์กรมีนโยบายที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติ มีการระดมความคิดจากทุกฝ่าย มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ มีการกำหนดแนวทางและกลุ่มผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ มีการติดตามผลและรายงานความคืบหน้าและข้อขัดข้องเป็นระยะ จนภารกิจที่กำหนดไว้เสร็จสิ้นลง และสรุปผลการกิจต่างๆ ด้วยการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้ปรากฏเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีสืบไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559 สำเร็จลุล่วงเรียบร้อยด้วยดีได้ด้วยความเมตตาของคณะอาจารย์ที่ปรึกษาสามท่าน คือ เอกอัครราชทูต สุจิตรา หิรัญพฤกษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ชี้ช่องทางและแนวทางการจัดทำ รายงานฯ ในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการเขียนรายงานเชิงวิชาการที่ผู้ศึกษาไม่มีความคุ้นเคยเท่าใดนัก ขอชี้แนะและคำแนะนำเชิงวิชาการต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถจัดทำรายงานฯ จนเสร็จสิ้นได้ จึงขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ นายธีรวัฒน์ ภูมิจิตร์ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง นางสาวภัทรีรัตน์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการสถาบัน ทေးวงศ์วิโรปการ ที่สนับสนุนและกำกับดูแลการดำเนินหลักสูตรนักบริหารการทูตอย่างใกล้ชิดเป็นอย่างดี จนเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับกระทรวงการต่างประเทศ และเสริมสร้างประโยชน์ และความภาคภูมิใจให้แก่ผู้เข้าร่วมหลักสูตรโดยทั่วกัน

ขอขอบพระคุณนายจักรี ศรีชวนะ อธิบดีกรมพิธีการทูต นายณัฐพล ชันธหิรัญ กงสุลใหญ่ ณ นครซิดนีย์ และนายวรุฒิ พงษ์ประภาพพันธ์ รองอธิบดีกรมพิธีการทูต ที่อนุญาตให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเข้าศึกษาในหลักสูตรนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการกองแบบพิธี ผู้อำนวยการกองรับรอง ผู้อำนวยการกองเอกสิทธิ์และความคุ้มกันทางการทูต เลขานุการกรม ข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมพิธีการทูต ทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือ คำแนะนำ และการสนับสนุนช่วยเหลือทุกประการ ขอขอบคุณข้าราชการ กองแบบพิธีที่กรุณาดูแลงานต่างๆ ในช่วงที่ผู้ศึกษาเข้าร่วมหลักสูตรนี้

เหนืออื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ครูบาอาจารย์ผู้มีพระคุณ และอดีตผู้บังคับบัญชา ทุกท่าน ที่กรุณาอบรมสั่งสอน ถ่ายทอดวิชาความรู้ ชี้แนะแนวทางในการใช้ชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการใช้ชีวิตและการปฏิบัติตนในสังคม ซึ่งนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของงานพิธีการทั้งปวง ขอขอบคุณนางแก้วตา บุญเจริญ และนางจอมขวัญ ภิญโญวิทย์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและกำลังใจ ทั้งในฐานะที่เป็นพี่น้องและเป็นกัลยาณมิตร ด้วยความเมตตาเสมอมา

ศศรัักษ์ ศะศิวิณิช

สิงหาคม 2559

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.4 คำถามการศึกษา	3
1.5 สมมุติฐานการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดทฤษฎี	5
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.2 สรุปกรอบแนวคิด	6
บทที่ 3 ผลการศึกษา	7
3.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 เพื่อศึกษาประเด็น “พิธีการทูตกับการต่างประเทศ”	7
3.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อศึกษาประเด็น “การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตเพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน”	11
3.3 ผลวิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย โอกาส และความเสี่ยงของกรมพิธีการทูต โดยใช้แนวทาง SWOT Analysis	18
3.4 ผลวิเคราะห์การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตตามแนวทางการบริหารจัดการ 4 M’s (Man Money Material และ Management)	19
3.5 ผลวิเคราะห์การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตตามแนวทาง SWOT Analysis และแนวทางการบริหารจัดการ 4 M’s (Man Money Material และ Management)	20
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	22
4.1 สรุปผลการศึกษา	22
4.2 ข้อเสนอแนะ	23
บรรณานุกรม	26

ภาคผนวก	27
ก บทสัมภาษณ์	28
ข แบบสอบถาม	31
ประวัติผู้เขียน	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

พิธีการทูต หรือ แบบพิธีทางการทูต (Diplomatic Protocol) คือ ระเบียบแบบแผน แนวทาง และกรอบวิธีการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นธรรมเนียมประเพณี เป็นวิถีและวิธีปฏิบัติที่เป็นสากล และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานด้านการทูตและการต่างประเทศ ในทุกมิติและในทุกระดับสังคม

วัตถุประสงค์หลักของพิธีการทูต คือ เพื่อให้ภารกิจและการดำเนินงานสำเร็จเรียบร้อยด้วยดี แสดงอัธยาศัยไมตรีที่เหมาะสมเกิดความสะดวกปลอดภัย สมเกียรติและฐานะ โดยดูแลให้เกิดการให้ และรักษาเกียรติระหว่างกัน เป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (สันหัต ศะศิวิณิช, ม.ป.ป.: 4)

หลักการและแนวทางด้านพิธีการทูตไม่มีการระบุกำหนดเป็นตัวบทที่ชัดเจน ดังนั้น จึงไม่ค่อยปรากฏตัวบท แนวทาง หรือตำราด้านนี้ให้ศึกษามากนัก ส่วนใหญ่มักเป็นการสั่งสอนและสั่งสมความรู้ จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการอบรมปมนิสัย เพื่อสร้างคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมไว้ให้ถือปฏิบัติสืบต่อกันเรื่อยมา

เมื่อพิธีการทูตมิใช่กฎหมายที่มีการกำหนดบทลงโทษอย่างชัดเจน การไม่เคารพหลักเกณฑ์พิธีการทูต และข้อผิดพลาดในการดำเนินงานด้านพิธีการทูต จึงไม่มีบทลงโทษในลักษณะปกติทั่วไป เช่น การเปรียบเทียบปรับหรือการจองจำ อย่างไรก็ตาม นั้นมิได้หมายความว่า การกระทำที่ผิดพลาดจะไม่ส่งผลอะไรเลย เนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้น อาจเป็นผลกระทบต่อตนเอง องค์กร สังคม หรือประเทศชาติโดยรวมได้

พิธีการทูตปรับเปลี่ยนพัฒนาเรื่อยมาจากธรรมเนียมและแนวทางปฏิบัติของคนกลุ่มต่าง ๆ จนกลายเป็นระเบียบสังคมที่เป็นสากล กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านพิธีการทูตมากที่สุดเกิดขึ้นเมื่อ คณะกรรมาธิการกฎหมายระหว่างประเทศของสหประชาชาติเสนอแนะให้มีการประชุม เพื่อประมวลกฎหมายระหว่างประเทศที่ให้กำเนิดกฎหมายระหว่างประเทศฉบับสำคัญที่รัฐส่วนใหญ่ของโลกใช้เป็นหลัก ในการดำเนินความสัมพันธ์ทางการทูต กล่าวคือ อนุสัญญากรุงเวียนนาว่าด้วยความสัมพันธ์ทางการทูต พ.ศ. 2504 (Vienna Convention on Diplomatic Relations 1961) ซึ่งประเทศไทยลงนามเข้าร่วมเป็นภาคีด้วย เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม ค.ศ. 1961

ที่ผ่านมา กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ ได้รับการยกย่องว่าเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานพิธีการทูตในระดับแนวหน้า มีภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่สำคัญในมิติต่างๆ เป็นหน่วยงานที่เป็นที่นิยม ข้าราชการจำนวนมากแสดงความสนใจร่วมปฏิบัติงานในกรมพิธีการทูต เป็นองค์กรที่ได้รับความชื่นชมด้านความเป็นเลิศ แต่ในระยะหลัง ข้าราชการแสดงความสนใจปฏิบัติหน้าที่ในกรมอื่นมากกว่า โดยเฉพาะหน่วยงานที่ดูแลงานทวิภาคีและพหุภาคี ความเป็นเลิศทาง

พิธีการทูตจะมีความสำคัญลดน้อยลง และมีผู้ที่เห็นว่า พิธีการทูตอาจไม่มีความสำคัญในบริบทของการต่างประเทศในปัจจุบันแล้วก็เป็นได้

ในความเป็นจริง หากพิจารณาในรายละเอียด จะพบว่าพิธีการทูตเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานด้านการทูตและการต่างประเทศในทุกระดับ หากศึกษาให้เข้าใจถึงภูมิหลังและความสำคัญของงานพิธีการทูต โดยเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ก็สามารถนำแนวทางปฏิบัติด้านพิธีการทูตมาปรับและประยุกต์ใช้ให้เข้ากับภารกิจต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เหมาะสม และแนบเนียน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานด้านการทูตและการต่างประเทศให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุดได้

คำถามที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของพิธีการทูตกับการต่างประเทศในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่สมควรที่จะต้องพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เพื่อพยายามหาคำตอบว่า

- ทิศนคติที่คนทั่วไปมีต่องานพิธีการทูตเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร?
- พิธีการทูตในปัจจุบันแตกต่างกับในอดีตเช่นไร?
- กรมพิธีการทูตยังคงเป็นหน่วยงานหลักของงานด้านพิธีการทูตหรือไม่?
- พิธีการทูตมีบทบาทความสำคัญในการดำเนินงานด้านการต่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 อย่างไร?
- กรมพิธีการทูตควรพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบันอย่างไร?
- จุดเด่นและจุดด้อย ตลอดจนโอกาสและความท้าทายของกรมพิธีการทูตในปัจจุบันคืออะไร?
- การพัฒนาการบริหารจัดการของกรมพิธีการทูตควรเกิดขึ้นในด้านใดบ้าง?

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัญหาในปัจจุบันของกรมพิธีการทูต
- 1.2.2 เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของกรมพิธีการทูต
- 1.2.3 เพื่อประมวลโอกาสและความท้าทายที่เกิดกับกรมพิธีการทูต
- 1.2.4 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการกรมพิธีการทูต ให้สามารถตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นความพยายามศึกษา วิเคราะห์ ประมวลข้อมูล และแสวงหาแนวทางการจัดการกรมพิธีการทูต โดยมุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเป็นพิเศษ กล่าวคือ ประเด็นบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการบริหารจัดการ โดยวิเคราะห์ปัจจัยข้อเด่น ข้อด้อย โอกาส และความท้าทายของกรมพิธีการทูต ในช่วงปี 2554–ปัจจุบัน โดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาแบบอธิบาย นำเสนอข้อมูลที่ได้จากหนังสืออ้างอิง ร่วมกับข้อมูลที่ประมวลได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

1.4 คำถามการศึกษา

คำถามการศึกษาของรายงานนี้ คือ “การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตเพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบันควรดำเนินการอย่างไร?”

1.5 สมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการศึกษาของรายงานฉบับนี้ คือ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ จะเอื้อให้กรมพิธีการทูตสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบันได้อย่างสมบูรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แม้การบริหารจัดการจะมีความสำคัญทุกด้าน กล่าวคือ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ หรือการจัดการงาน แต่ในประเด็นงานพิธีการทูตและกรมพิธีการทูต การบริหารจัดการบุคลากร นับได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการดำเนินงานพิธีการทูตส่วนใหญ่อาศัยความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติหน้าที่คนเดียวหรือเป็นหมู่คณะก็ตาม ความสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพ และชื่อเสียงขององค์กรล้วนขึ้นอยู่กับปัจจัยบุคลากรเป็นสำคัญ

สมมติฐานการศึกษาข้างต้นนี้จะพิสูจน์ด้วยการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 อย่างละเอียด ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ โดยผลการศึกษาวิเคราะห์สามารถนำไปประมวลจัดทำแนวทางการบริหารจัดการกรมพิธีการทูตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 ผู้บริหาร ในระดับกระทรวงและระดับกรม

– พิจารณาเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของงานพิธีการทูตในบริบทงานการต่างประเทศ สามารถปรับใช้พิธีการทูตให้เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศได้

– ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ ไม่เพียงแต่บุคลากรในกรมพิธีการทูต เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจงานพิธีการทูตในระดับดี เนื่องจากพิธีการทูตเป็นความรู้พื้นฐานของการเป็นนักการทูตที่ดี

– ให้ความสำคัญ สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจให้บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานที่ดำเนินการในลักษณะส่งเสริมภารกิจหน่วยงานอื่น ไม่ให้เกิดความรู้สึกว่ากำลังทำงานในองค์กรที่ด้อยกว่าองค์กรอื่น

– นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะไปปรับใช้ตามความเหมาะสม เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.2 ผู้บริหารกรมพิธีการทูตในทุกระดับ

– พิจารณามอบนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรเชิงรุก ให้เกิดการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบในทุกมิติ

- ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์การทำงานด้านพิธีการทูตโดยรวม มีทักษะ ทักษะคนดี และแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน
- สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณอย่างสร้างสรรค์ โปร่งใส ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด
- ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- สนับสนุนการสร้างสมองค์ความรู้ในองค์กร และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านพิธีการทูตให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงการต่างประเทศ

1.6.3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในทุกระดับ

- เข้าใจถึงความสำคัญของงานพิธีการทูตในบริบทงานการต่างประเทศ มีทัศนคติที่ดีต่องานพิธีการทูต
- เห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินงานด้านพิธีการทูตอย่างแนบเนียนถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
- มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ตระหนักว่าบุคลากรเป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และชื่อเสียงขององค์กรในภาพรวม
- มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่กับการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเป็นเลิศขององค์กร
- ทำงานอย่างมีระบบ ศึกษาหาองค์ความรู้ วางแผนและบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จสูงสุด
- เกิดการพัฒนาแนวความคิดและวิธีการทำงานเชิงบวก มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

1.6.4 เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีเป้าหมายหลักร่วมกันเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีความเป็นเลิศ มีความเป็นมืออาชีพ มีกระบวนการการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน ทำงานบนพื้นฐานองค์ความรู้ที่แม่นยำ มีขั้นตอนชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 แนวทาง SWOT Analysis

ศึกษาประเด็นรายละเอียดการดำเนินงานและการบริหารจัดการกรมพิธีการทูตในปัจจุบัน แล้วนำแนวทาง SWOT Analysis มาวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรใน 4 ประเด็น กล่าวคือ

- Strength (จุดเด่น หรือ จุดแข็ง)
- Weakness (จุดด้อย หรือ จุดอ่อน)
- Opportunities (โอกาส)
- Threats (ความท้าทาย)

แล้วประมวลข้อมูลเก็บไว้ โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจน

ทั้งนี้ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็นตามแบบสอบถามมาประมวลรวมไว้ด้วย

2.1.2 ทฤษฎี 4 M ด้านการบริหารจัดการ

นำข้อมูลที่ประมวลได้จากการวิเคราะห์กรมพิธีการทูตตามแนวทาง SWOT Analysis มาแบ่งให้เป็น 4 กลุ่ม กล่าวคือ

- Man (บุคลากร)
- Money (งบประมาณ)
- Material (เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์)
- Management (การบริหารจัดการ)

ทั้งนี้ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็นตามแบบสอบถามมาประมวลรวมไว้ด้วย

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2561

2.2.2 การสัมภาษณ์

ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ประมาณ 10 คนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดและทฤษฎีทั้งสองข้างต้น

2.2.3 การจัดทำแบบสอบถาม

ดำเนินการสำรวจข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ประมาณ 30 คน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของกรมพิธีการทูตตามแนวความคิดและทฤษฎีทั้งสองข้างต้น

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

การศึกษาแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2561ทำให้เกิดความเข้าใจงานการต่างประเทศ ในส่วนที่กระทรวงการต่างประเทศมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายให้เป็นผู้กำกับดูแล ว่ามีมิติที่หลากหลายและละเอียดซับซ้อน เกิดการตระหนักรู้ว่ามีกลไกงานด้านพิธีการทูตและภารกิจหน้าที่ของกรมพิธีการทูตแฝงอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ข้อของแผนยุทธศาสตร์ฯ การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และผลการสำรวจแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบความคิด แนวทาง และทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ จะสะท้อนข้อเท็จจริงและเอื้อต่อการนำเสนอข้อมูลภาพรวมที่ชัดเจน เป็นปัจจัยทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการศึกษา และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

บทที่ 3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง พิธีการทูตกับการต่างประเทศ การบริหารจัดการกรมพิธีการทูต เพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน ใช้วิธีศึกษาแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2561 และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ และผู้ประสานงานหรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านพิธีการทูต เพื่อศึกษาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการศึกษาแบ่งตามลักษณะของการศึกษาข้อมูล โดยเป็นสองส่วน คือ

3.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 เพื่อศึกษาประเด็น “พิธีการทูตกับการต่างประเทศ”

3.1.1 ด้วยวิสัยทัศน์ที่ระบุว่ากระทรวงการต่างประเทศเป็น “องค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายการต่างประเทศไทยเพื่อผลประโยชน์ของชาติ” จึงจำเป็นต้องดำเนินการด้านการต่างประเทศให้สอดคล้องตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของไทยเพื่อปกป้องรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติในทุกมิติและในทุกระดับ กล่าวคือ ระดับทวิภาคี พหุภาคี อนุภูมิภาค และภูมิภาค โดยมีปัจจัยที่ต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนมากมาย ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งส่งผลให้เป็นที่บังเอิญโอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยง ที่กระทบต่อการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในสามมิติหลัก กล่าวคือ มิติการเมืองและความมั่นคง มิติการค้าและเศรษฐกิจ และมิติด้านสังคม

1) มิติด้านการเมืองและความมั่นคง

เป็นที่ประจักษ์ว่าโลกปัจจุบันมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นอย่างทวีคูณ ความท้าทายที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ภัยคุกคามด้านความมั่นคงที่พัฒนารูปแบบตลอดเวลา มีความซับซ้อนมากกว่าเดิม และมีเครือข่ายเชื่อมโยงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ขณะเดียวกันความเปลี่ยนแปลงในบริบทการเมืองและความมั่นคงดังกล่าวก็สร้างโอกาสให้ประเทศต่าง ๆ สร้างกรอบความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ให้เกิดความไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่น ความเข้มแข็ง ความมั่นคงและเสถียรภาพ

ในประเด็นมิติข้างต้นนี้ ประเทศไทยจะต้องสร้างบทบาทของการเป็นมิตรประเทศทรงไว้ซึ่งความเป็นกลาง ไม่แทรกแซงกิจการภายในของประเทศอื่น รักษาดุลยภาพในการดำเนินความสัมพันธ์กับนานาประเทศ โดยเฉพาะกับประเทศมหาอำนาจและประเทศที่มีอิทธิพลซึ่งต่างก็พยายามเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในภูมิภาคเอเชีย รวมถึงการมีบทบาทเชิงสร้างสรรค์ เช่น การลดความขัดแย้ง การเสริมสร้างเสถียรภาพและความมั่นคง การสนับสนุนการพัฒนาของภูมิภาคในกรอบเวทีต่าง ๆ ของโลกด้วย

2) มิติด้านการค้าและเศรษฐกิจ

โลกจะอยู่ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ ความผันผวนและวิกฤตด้านการเงิน การค้า การลงทุน และการพลังงาน ตลอดจนการแข่งขันชิงพื้นที่ในตลาดโลก จะส่งผลให้การค้าและการลงทุน มีการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะประเด็นขีดความสามารถ และศักยภาพด้านการผลิต

ในประเด็นด้านดังกล่าวนี้ ประเทศไทยจะต้องสร้างและรักษาความเชื่อมั่นของต่างประเทศที่มีต่อไทย เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศการลงทุนที่โปร่งใส แก้ไขความซับซ้อนด้านกฎระเบียบต่าง ๆ ใส่ใจในเรื่องธรรมาภิบาล และการแก้ไขปัญหาทุจริต และพร้อมที่จะเป็นหุ้นส่วนในกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการค้าและเศรษฐกิจที่จะส่งผลให้ไทยได้ประโยชน์ในด้านดังกล่าว โดยเฉพาะการมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสร้างความเชื่อมโยงและการรวมตัวกันของประเทศต่าง ๆ ในเวทีโลก ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยในเวทีการค้าและเศรษฐกิจโลก อันจะเป็นการพัฒนาการค้าและเศรษฐกิจไทยให้เข้มแข็งมั่นคงและยั่งยืน

3) มิติด้านสังคม

การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้า มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคม (social media) ส่งผลให้ภาคส่วนต่าง ๆ ติดต่อกันและเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันมากขึ้น การดำเนินการใด ๆ ในส่วนของภาครัฐ จึงต้องรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เกิดการแสดงทัศนะความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม เช่น ประชาชน นักวิชาการ สื่อมวลชน ภาคประชาสังคม และองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ

ในด้านดังกล่าวนี้ ประเทศไทยจะต้องดำเนินนโยบายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศให้พร้อมที่จะรับมือกับปัญหา วิกฤติ ภัยคุกคาม และความท้าทายที่จะเกิดขึ้น มิติด้านสังคมนับเป็นประเด็นที่มีความหลากหลายของปัญหา หลายครั้งมักส่งผลเกี่ยวโยงกัน นอกจากนั้นยังเป็นประเด็นที่ไม่มีพรมแดน ขอบเขต หรือข้อจำกัดใด ๆ สามารถแพร่ขยายจากเหตุหนึ่งไปสู่ผลกระทบที่กระจายในวงกว้างได้ ปัญหาด้านสังคมที่ไทยและนานาชาติต้องร่วมมือกันป้องกันและแก้ไข ทั้งในระดับทวีปภาคี และในระดับพหุภาคี ประกอบด้วย ความมั่นคงของมนุษย์ ความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน น้ำ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โรคระบาดและภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งประเทศไทยคงหลีกเลี่ยงไม่ได้และจะต้องเข้าร่วม

3.1.2 เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของไทย และเพื่อให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กระทรวงการต่างประเทศจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี พ.ศ. 2558–2561 โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างสถานะเชิงยุทธศาสตร์และผลประโยชน์ของไทย ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 8 ข้อ คือ

- 1) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 2) ส่งเสริมบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทยในการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน
- 3) เสริมสร้างสถานะความสัมพันธ์กับประเทศยุทธศาสตร์
- 4) ผลักดันบทบาทไทยที่สร้างสรรค์และรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของประชาคมโลก

- 5) ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถในการแข่งขันและความร่วมมือทางเศรษฐกิจ
- 6) เสริมสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และทัศนคติที่ดีต่อไทย
- 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน

8) พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 และการศึกษาภารกิจด้านการต่างประเทศที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินภารกิจตามกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ทั้งแปดข้อข้างต้น มีกลไกการดำเนินการด้านพิธีการทูตที่ตอบสนองทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการต่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 กล่าวคือ

1) การดำเนินการด้านพิธีการทูตที่ตอบสนองทางตรง

(1) การดูแลให้กระบวนการการดำเนินงานด้านพิธีการทูต ในกรอบการดำเนินการความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่าง ๆ เกิดความสมเกียรติและสมศักดิ์ศรีของทั้งสองฝ่าย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามหลักประติบัติต่างตอบแทน (Reciprocity) ที่ระบุไว้ในอนุสัญญากรุงเวียนนาว่าด้วยความสัมพันธ์ทางการทูต พ.ศ. 2504 (Vienna Convention on Diplomatic Relations 1961) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแบบพิธี การรับรอง และเอกสิทธิ์และความคุ้มกันทางการทูต รวมถึงประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการดูแลให้นานาประเทศปฏิบัติตามพันธกรณีที่ตกลงไว้ร่วมกันกับประเทศไทย เช่น กรณีการยกเลิกการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ผู้แทนคณะทูตประเทศหนึ่ง เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศนั้นไม่ดำเนินการขอเครื่องอิสริยาภรณ์ให้ผู้แทนคณะทูตไทย ซึ่งถือเป็นการไม่ปฏิบัติตามความตกลงที่เคยมีร่วมกัน

นอกจากนี้ การกำกับดูแลการดำเนินงานด้านพิธีการทูตของไทยให้ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับโดยรัฐส่วนใหญ่ของโลก ยังเป็นการพัฒนาให้งานพิธีการทูตมีมาตรฐานตามหลักปฏิบัติสากล มีความน่าเชื่อถือ มีความโปร่งใส เป็นการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นการรักษาผลประโยชน์ของชาติอีกด้วย

(2) การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านพิธีการทูตให้แก่ส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานให้ถูกต้องตามหลักพิธีการทูต ซึ่งเป็นหลักการและธรรมเนียมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมายาวนานจนได้รับการยอมรับกันในระดับสากล ภารกิจในส่วนนี้ดำเนินได้ในหลายรูปแบบในระดับต่าง ๆ เช่น การสอน การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเสวนา การจัดทำคู่มือ การจัดทำเอกสารเผยแพร่ การจัดรายการโทรทัศน์หรือวิทยุ การเขียนบทความเผยแพร่ในสื่อสิ่งพิมพ์

ทั้งนี้ การดำเนินการในส่วนนี้จะช่วยให้เกิดการสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานด้านพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลไกที่แนบเนียนในการผลักดันและขับเคลื่อนภารกิจด้านการต่างประเทศในภาพรวมของไทย และยังเป็นการสร้างความเป็นมืออาชีพและความเป็นสากลให้กับองค์กรที่นำไปปฏิบัติ ทำให้สามารถสร้างความคุ้นเคย ความเข้าใจ และความเชื่อมโยงกับโลกสากลได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้านการต่างประเทศให้ดียิ่งขึ้นได้

2) การดำเนินการด้านพิธีการทูตที่ตอบสนองทางอ้อม

(1) การอำนวยความสะดวกแก่อาคันตุกะผู้เดินทางมาเยือนหรือเดินทางผ่านประเทศไทย ซึ่งการดูแลให้เกิดความสะดวกปลอดภัย สมเกียรติและฐานะ การรับรอง ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดเลี้ยงด้วย เป็นการแสดงอหยาศัยไมตรีที่เหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มาเยือนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยและมิตรประเทศให้แน่นแฟ้นมั่นคงได้เป็นอย่างดี

(2) การอำนวยความสะดวกดูแลผู้นำประเทศไทยในการเดินทางไปเยือนต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการกิจการเยือนระดับทวิภาคี หรือการกิจการเข้าร่วมการประชุมหรือกิจกรรมอื่น ๆ ในระดับอนุภูมิภาคหรือระดับภูมิภาค รวมถึงการเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศในกรอบพหุภาคีต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการทำงานด้านพิธีการทูตจะครอบคลุมการดูแลประเด็นต่าง ๆ ในภาพรวม (ที่มีใช้ประเด็นสารัตถะ) เพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยดี เกิดความเรียบร้อย รักษาเกียรติและฐานะของผู้นำประเทศให้ได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จสามารถส่งเสริมภาพลักษณ์ของผู้นำประเทศให้เป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือในระดับสากลได้

(3) การรับผิดชอบดูแลการจัดการประชุมระหว่างประเทศที่รัฐบาลไทยเป็นเจ้าภาพหรือที่จัดขึ้นในประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพิธีการทูต มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการแสดงศักยภาพด้านการบริหารจัดการ สะท้อนขีดความสามารถในการบริหารงานอย่างมีรูปแบบชัดเจน ถูกต้องตามกฎหมาย มีระเบียบแบบแผนตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของประเทศผู้เข้าร่วมการประชุม การดำเนินการด้านพิธีการทูตยังนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความเรียบร้อยราบรื่นและความสำเร็จของการจัดงานประชุมต่าง ๆ นอกจากนี้ความสามารถด้านการจัดการประชุมระหว่างประเทศยังเป็นปัจจัยชี้วัดขีดความสามารถด้านการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจอีกด้วย เนื่องจากหลายประเทศมีนโยบายนำเสนอประเทศของตนให้เป็นเจ้าภาพและ/หรือสถานที่จัดการประชุมระหว่างประเทศ

หากศึกษาประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งแปดข้อของแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 โดยสังเขป ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ก็อาจพบบริบทที่เชื่อมโยงพิธีการทูตกับการต่างประเทศโดยตรงไม่มากนัก แต่หากศึกษาประเด็นยุทธศาสตร์อย่างละเอียด โดยพิจารณาเชิงลึก ให้ครอบคลุมถึงภารกิจและกิจกรรมที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ จะเห็นว่าพิธีการทูตเป็นกลไกและปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ พิธีการทูตกับการต่างประเทศจึงมีความเชื่อมโยงกันอย่างมาก ดังนั้น หากดำเนินการด้านพิธีการทูตให้ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ก็จะสามารถส่งเสริมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์จนประสบความสำเร็จได้

3.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อศึกษาประเด็น “การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตเพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน”

ได้จัดทำบทสัมภาษณ์และแบบสอบถามให้ผู้บริหารกรมพิธีการทูต ข้าราชการกรมพิธีการทูตและกรม/กองอื่น ในระดับต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกรมพิธีการทูต เพื่อนำมาประมวลเป็นประเด็นข้อเด่น ข้อด้อย โอกาส และความท้าทายของกรมพิธีการทูตตามแนวทาง SWOT Analysis ตลอดจนการบริหารจัดการกรมพิธีการทูตตามแนวทางการบริหารจัดการ 4 M's (Man Money Material Management) โดยดำเนินการสัมภาษณ์และสำรวจแบบสอบถามให้ครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ประมวลผลจากการสัมภาษณ์และการสำรวจแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นหัวข้อหลักได้ ดังนี้

3.2.1 งานพิธีการทูตเป็นงานที่กระทรวงการต่างประเทศมีความเชี่ยวชาญ และกรมพิธีการทูตเป็นหน่วยงานหลักด้านพิธีการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

กรมพิธีการทูตเป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลงานพิธีการทูต ซึ่งเป็นงานที่กระทรวงการต่างประเทศมีความเชี่ยวชาญ งานพิธีการทูตมีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องชี้วัดความเป็นอารยะและความเป็นสากล งานพิธีการทูตอยู่คู่กันกับกระทรวงการต่างประเทศมาโดยตลอด รูปแบบการดำเนินงานด้านพิธีการทูตอาจเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยได้ แนวทาง การให้ความสำคัญต่อแนวทางปฏิบัติด้านพิธีการทูต ตลอดจนความเคร่งครัดต่อธรรมเนียมปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ในแต่ละยุคแต่ละสมัย การดำเนินงานด้านพิธีการทูตจึงต้องปรับแนวทางให้เหมาะสม¹

งานพิธีการทูตยังมีความสำคัญในฐานะที่เป็นด่านแรกของงานด้านการต่างประเทศ กรมพิธีการทูตเป็นผู้อำนวยความสะดวกดูแลทูตานุทูตต่างประเทศประจำประเทศไทย นับตั้งแต่เริ่มกระบวนการแต่งตั้งให้มาประจำการประจำประเทศไทยจนกระทั่งครบวาระเดินทางกลับประเทศของตน รวมทั้งรับผิดชอบในเรื่องหน้าตาของประเทศให้ดูดี เรียบร้อย ผ่านขั้นตอนและกระบวนการทางการทูตที่เหมาะสม สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาแต่โบราณ และเป็นไปตามสากลนิยม²

ท่ามกลางความหลากหลายของงานในความดูแลของกระทรวงการต่างประเทศ งานพิธีการทูตนับเป็นงานหลักที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และมีบทบาทสำคัญในการดำเนินภารกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ³

โดยที่งานพิธีการทูตเป็นงานที่มีความสำคัญ จึงควรมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรด้านพิธีการทูตให้มีความเป็นมืออาชีพ เชี่ยวชาญและสามารถดำเนินการด้านพิธีการทูตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดสรรและวางแผนบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอกับภารกิจ⁴

¹ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชวนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

² สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันธ์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

³ สัมภาษณ์ จิตติมา เอี่ยมสุทธา, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล, 4 สิงหาคม 2559.

⁴ สัมภาษณ์ อัฐภาณุรักษ์ วงศ์ชนะมาศ, ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต, 30 กรกฎาคม 2559.

3.2.2 ความสำคัญของกรมพิธีการทูตต่อการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศเพื่อตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661

กรมพิธีการทูตควรดำเนินภารกิจโดยวางแผนยุทธศาสตร์ของกรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศและยุทธศาสตร์ของชาติ โดยผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีและเอื้อต่อการดำเนินงานด้านพิธีการทูต⁵

เพื่อให้ตอบสนอง แผนยุทธศาสตร์ ข้อ 7 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน กรมพิธีการทูตสามารถดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับงานพิธีการทูตแก่ประชาชนในโอกาสต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ด้านพิธีการทูตแก่ข้าราชการของส่วนราชการที่มีสำนักงานในต่างประเทศ และพัฒนาระบบงานด้านเอกสารและความคุ้มกันทางการทูต⁶

ในประเด็นการให้ความรู้ด้านพิธีการทูตนั้น ผู้บริหารมีความเห็นว่า ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และใช้ช่องทางด้านสื่อของกระทรวงการต่างประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารและชี้ให้เห็นประโยชน์ของงานพิธีการทูต หลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล ที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง เพื่อให้งานราบรื่นเรียบร้อย⁷

เพื่อให้ตอบสนอง แผนยุทธศาสตร์ ข้อ 8 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ผู้บริหารมีความเห็นว่า การทำงานเชิงบูรณาการ การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร แต่มีความเร่งด่วนที่แตกต่างกัน กรมพิธีการทูตจึงควรจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ⁸

3.2.3 ความสำคัญขององค์ความรู้ด้านพิธีการทูต และการจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์

องค์ความรู้ด้านพิธีการทูตมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากเมื่อโจทย์หรือปัจจัยต้นเหตุเปลี่ยน คำตอบ วิธีการดำเนินงาน และ/หรือผลก็เปลี่ยนตามไปด้วย นอกจากนั้น แนวทางการปฏิบัติยังแปรเปลี่ยนพลิกผันตามยุคสมัยและสถานการณ์อีกด้วย กระบวนการการเรียนรู้งานพิธีการทูตนั้น มีความหลากหลาย เช่น การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์กับผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ การบรรยาย การจัดสัมมนา ทั้งเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และเพื่อรับฟังปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้พัฒนาองค์กรและปรับปรุงการทำงานได้⁹

⁵ สัมภาษณ์ อัฐกาญจน์ วงศ์ชนะมาศ, ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต, 30 กรกฎาคม 2559.

⁶ สัมภาษณ์ สำเนียง ศุภวรรณกิจ, นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารบุคคล, 5 สิงหาคม 2559.

⁷ สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันธ์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

⁸ สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันธ์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

⁹ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชวนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

งานพิธีการทูตมีความสำคัญเชิงประวัติศาสตร์ กรมพิธีการทูตควรมีระบบการจัดเก็บผลการดำเนินงานในลักษณะห้องสมุดหรือหอจดหมายเหตุ เพื่อให้เป็นแหล่งข้อมูลความทรงจำขององค์กร มีความตั้งใจจะรวบรวมข้อมูลในหลายหัวข้อ เช่น การเสด็จฯ การเยือน การจัดทำพระราชสาส์น อักษรสาส์น แต่ที่ผ่านมายังไม่สามารถดำเนินการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบได้¹⁰

ในประเด็นนี้ มีผู้ให้ความเห็นว่า เพื่อให้องค์ความรู้ในอดีตมีการเก็บรักษาให้คงอยู่ระยะยาว กรมพิธีการทูตสามารถหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กองบรรณสารและห้องสมุด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดเก็บเอกสารในลักษณะต่าง ๆ ให้ช่วยดำเนินการในส่วนนี้¹¹

ในปัจจุบัน ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ในหลายช่องทาง เช่น ในเว็บ ในระบบฐานข้อมูล การจัดเก็บแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ โดยให้มีการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการและปรับปรุงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสถานะเป็นปัจจุบัน และสามารถค้นหาได้อย่างรวดเร็ว¹²

ผู้บริหารกล่าวว่า กรมพิธีการทูตเห็นความสำคัญของการจัดเก็บข้อมูลที่สะดวกต่อการสืบค้น และให้ความสำคัญต่อการจัดตั้งระบบและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ โดยที่ผ่านมามีการลงทุนเรื่องนี้ค่อนข้างมาก แต่ยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมมากนัก เนื่องจากไม่มีบุคลากรดูแลการจัดเก็บข้อมูลในระบบดังกล่าวเป็นการเฉพาะ¹³

3.2.4 คุณลักษณะที่สำคัญของนักพิธีการทูต

นักพิธีการทูตควรมีคุณสมบัติเฉพาะบางประการที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ เนื่องจากเป็นสายงานที่ต้องใช้ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประกอบกับมารยาทสังคม บุคลิกภาพ และการวางตัวให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

จากการสัมภาษณ์ ประมวลได้ว่าคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญของนักพิธีการทูตประกอบด้วย

1) มีใจรักและมีทัศนคติที่ดีกับงานพิธีการทูต ใส่ใจในการทำงานและรักการเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นประนีประนอม มีความนิ่ง อดทนอดกลั้น สามารถรับแรงกดดันในสถานการณ์พิเศษ มีมนุษยสัมพันธ์ดี สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นเรียบร้อย¹⁴

2) มีความเข้าใจในเนื้อหาสาระและความสำคัญของงาน มีไหวพริบและความกล้าหาญในการเผชิญและแก้ไขปัญหา มีทักษะในการเจรจาโน้มน้าว มีความรอบรู้ในเรื่องการต่างประเทศในด้านต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความสำคัญกับรายละเอียดและมีความประณีตในการทำงาน มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง¹⁵

¹⁰ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

¹¹ สัมภาษณ์ สำเนียง ศุภวรรณกิจ, นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารบุคคล, 5 สิงหาคม 2559.

¹² สัมภาษณ์ จิตติมา เอี่ยมสุทธา, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล, 4 สิงหาคม 2559.

¹³ สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันธ์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

¹⁴ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

¹⁵ สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันธ์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนหนึ่งยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของนักพิธีการทูตว่า ควรรวมถึง

– การมีความรู้รอบด้าน มีไหวพริบ มีบุคลิกภาพดี กิริยาวาจาดี แต่งกายเรียบร้อย มีความเป็นมืออาชีพ¹⁶

– มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ใจเย็น แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี¹⁷

– มีความละเอียดรอบคอบ¹⁸

– มีความสามารถในการบริหารตามแผนถึงเป้าหมาย¹⁹

– ทำงานด้วยความระมัดระวัง พิถีพิถันต่องาน มีจิตบริการ มีใจให้กับงานที่ทำ ตระหนักในสำคัญของงานพิธีการทูต ใส่ใจกับผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ²⁰

3.2.5 การพัฒนาและการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศและความต่อเนื่องของงาน

3.2.5.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

1) บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนอยู่เสมอ ตามลักษณะงานที่ต้องออกประจำการในต่างประเทศตามวาระ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพของงานในทุกหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม หน่วยงานสามารถวางแผนการถ่ายทอดงานหรือจัดทำคู่มือสำหรับงานในแต่ละด้านเพื่อให้ผู้มารับปฏิบัติหน้าที่สามารถศึกษาและนำไปปฏิบัติได้

2) การมีบุคลากรที่ไม่มีวาระการออกประจำการในต่างประเทศ (home-based) ปฏิบัติหน้าที่ในกรมพิธีการทูต สามารถช่วยแก้ปัญหาด้านความต่อเนื่องของงานได้ส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะงานที่ลักษณะเป็นงานประจำ (routine) อย่างไรก็ตาม การมีบุคลากรสายดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การกำหนดอัตรากำลังและการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนและมั่นคงของบุคลากรกลุ่มดังกล่าวด้วย เพื่อให้เกิดความผูกพันและเป็นแรงจูงใจให้ทำงานก็บ่งครในระยะยาว

อย่างไรก็ดี การมีนักการทูตเพื่อปฏิบัติงานในกรม ยังมีความจำเป็นต่อการดำเนินภารกิจของกรมพิธีการทูต เนื่องจากมีประสบการณ์ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักพิธีการทูต²¹

มีประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้เพิ่มเติม ดังนี้

1) ในเมื่อสายงานหลัก (นักการทูต) มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรสม่ำเสมอ กระทรวงการต่างประเทศจะมีปัญหาในการสั่งสมองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในองค์กร

¹⁶ สัมภาษณ์ อัฐกาญจน์ วงศ์ชนะมาศ, ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต, 30 กรกฎาคม 2559.

¹⁷ สัมภาษณ์ สำเนียง ศุภวรรณกิจ, นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารบุคคล, 5 สิงหาคม 2559.

¹⁸ สัมภาษณ์ จิตติมา เอี่ยมสุทธา, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล, 4 สิงหาคม 2559.

¹⁹ สัมภาษณ์ มรกต เจนมธุกร, เลขานุการกรม กรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

²⁰ สัมภาษณ์ อภิรติ์ อนุกระหนานนท์, นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล, 22 กรกฎาคม 2559.

²¹ สัมภาษณ์ สำเนียง ศุภวรรณกิจ, นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารบุคคล, 5 สิงหาคม 2559.

ดังนั้น จะต้องใส่ใจและให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้มาก การใช้บุคลากรที่ไม่มีวาระการออกประจำการในต่างประเทศ (home-based) เช่น พนักงานราชการ เพื่อปรับการจัดการงาน อาจทำได้เฉพาะงานที่เป็นลักษณะประจำ (routine) หรืองานด้านบริหารจัดการ หรืองานที่อิงกับกฎระเบียบ (ที่ต้องการความต่อเนื่องในการทำงานและความแม่นยำในกฎระเบียบ) จะช่วยแก้ปัญหา ด้านบุคลากรในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม หน่วยงานต้องคำนึงถึง “แรงจูงใจ” ในการทำงานด้วย เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความชำนาญให้อยู่กับหน่วยงาน²²

2) ประเด็นการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การถ่ายทอดและส่งมอบงาน การมีคู่มือและระบบฐานข้อมูลที่ดี น่าจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ งานบางส่วนที่มีลักษณะเป็นงานประจำ งานลงข้อมูลในระบบ น่าจะสามารถมอบหมายให้ลูกจ้างเป็นผู้ปฏิบัติได้ โดยมีข้าราชการเป็นผู้กำกับดูแล ส่วนการจัดสรรบุคลากรในลักษณะ home-based ก็ น่าจะเป็นประโยชน์ต่องานบางส่วนของกรมพิธีการทูต ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายเป็นหลัก²³

3.2.5.2 ผู้บริหารมีความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้างต้นนี้เพิ่มเติม ดังนี้

1) เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรงานด้านพิธีการทูตมีความหลากหลาย มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในหลายเรื่อง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบแบบแผนและขั้นตอนการดำเนินงาน หากใช้บุคลากรที่ไม่มีวาระการออกประจำการ ในต่างประเทศ (home-based) จะช่วยในด้านความต่อเนื่องและความแม่นยำในเรื่องกฎระเบียบ เช่น งานด้านเครื่องราชอิสริยาภรณ์ งานพระราชสาส์น และงานเอกสิทธิ์ความคุ้มกันทางการทูต แต่งานบางด้าน เช่น งานอำนวยความสะดวก งานการเยือน งานรับรองและจัดเลี้ยง อาจจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการประจำการต่างประเทศ ซึ่งเหมาะสมกับการให้ข้าราชการสับเปลี่ยนหมุนเวียนมากกว่า²⁴

2) แม้จะเห็นด้วยในหลักการ แต่การใช้บุคลากรที่ไม่มีวาระการออกประจำการในต่างประเทศ (home-based) ในกรมพิธีการทูต เพื่อให้มีบุคลากรที่ทำงานต่อเนื่องระยะยาว เกิดระบบงานที่ราบรื่น จะต้องพิจารณาเรื่องแรงจูงใจให้มาก เนื่องจากมีความเสี่ยงที่บุคลากรกลุ่มนี้จะขอย้ายสับเปลี่ยนองค์กรหรือลาออกไป เมื่อมีข้อเสนอจากองค์กรอื่นที่น่าสนใจกว่า หรือมีปัจจัยที่เอื้อต่อความก้าวหน้า ดังนั้น ต้องพิจารณาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้สร้างเสริมประสบการณ์ได้ เช่น การเข้าร่วมหลักสูตรการอบรมระยะสั้นในต่างประเทศ²⁵

3.2.6 การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานด้านพิธีการทูต

งานพิธีการทูตเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา เป็นงานที่เน้น “ใจ” ลักษณะงานพิธีการทูตเป็น “การปิดทองหลังพระ” เนื่องจากภารกิจส่วนใหญ่เป็นการทำงานอยู่เบื้องหลัง จับต้องไม่ได้ คนทั่วไปมักไม่ค่อยตระหนักถึงความยากลำบากของงานด้านนี้ เมื่อภารกิจ

²² สัมภาษณ์ อภิรตี อนุเคราะห์นันท, นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล, 22 กรกฎาคม 2559.

²³ สัมภาษณ์ จิตติมา เอี่ยมสุทธา, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล, 4 สิงหาคม 2559.

²⁴ สัมภาษณ์ วรวิมล พงษ์ประภาพันธ์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

²⁵ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

ลู่ทางด้วยดี คนส่วนใหญ่มักมองข้ามผู้ที่ทำงาน และคิดว่าความสำเร็จของงานเกิดขึ้นเป็นธรรมชาติ การทำงานพิธีการทูตจึงต้องมีทัศนคติในการทำงานที่ดี คิดเชิงบวก เพื่อเป็นการให้กำลังใจตนเองและเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ ต้องทำงานด้วยความภาคภูมิใจ และในลักษณะงานที่ต้องตอบสนอง เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่น ใจจึงมีความสำคัญมาก ต้องมีจิตที่รักการให้บริการ ต้องรักษา สภาพจิตให้หนักแน่นเข้มแข็ง ไม่รู้สึกด้อย ไม่มีความน้อยเนื้อต่ำใจ มีพลังมุ่งมั่นให้งานสำเร็จ สามารถ ก้าวข้ามอุปสรรคและสิ่งก่อกวนใจได้ ผู้ปฏิบัติงานพิธีการทูตควรมองว่างานที่ตนทำอยู่เป็นงานที่มีความสำคัญมาก เป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ เนื่องจากเป็นงานที่อาจเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวในชีวิต ดังนั้น งานพิธีการทูตจึงเป็นโอกาสในการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่หลากหลาย เป็นการสร้างความแกร่ง และความเป็นมืออาชีพให้กับตนเอง เป็นการเปิดโลกทัศน์ เปิดโอกาสในการได้พบบุคคลคนสำคัญ และที่สำคัญเป็นการทำงานเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศชาติ เพื่อรักษาเกียรติภูมิของประมุข และผู้นำประเทศ²⁶

3.2.6.1 ในประเด็นทัศนคติที่ดีในการทำงานด้านพิธีการทูต ผู้ให้สัมภาษณ์อีกหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า

1) ทัศนคติที่ดี คือ ต้องเห็นความสำคัญในสิ่งที่ต้องทำ มีความศรัทธาในงาน แม้สิ่งที่ปฏิบัติจะไม่ได้เป็นงานด้านสารัตถะ งานนโยบาย หรืองานวิชาการ ตามที่กระแสส่วนใหญ่ของ กระทรวงการต่างประเทศมักจะให้ความสำคัญลำดับต้น รวมทั้ง ควรมีความสุขกับงานที่ทำ²⁷

2) การทำงานพิธีการทูตอาศัยการทำงานกันเป็นทีม ต้องอดทน ไม่เลื่องงาน ทุ่มเท มุ่งมั่นทำงานให้ดีขึ้นสำเร็จ มองโลกในแง่ดี มีความรักชาติและดูแลปกป้องความเป็นไทยในทุกโอกาส²⁸

3) ควรมีความรับผิดชอบและรักในงานที่ทำ ตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานในหน้าที่ให้ได้ ก็จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีความสุข อันจะเป็นผลต่อพัฒนาการในด้านต่าง ๆ²⁹

3.2.6.2 ในประเด็นเรื่องแรงจูงใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารได้ให้สัมภาษณ์ว่า แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน แรงจูงใจในการทำงานของกรมพิธีการทูต คือ ความภาคภูมิใจ การมีโอกาสดูแลเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่ท้าทาย การได้ทำงานในองค์กรที่มีความเป็นเลิศ งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญเพราะเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ ความพึงพอใจและความอึดใจที่เกิดจากความสำเร็จของงานที่เห็นผลทันตา³⁰

ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวถึงแรงจูงใจหนึ่งที่ทำให้คนสนใจทำงานด้านพิธีการทูตว่า ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายจะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่การทูต ให้มีความรอบรู้และ

²⁶ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

²⁷ สัมภาษณ์ อภิรติ อนุเคราะห์, นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล, 22 กรกฎาคม 2559.

²⁸ สัมภาษณ์ อัฐกาญจน์ วงศ์ชนะมาศ, ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต, 30 กรกฎาคม 2559.

²⁹ สัมภาษณ์ จิตติมา เอี่ยมสุทธา, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล, 4 สิงหาคม 2559.

³⁰ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

ความพร้อมในการปฏิบัติงาน การมีประสบการณ์ด้านพิธีการทูตจะช่วยสร้างความพร้อมต่อความรับผิดชอบที่มากขึ้นเมื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น³¹

3.2.7 การดำเนินงานพิธีการทูตในบริบทการต่างประเทศพหุภาคี

เมื่อภารกิจด้านการต่างประเทศของไทยในปัจจุบันขยายมิติไปสู่การทูตพหุภาคี บุคลากรและแนวทางการปฏิบัติงานด้านพิธีการทูตจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองกรอบงานพหุภาคีได้ ผู้บริหารและผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะต่อเรื่องนี้ ดังนี้

1) กรมพิธีการทูตปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจพหุภาคีของกระทรวงการต่างประเทศ อยู่แล้ว โดยหน้าที่ กรมพิธีการทูตต้องดูแลรับผิดชอบงานพิธีการทูตอยู่แล้ว ดังนั้น บุคลากรจึงควรศึกษาข้อมูล รายละเอียด แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานพหุภาคีเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถดูแลภารกิจให้ สมบูรณ์ที่สุด โดยเฉพาะการประชุมระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดในประเทศไทย ซึ่งมักมีการเพิ่มเติมขั้นตอนรายละเอียดปลีกย่อยในการจัดงานมากกว่าการประชุมทั่วไปเสมอ³²

2) ภารกิจด้านพิธีการทูตในกรอบพหุภาคีมีรูปแบบที่แตกต่างจากกรอบทวิภาคี โดยมีรูปแบบแนวปฏิบัติทางพิธีการทูตของตน ผู้ปฏิบัติงานควรมีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้ และยอมรับรูปแบบที่เปลี่ยนไป โดยจะต้องปรับให้เข้ากับให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติท้องถิ่นด้วย พิธี การทูตในกรอบงานพหุภาคีกำหนดขึ้นเพื่อสนองตอบต่อจำนวนผู้เข้าร่วมจำนวนมาก แต่จะต้อง ไม่ลดทอนแนวปฏิบัติหลักตามธรรมเนียมสากลและของไทย³³

3) บุคลากรกรมพิธีการทูตต้องพัฒนาความพร้อมของตนเองให้มากที่สุด อาจ จัดการอบรม สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ต่อเนื่องระยะยาว และหากจำเป็น อาจต้องขอรับการ จัดสรร บุคลากรให้เพียงพอ³⁴

4) บุคลากรกรมพิธีการทูตควรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหลักสูตร/ หัวข้อต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ตลอดจนหลักสูตร/หัวข้อเฉพาะด้านที่จะช่วย พัฒนา เสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานที่มีมิติและรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น³⁵

3.2.8 ความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในบริบทงานพิธีการทูต

ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างแสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

3.2.8.1 เลขานุการกรม

เลขานุการกรมเป็นกลไกที่เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ระหว่างกองต่าง ๆ ภายในกรม ระหว่างกรมต่าง ๆ ภายใน กระทรวงฯ มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง ติดตามผล วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลและประเมินผล รายงาน ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนดูแลการจัดทำแผนงานยุทธศาสตร์ แผนงานงบประมาณ

³¹ สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันท์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

³² สัมภาษณ์ จักรี ศรีชนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

³³ สัมภาษณ์ วรุฒิ พงษ์ประภาพันท์, รองอธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

³⁴ สัมภาษณ์ อัฐกาญจน์ วงศ์ชนะมาศ, ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต, 30 กรกฎาคม 2559.

³⁵ สัมภาษณ์ จิตติมา เอี่ยมสุทธา, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล, 4 สิงหาคม 2559.

เพื่อนำเสนอผู้บริหารเพื่อขอรับการตัดสินใจและนโยบาย เลขาธิการกรมปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ของกรม เพื่อให้เกิดความราบรื่นเรียบร้อย ตอบสนองต่อภารกิจและเอื้อต่อการจัดทำนโยบายและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกและความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรโดยรวม เนื่องจากเป็นผู้ดูแลการจัดซื้อจัดจ้างเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ของกรม เป็นผู้ดูแลภาพรวมของการประเมินผลบุคลากร ประสิทธิภาพของกรมส่วนหนึ่ง จึงอยู่ในความรับผิดชอบดูแลของเลขาธิการกรม³⁶

ความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นความสามารถเฉพาะตัว บุคลากรกระทรวงการต่างประเทศไม่ค่อยสนใจงานบริหารจัดการ และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการ เลขาธิการกรมเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญ เป็นผู้ประสานงานกับทุกฝ่ายในทุกระดับ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จของงานในหลายมิติ กระทรวงการต่างประเทศควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในส่วนนี้ และการมีสำนักเลขาธิการกรมที่เข้มแข็งก็สำคัญเช่นกัน โดยเห็นว่าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักเลขาธิการกรมควรเป็นบุคลากรที่ไม่มีวาระการออกประจำการในต่างประเทศ (home-based) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของงาน³⁷

3.2.8.2 การสร้างมาตรฐาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนแสดงความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง โดยทั่วกัน การจัดทำระบบฐานข้อมูลและ/หรือคู่มือเพื่อใช้อ้างอิงในการดำเนินงาน การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงานให้เกิดความเป็นระบบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 ผลวิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย โอกาส และความเสี่ยงของกรมพิธีการทูต โดยใช้แนวทาง SWOT Analysis

3.3.1 Strength (ข้อเด่น)

- จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าจุดเด่นของกรมพิธีการทูต คือ
- การเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ
 - การเป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบดูแลงานพิธีการทูต ซึ่งเป็น core competency ของกระทรวงการต่างประเทศ
 - ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านพิธีการทูตสูง
 - บุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้

3.3.2 Weakness (ข้อด้อย)

- จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าข้อด้อยของกรมพิธีการทูต คือ
- มีการหมุนเวียนโยกย้ายบุคลากร ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

³⁶ สัมภาษณ์ กษมา สีวิเศษ, ผู้อำนวยการกองแบบพิธี กรมพิธีการทูต, 5 สิงหาคม 2559.

³⁷ สัมภาษณ์ จักรี ศรีชวนะ, อธิบดีกรมพิธีการทูต, 21 กรกฎาคม 2559.

- บุคลากรส่วนหนึ่งขาดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น
- บุคลากรส่วนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่เชิงรับ ขาดพลัง
- ไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และการสอนงานอย่างเป็นระบบ
- ไม่มีการจัดเก็บเอกสารสำคัญทางประวัติศาสตร์อย่างเป็นระบบ

3.3.3 Opportunities (โอกาส)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าโอกาสของกรมพิธีการทูต คือ

- การนำระบบ IT มาใช้ เช่น ระบบการจัดเก็บและประมวลข้อมูล
- การเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น การอบรม การสอนงานอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้

และค้นคว้า

- การสร้างบทบาทและมิติการทำงานด้านพิธีการทูตในกรอบใหม่ ๆ เช่น การอบรม การเผยแพร่ข้อมูล การบรรยาย การดำเนินงานในกรอบพหุภาคี และในระดับอนุภูมิภาคและภูมิภาค

3.3.4 Threats (ความท้าทาย)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าความท้าทายที่กรมพิธีการทูตประสบ คือ

- หากไม่ปรับทัศนคติของบุคลากร พัฒนาวีธีคิด ตลอดจนปรับแนวทางการทำงานให้ทันสมัย สอดคล้องกับภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน และ/หรือ หากบุคลากรกำหนดกรอบการทำงานที่แคบ ปฏิบัติงานโดยขาดความยืดหยุ่นอาจส่งผลให้องค์กรล้าหลัง ถูกมองข้าม ถูกลดบทบาทและความสำคัญลงได้

- องค์กรไม่ได้รับความนิยมนอกจากข้าราชการในช่วงเวลาที่มีการแจ้งความประสงค์เลือกหน่วยงานที่ประสงค์จะไปปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ขาดบุคลากร

3.4 ผลวิเคราะห์การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตตามแนวทางการบริหารจัดการ 4 M's (Man Money Material และ Management)

3.4.1 Man (บุคลากร)

- คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานพิธีการทูต มีทัศนคติดี

- ขอรับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่มีความต่อเนื่อง เช่น เจ้าหน้าที่ในกลุ่ม home-based เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน หรือลูกจ้าง มาดำเนินงานที่มีลักษณะ routine

3.4.2 Money (งบประมาณ)

- ลงทุนด้านการพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้ เช่น การจัดทำคู่มือสร้างฐานข้อมูล การอบรม การถ่ายทอดงาน และการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ

- จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน เช่น การหมุนเวียนให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาสเดินทางไปเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานในต่างประเทศ และ/หรือนอกพื้นที่ร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านดังกล่าวโดยตรง

3.4.3 Material (วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้)

- นำระบบ IT เข้ามาช่วยสร้างระบบการทำงานที่รวดเร็ว ทันสมัย
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน ให้เอื้อต่อภารกิจที่ต้องดูแล
- Manuals and references ถือเป็นอุปกรณ์พื้นฐานในการทำงาน การทำงานให้ถูกต้องจำเป็นต้องพึ่งพาแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้
- พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญด้านประวัติศาสตร์ ในลักษณะที่ค้นคว้าหาได้ง่าย เพื่อให้เป็น archive / institutional memory

3.4.4 Management (การบริหารจัดการ)

- การจัดทำขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติงาน (SOP) ที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่เป็นจริงได้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและบันทึกสรุปไว้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานที่ถูกมองข้าม ทำให้ไม่มีการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ
- คัดเลือกเลขานุการกรมเพื่อดูแลบริหารจัดการและเป็น “แม่บ้าน” ที่เข้มแข็งให้กรมพิธีการทูต
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานองค์ความรู้ที่แม่นยำเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศ

3.5 ผลวิเคราะห์การบริหารจัดการกรมพิธีการทูตตามแนวทาง SWOT Analysis และแนวทางการบริหารจัดการ 4 M's (Man Money Material และ Management)

	บุคลากร	งบประมาณ	วัสดุอุปกรณ์	การบริหารจัดการ
ข้อเด่น	1. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ 2. ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจและพร้อมเรียนรู้	1. มีงบประมาณมากเพียงพอที่จะดำเนินงานได้ตามแผนงาน	1. มีเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน	1. เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและมีความน่าเชื่อถือ 2. เป็นองค์กรหลักของกระทรวงฯ ในเรื่องพิธีการทูต
ข้อด้อย	1. บุคลากรหมุนเวียนโยกย้ายทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน 2. บุคลากรในระดับปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้และประสบการณ์ 3. บุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานเชิงรับ			1. ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ การสอนงานอย่างเป็นระบบ 2. ขาดการจัดเก็บข้อมูลและเอกสารสำคัญอย่างเป็นระบบ 3. ในบางช่วงขาดผู้ปฏิบัติหน้าที่

	บุคลากร	งบประมาณ	วัสดุอุปกรณ์	การบริหารจัดการ
	ขาดพลัง			เลขานุการกรม กรมพิธีการทูต ที่เข้มแข็ง
โอกาส	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน มีทัศนคติในการทำงานที่ดี วางแผนงานด้านบุคลากรเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> ลงทุนด้าน การพัฒนาบุคลากร และเสริมสร้างองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> นำระบบ IT มาสนับสนุนการทำงาน มีเอกสาร/ ข้อมูลอ้างอิง (manuals& references) เพื่อใช้ในการทำงาน พัฒนาระบบจัดเก็บเอกสาร และข้อมูลที่มีความสำคัญเชิงประวัติศาสตร์ อย่างเป็นระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> การสร้างบทบาทและมิติการทำงานในกรอบใหม่ ๆ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
ความท้าทาย	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรต้องปรับทัศนคติ พัฒนาตนเอง โดยเฉพาะแนวความคิด และแนวทางการทำงานให้ทันสมัยสอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน เพื่อไม่ให้องค์กรล้าหลังถูกลดทอนบทบาทและความสำคัญลงได้ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนการบริหารจัดการงบประมาณเชิงสร้างสรรค์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 		<ol style="list-style-type: none"> การจัดตั้งสายงานบุคลากรที่ไม่มีวาระการออกประจำการในต่างประเทศ (home-based) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่ประมวลได้จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2661 รวมถึงบทสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งให้เห็นว่า งานพิธีการทูตยังคงมีบทบาท ความสำคัญในบริบทการต่างประเทศในปัจจุบัน และงานพิธีการทูตเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงาน ของนักการทูตและนักการต่างประเทศทั่วกัน การนำองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตไปปรับใช้เป็นกลไกใน การดำเนินงานด้านการต่างประเทศอย่างแนบเนียน จึงเป็นทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวมได้ นอกจากนี้ ยังเห็นชัดเจนด้วยว่า กรมพิธีการทูตยังคง เป็นหน่วยงานหลักด้านพิธีการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียง มีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารองค์กรในทุกกระดับมีความรู้ความสามารถในระดับสูง มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ใน ขอบเขตงานความรับผิดชอบ เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ

เมื่อศึกษาผลวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ แล้วสามารถประมวลเป็นบทสรุปได้ว่า ปัญหาและ อุปสรรคที่กรมพิธีการทูตเผชิญอยู่นั้น เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเนื่องเชื่อมโยงกับการบริหาร จัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร การตระหนักรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่องค์กร กำลังเผชิญอยู่ การหล่อหลอมความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะขจัดปัญหาและอุปสรรคนั้น ๆ อย่างแท้จริง การกำหนดนโยบายในส่วนผู้บริหารในทุกกระดับ และการให้ความร่วมมือดำเนินการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยการวางแผนทางและพิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนากรมพิธีการทูตให้เป็นหน่วยงานที่ ทำงานเป็นระบบ บนพื้นฐานองค์ความรู้ที่แม่นยำเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและมีความ พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบริบทการดำเนินงานด้านการ ต่างประเทศไทยในเวทีโลกได้ จึงเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายให้เกิดการพัฒนาองค์กร

ในการนี้ กรมพิธีการทูตจึงต้องศึกษาประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคในรายละเอียด โดยให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและพลังขับเคลื่อนที่แท้จริง ในการ พิจารณากรอบการพัฒนาบริหารจัดการองค์กรที่มีการกำหนดโครงสร้าง วิธีการ และเป้าหมายให้ ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง โดยกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งหมายความถึงกรมและสำนักต่าง ๆ ใน ภาพรวม จะต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมให้การพัฒนาบริหารจัดการนี้สำเร็จได้ด้วย

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

4.2.1.1 บุคลากร

1) ผู้บริหารกรมพิธีการทูตเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักรู้ถึงสถานะปัจจุบันของกรมพิธีการทูต ปัจจัยภายในที่เป็นข้อเด่นข้อด้อยขององค์กร ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ปรากฏสืบเนื่องจากเหตุนี้ โดยชี้แนะให้บุคลากรในองค์กรพิจารณาประเด็นปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอกกระทรวง การต่างประเทศ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ทั้งในกรอบทวิภาคีและพหุภาคี ในระดับอนุภูมิภาคและภูมิภาค รวมถึงในระดับโลก ให้เข้าใจว่าเมื่อผู้เล่นบนเวทีโลกมีการปรับตัว จึงเป็นธรรมชาติที่บุคลากรในกรมพิธีการทูตจะต้องปรับตัวให้ทันตามไปด้วย

2) บุคลากรกรมพิธีการทูตจะต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงาน ขององค์กรให้ทันสมัย พร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานเชิงบูรณาการ และตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ในการที่กระทรวงการต่างประเทศมีลักษณะการโยกย้ายสับเปลี่ยน บุคลากรเป็นระยะ ๆ แต่ในลักษณะการทำงานของกรมพิธีการทูต ที่อาศัยความต่อเนื่อง ในการสร้างสม ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องร่วมมือผลักดันให้มีการพัฒนา บุคลากรของกรมอย่างเป็นระบบ พิจารณาความเป็นไปได้ของการสร้างสายงานบุคลากรที่ไม่มีวาระ การออกประจำการในต่างประเทศ (home-based) ประจำกรมพิธีการทูต

4) กระทรวงการต่างประเทศจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในกรมพิธีการทูต ให้ได้ผู้ที่มีทัศนคติในการทำงานที่ดี (able and willing) มอบหมายงานในลักษณะที่เหมาะสม (the right man for the right job) ให้เกิดความต่อเนื่อง กระจายงานให้เกิดความสมดุลและเป็นธรรม

5) เสริมสร้างองค์ความรู้ให้บุคลากรเพื่อเป็นฐานที่มั่นคงในการทำงาน และเพื่อให้องค์กรมีลักษณะการทำงานที่ knowledge-based โดยถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านพิธีการทูต ในหลากหลายรูปแบบ ในทุกระดับ ไม่เพียงแต่ให้บุคลากรของกรมพิธีการทูตเท่านั้น แต่ให้บุคลากร จากหน่วยงานอื่นด้วย เนื่องจากผู้ที่จะดำเนินงานด้านพิธีการทูตในกรอบงานด้านการต่างประเทศมิได้ มีแต่เพียงบุคลากรของกรมพิธีการทูตแต่เพียงเท่านั้น

6) สร้างบทบาทและมิติการทำงานในกรอบใหม่ ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้มีประสบการณ์ในลักษณะเชื่อมโยงกว้างไกล ให้ได้มีโอกาสเรียนกว้าง รู้ลึก เห็นไกล มีความรู้ที่หลากหลาย โดยพิจารณาให้เห็นว่าเป็นมิติของการสร้างบุคลากรและแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการสร้างโอกาส ความรู้ และความเชี่ยวชาญในลักษณะที่ตัดเทียมกันที่บุคลากรพึงได้หากปฏิบัติ หน้าที่ในกรมอื่น ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ

4.2.1.2 งบประมาณ

จัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ระยะยาว เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำคู่มือและพัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์ความรู้ ด้านพิธีการทูต การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ

4.2.1.3 วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้

- 1) จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานสนับสนุนการดำเนินการกิจ
ทั้งภายในองค์กรและในภาคสนาม
- 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) จัดทำคู่มือและพัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์ความรู้ด้านพิธีการทูต
ให้เป็นปัจจุบัน
- 4) พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ให้มี
อยู่และรักษาไว้ในกรมพิธีการทูต (significant historical archives) โดยไม่ผลักดันความรับผิดชอบ
ให้เป็นขององค์กรปลายทางอื่น ๆ แม้ว่าองค์กรเหล่านั้นอาจมีการเก็บรักษาข้อมูลดังกล่าวไว้แล้วด้วย
เช่นกัน โดยอาจพิจารณาให้เป็นการสร้างฐานข้อมูลเพื่อความทรงจำขององค์กร (institutional
memory) ก็ได้

4.2.1.4 การบริหารจัดการ

- 1) สร้างมาตรฐาน บรรทัดฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็น
ระบบและที่เป็นสากล (standardization of things)
 - 2) ตั้งระบบการบริหารจัดการสำนักงานเลขานุการกรมที่มีประสิทธิภาพ
 - 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบบน
พื้นฐานความรู้ที่แม่นยำ เพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศ
- อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขององค์กรมิได้เกิดขึ้นในลักษณะของการสั่งการหรือการ
มอบหมายนโยบายโดยผู้บริหารระดับสูงแต่เพียงเท่านั้น หากแต่ผู้บริหารในระดับต้นก็ต้องกำกับดูแล
และสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานยังต้องพยายามเรียนรู้และปฏิบัติ
หน้าที่ตามแนวทางขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ มีทัศนคติในการทำงานที่ดี

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

ในการพัฒนาและบริหารจัดการกรมพิธีการทูตความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อมี
นโยบายที่ชัดเจน มีขั้นตอนแนวทาง การดำเนินการที่เป็นระบบ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และมีความ
มุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่มั่นคง ในเชิงปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการควรดำเนินการตามขั้นตอน
ดังนี้

- 1) เปิดให้มีการระดมความคิดจากทุกภาคส่วนอย่างกว้างขวาง เพื่อวิเคราะห์
ปัญหา ข้อจำกัด และอุปสรรคต่าง ๆ ที่กรมพิธีการทูตกำลังเผชิญอยู่
- 2) วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและปัจจัยรากล้อม เมื่อชัดเจนและเป็นที่ยอมรับแล้ว
จึงกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้
- 3) กำหนดแนวทางและกลุ่มผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามกรอบแนวทาง
แก้ไขปัญหาที่กำหนดไว้ โดยให้มีการติดตามผลอย่างใกล้ชิด พร้อมรายงาน ผล ความคืบหน้า และ
ข้อขัดข้องเป็นระยะ จนภารกิจที่กำหนดไว้เสร็จสิ้นลง
- 4) ประมวลข้อมูลและประเมินผลการดำเนินการให้ปรากฏเป็นแนวทางหรือ
แบบอย่างการศึกษา เพื่อส่งมอบให้ผู้บริหารกรมพิธีการทูตและบุคลากรรุ่นต่อไปสามารถเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ของคนรุ่นก่อน และนำไปปรับใช้ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ ประสิทธิภาพ และความ
สัมฤทธิ์ผลสูงสุดได้ ทั้งนี้ ควรนำเสนอให้ผู้บริหารกระทรวงได้รับทราบด้วย เพื่อให้เกิดผลการ
ดำเนินการเชิงบูรณาการ

บรรณานุกรม

หนังสือ

เอกชัย บุญยาพิชฐาน. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2553.

เอกสาร

กระทรวงการต่างประเทศ. “แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2561”. 2558.

กระทรวงการต่างประเทศ. “รายงานประจำปี 2557”. 2558.

สันทัต ศะศิวิณิช. “มรรยาทสังคมและพิธีการทูต”

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555–2559”. 2554

การสัมภาษณ์

กษมา สืบวิเศษ. ผู้อำนวยการกองแบบพิธี กรมพิธีการทูต. สัมภาษณ์. 5 สิงหาคม 2559.

จักรี ศรีชวนะ. อธิบดีกรมพิธีการทูต. สัมภาษณ์. 21 กรกฎาคม 2559.

จิตติมา เอี่ยมสุทธา. นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักบริหารบุคคล. สัมภาษณ์. 4 สิงหาคม 2559.

มรกต เจนมธุกร. เลขานุการกรม กรมพิธีการทูต. สัมภาษณ์. 21 กรกฎาคม 2559.

วรวิมล พงษ์ประภาพันธ์. รองอธิบดีกรมพิธีการทูต. สัมภาษณ์. 21 กรกฎาคม 2559.

สำเนียง ศุภวรรณกิจ. นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารบุคคล. สัมภาษณ์. 5 สิงหาคม 2559.

อภิรดี อนุเคราะห์. นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล. สัมภาษณ์. 22 กรกฎาคม 2559.

อัฐกาญจน์ วงศ์ชนะมาศ. ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต. สัมภาษณ์. 30 กรกฎาคม 2559.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
บทสัมภาษณ์

นายจักรี ศรีชวนะ อธิบดีกรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ
เพื่อประกอบรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559
เรื่อง พิธีการทูตกับการต่างประเทศ : การบริหารจัดการกรมพิธีการทูต
เพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน
โดย นางสาวศรัภักษ์ ศะศิวิณิช รหัส 8034

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับคำกล่าวที่ว่า “พิธีการทูตเป็น Core competency ของกระทรวงการต่างประเทศ”
.....
.....
.....
2. ในความคิดของท่าน กรมพิธีการทูตมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศอย่างไร?
.....
.....
.....
3. ในความคิดของท่าน คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 5 ประการของ “นักพิธีการทูต” ที่ดีคืออะไร? ท่านมีแนวทางการคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในกรมพิธีการทูตอย่างไร?
.....
.....
.....
4. ในการดำเนินงานด้านพิธีการทูต องค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ ท่านคิดว่ากระบวนการเรียนรู้และสร้างสมทักษะความเชี่ยวชาญที่ถูกต้องควรมีลักษณะเช่นไร?
.....
.....
.....

5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนของบุคลากรในกระทรวงฯ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะงานพิธีการทูตที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ท่านมีความเห็นว่าคุณเกณฑ์ดังกล่าวนี้ควรได้รับการบริหารจัดการเช่นใด? และท่านคิดว่าการจัดสรรบุคลากรในลักษณะ Home-based และ/หรือ ลูกจ้างประจำให้ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่เหมาะสม จะสามารถช่วยแก้ปัญหาเรื่องดังกล่าวได้หรือไม่?

.....

.....

.....

6. กรมพิธีการทูตอยู่ในกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (functional cluster) มีลักษณะ งานที่ต้องประสานงาน อำนาจความสะดวก และสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวมของส่วนราชการ และหน่วยงานอื่นเสมอ ท่านคิดว่าทัศนคติที่ดีในการทำงานด้านดังกล่าว ควรเป็นเช่นไร?

.....

.....

.....

7. ข้าราชการรุ่นใหม่มักมุ่งหวังที่จะทำงานในหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหลัก มีความสำคัญ มีบทบาทหน้าที่ที่ท้าทาย หลายคนอาจมองว่ากรมพิธีการทูตไม่ตอบโจทย์ในส่วนดังกล่าวนี้ ไม่ช่วยเสริมสร้าง Profile ของตน และ/หรือ ไม่เอื้อต่อการวาง Career path ที่จะเป็นประโยชน์ในระยะยาวได้ ท่านจะอธิบาย/สอนข้าราชการที่มีความคิดเช่นนี้ได้อย่างไร? ท่านคิดว่าแรงจูงใจประเภทใดจะดึงดูดให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีความสนใจในงานพิธีการทูต?

.....

.....

.....

8. เมื่อภารกิจด้านการต่างประเทศของไทยในปัจจุบันพัฒนาขยายมิติจากการทูตทวิภาคีไปสู่การทูตพหุภาคี จากภารกิจงานพิธีการต่างๆ และงานพิธีการทูต ไปสู่งานที่มีมิติและรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น เช่น การจัดและการเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศ ท่านคิดว่าบุคลากรกรมพิธีการทูตควรพัฒนาตนเอง และปรับแนวทางการทำงานอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อพัฒนาการดังกล่าว?

.....

.....

.....

9. งานพิธีการทูตเป็นงานที่มีความสำคัญเชิงประวัติศาสตร์ กรมพิธีการทูตมีระบบการจัดเก็บผลการดำเนินงานในเชิง archive / institutional memory หรือไม่? อย่างไร?

.....

.....

.....

10. แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2561 ข้อ 7 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน กำหนดให้
- เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศและความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ประชาชนไทย
 - พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้านการต่างประเทศ โดยเฉพาะการกงสุล พิธีการทูต และกฎหมายระหว่างประเทศ
 - ขยายความร่วมมือและการปฏิสัมพันธ์ของภาคส่วนต่างๆ ในการขับเคลื่อนการต่างประเทศของไทย

ท่านเห็นว่า กรมพิธีการทูตควรดำเนินแนวทางการทำงานอย่างไรเพื่อให้ตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น?

.....

.....

.....

11. แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558–2561 ในข้อ 8 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร กำหนดให้
- ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายและบูรณาการการทำงานร่วมกัน ทั้งส่วนกลาง สำนักงานในต่างประเทศ และระหว่างส่วนราชการ
 - บริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ
 - พัฒนาโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ระบบ IT และประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร

– พัฒนาองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ รวมถึงการสร้างองค์ความรู้เชิงลึก

ท่านเห็นว่า กรมพิธีการทูตควรดำเนินแนวทางการทำงานอย่างไรเพื่อให้ตอบสนองแผน ยุทธศาสตร์ข้างต้น?

.....

.....

.....

ขอบพระคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาแสดงข้อคิดเห็นค่ะ

ศศรัภีร์ ศะศิวิณิช

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

เพื่อประกอบรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 8 ปี 2559
เรื่อง พิธีการทูตกับการต่างประเทศ : การบริหารจัดการกรมพิธีการทูต
เพื่อให้ตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศในปัจจุบัน
โดย นางสาวศศรัภี ศะศิวิณิช รหัส 8034

ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

- ก. ท่านเคยปฏิบัติหน้าที่ที่กรมพิธีการทูตหรือไม่
- ไม่เคย เป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่กรมพิธีการทูตครั้งแรก
- เคย จำนวนครั้งและระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ที่กรมพิธีการทูต :.....ครั้ง รวมปี
- ข. ท่านคิดว่าท่านมีองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตโดยรวมในระดับใด
- ดีมาก (สามารถปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่พิธีการทูตประจำสถานเอกอัครราชทูตขนาดใหญ่ได้อย่างสมบูรณ์ สามารถให้ข้อมูลและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตสากลได้)
- ดี (สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านพิธีการทูตได้อย่างเรียบร้อยโดยอาจมีผู้ดูแลและให้คำแนะนำบ้าง สามารถให้ข้อมูลและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตในกรอบงานที่ตนเองดูแลได้)
- พอใช้ (สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านพิธีการทูตได้โดยมีผู้กำกับดูแลและให้คำแนะนำ สามารถให้ข้อมูลและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตในกรอบงานที่ตนเองดูแลได้ในระดับพื้นฐาน)
- ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม (มีความรู้ความเข้าใจมารยาทสังคมพื้นฐาน แต่ไม่มีองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตหากต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านดังกล่าว จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม)
- ค. ในระยะยาว ท่านต้องการสร้าง career path ที่ กรมพิธีการทูต สำนัก/กรมอื่น
- ง. (กรณีที่ท่านทำงานที่กรมพิธีการทูต) การทำงานของท่านที่กรมพิธีการทูตเป็น
- หน้าที่สำคัญที่ได้รับมอบหมาย (Duties) การได้ทำงานที่ชื่นชอบ (Passion)
- จ. ผู้บริหารระดับสูงของกรมพิธีการทูตมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านพิธีการทูต
- เชื่อมั่น ไม่ค่อยเชื่อมั่น
- ฉ. ท่านต้องการให้กรมพิธีการทูตดำเนินกิจกรรมเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ด้านพิธีการทูตให้กับบุคลากรในองค์กร
- มากที่สุด มาก พอสมควร น้อย ไม่ต้องการ
- ช. ในความคิดของท่าน กรมพิธีการทูตควรคัดเลือกบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยใด?
- ความรู้ความสามารถ ความสมัครใจ ทักษะ อื่นๆ.....

1. ในความคิดของท่าน กรมพิธีการทูตมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศของไทยอย่างไร?
.....
.....
.....
2. เมื่อภารกิจด้านการต่างประเทศของไทยในปัจจุบันได้พัฒนาขยายมิติจากการทูตทวิภาคีไปสู่การทูตพหุภาคี จากภารกิจงานพิธีการต่างๆ และงานพิธีการทูต (ceremonials and protocol) ไปสู่งานที่มีมิติและรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น เช่น การจัดและการเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรในระดับอนุภูมิภาคและภูมิภาค ท่านคิดว่าบุคลากรกรมพิธีการทูตควรพัฒนาตนเอง และปรับแนวทางการทำงานเพื่อตอบสนองต่อพัฒนาการดังกล่าวอย่างไร?
.....
.....
.....
3. “พิธีการทูต (Protocol) เป็นพื้นฐานที่สำคัญส่วนหนึ่งของนักการทูตมืออาชีพทุกคน” ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อข้อคิดเห็นข้างต้น
.....
.....
.....
4. ในความคิดของท่าน คุณสมบัติที่สำคัญที่สุด 5 ประการของ “นักพิธีการทูต” ที่ดีคืออะไร?
.....
.....
.....
5. กรมพิธีการทูตอยู่ในกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (Functional Cluster) มีลักษณะงานที่ต้องประสานงาน อำนวยความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวมของส่วนราชการและหน่วยงานอื่นเสมอ ท่านคิดว่าทัศนคติที่ดีในการทำงานด้านดังกล่าวควรเป็นเช่นไร?
.....
.....
.....
6. ในการดำเนินงานด้านพิธีการทูต องค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ ท่านคิดว่ากระบวนการเรียนรู้และสร้างสมทัชชะความเชี่ยวชาญที่ถูกต้องควรมีลักษณะเช่นไร?
.....
.....
.....

7. ข้าราชกรหลายคนมีความสนใจที่จะทำงานในหน่วยงานที่มีความสำคัญ มีบทบาทหน้าที่ที่มีความก้าวหน้าและมีความท้าทาย หลายคนมองว่ากรมพิธีการทูตไม่ตอบโจทย์ในส่วนดังกล่าวนี้ โดยอาจไม่ช่วยเสริมสร้าง Profile ของตน และ/หรือ ไม่เอื้อต่อการสร้าง career path ที่จะเป็ประโยชน์ในระยะยาว ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนี้อย่างไร?

.....

.....

8. ท่านคิดว่ากรมพิธีการทูตควรพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไร?

.....

.....

9. ประเด็นด้านบริหารจัดการที่ท่านปรารถนาจะให้กรมพิธีการทูตให้ความสำคัญมากที่สุดขณะนี้คือประเด็นใด? เพราะอะไร?

.....

.....

10. งานพิธีการทูตเป็นงานที่มีความสำคัญเชิงประวัติศาสตร์ กรมพิธีการทูตควรมีระบบการจัดเก็บผลการดำเนินงานในเชิง archive / institutional memory หรือไม่? อย่างไร?

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาแสดงข้อคิดเห็นค่ะ
ศศรัภษ์ ศะศิวนิช

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศรัภีร์ ศะศิวิณิช
ประวัติการศึกษา	- ปริญญาตรี อักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	
2536	เจ้าหน้าที่การทูต 3 สำนักงานปลัดกระทรวง
2539-2542	เลขานุการตรี / เลขานุการโท คณะทูตถาวรฯ ณ นครเจนีวา สมาพันธรัฐสวิส
2543	เจ้าหน้าที่การทูต 5 สำนักงานเลขานุการกรม กรมสารนิเทศ
2544	เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองวิทยุกระจายเสียง กรมสารนิเทศ
2545-2546	เลขานุการโท / เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ราชอาณาจักรเนปาล
2547	เจ้าหน้าที่การทูต 6 สำนักงานเลขานุการกรม กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
	เจ้าหน้าที่การทูต 6 สำนักงานปลัดกระทรวง
2548	เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
2552	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบิร์น สมาพันธรัฐสวิส
2553	เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
2554	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
2554- 2556	หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางฯ จันทบุรี
2556-2558	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองรับรอง กรมพิธีการทูต
2558-กรกฎาคม 2559	นักการทูตชำนาญการพิเศษ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
กรกฎาคม 2559-ปัจจุบัน	รองกงสุลใหญ่ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซิดนีย์ เครือรัฐออสเตรเลีย
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองกงสุลใหญ่ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซิดนีย์ เครือรัฐออสเตรเลีย