



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ:
Do we really C.A.R.E. ?

จัดทำโดย นายพงศธร จุฑาสมิต
รหัส 9034

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 9 ปี 2560
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ:
Do we really C.A.R.E. ?

จัดทำโดย นายพงศธร จุฑาสमित
รหัส 9034

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 9 ปี 2560
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ

(เอกอัครราชทูต สุรพงศ์ ชัยนาม)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(เอกอัครราชทูต ธฤต จรุงวัฒน์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานฉบับนี้ใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพร่วมกับการศึกษาเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของกระทรวงการต่างประเทศและการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและทบทวนความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร และนำผลการศึกษามากำหนดแนวทางพัฒนาองค์การในด้านเจตคติ ให้มีความรับรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรม ในทิศทางเดียวกัน เสริมสร้างความตระหนักรู้วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้แผ่ขยายและฝังลึกลงไปในทุกระดับชั้น สร้างเสริมความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร และ/หรือกำหนดกระบวนการเพื่อพัฒนาค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561)¹ ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่เข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะเป็นองค์กรหลัก ในการดำเนินการด้านการต่างประเทศ เพื่อรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติในทุกมิติ ทั้งในระดับทวิภาคี พหุภาคี อนุภูมิภาคและภูมิภาค และเพื่อพร้อมเผชิญกับโอกาสและความท้าทายทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ อาทิ ด้านการเมืองและความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมอย่างมั่นคงและมีเอกภาพ

การศึกษาในเบื้องต้นใช้การทบทวนเอกสารและวรรณกรรมของกระทรวงการต่างประเทศ ที่มีอยู่ ได้แก่ (1) ข้อมูลเพื่อการบริหารบุคคลของสำนักบริหารบุคคล² ซึ่งระบุว่า ในปี พ.ศ. 2560 กระทรวงการต่างประเทศมีจำนวนข้าราชการทั้งสิ้น 1,569 คน แบ่งเป็น สายการทูต จำนวน 1,024 คน คิดเป็นร้อยละ 65.26 และสายสนับสนุน จำนวน 545 คน คิดเป็นร้อยละ 34.74 โดยปฏิบัติราชการในประเทศไทย จำนวน 967 คน และปฏิบัติราชการในต่างประเทศ จำนวน 602 คน (2) รายงานผลสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงการต่างประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558³ (3) รายงานผลสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558⁴ และ (4) แผนเสริมสร้างความผาสุก และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559–2561 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559⁵ เพื่อจำแนกจุดอ่อน (Weakness) ของกระทรวงการต่างประเทศ แล้วทำการออกแบบสำรวจโดยใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรทำการวิเคราะห์และกำหนดข้อเสนอแนะและวิธีการดำเนินการ

วัฒนธรรมองค์กร คือ “จิตวิญญาณและพฤติกรรม” ซึ่งมีทั้งจับต้องไม่ได้และจับต้องได้ที่สะท้อนถึงค่านิยมและปทัสถานที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมกัน ยึดถือในสิ่งที่เห็นชอบร่วมกันว่าดี และ

¹ สำนักนโยบายและแผน, แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561), 2558.

² สำนักบริหารบุคคล, ข้อมูลเพื่อการบริหารบุคคล, (1 มีนาคม 2560).

³ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวง, (ธันวาคม 2558).

⁴ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวง, (สิงหาคม 2559).

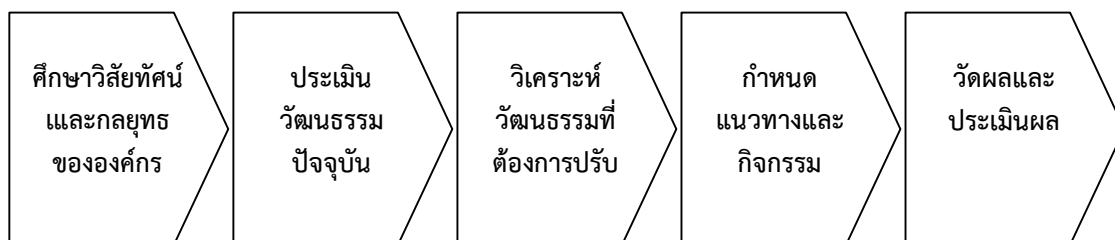
⁵ สำนักบริหารบุคคล, (มิถุนายน 2559).

สมควรที่ประพุดิเอาเป็นเยี่ยงอย่าง และถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง ตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ “ภาวะผู้นำ” โดยผู้นำทุกระดับชั้น ทั้งในเชิงโครงสร้าง (structure) และในเชิงอิทธิพลทางความคิด (opinion) จะต้องส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นภายใน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่มีลักษณะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ พฤติกรรมและบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่สามารถบ่มเพาะและสร้างขึ้นมาได้ภายใต้กระบวนการที่เป็นระบบ มีการวางแผนและออกแบบการฝึกอบรม รวมไปถึงการถ่ายทอดประสบการณ์จากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง (Role model) ซึ่งนอกเหนือจากความรู้และความชำนาญในการทำงานที่ทำแล้ว ยังต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ความน่าเชื่อถือ (Trustworthy) บารมี (Charisma) และความสามารถในการชักจูงและโน้มน้าวใจคน (Persuasiveness) อีกด้วย

โดยผลการศึกษาสรุปได้ว่า กระทรวงการต่างประเทศมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ตามระบบราชการของไทย ซึ่งเปรียบเทียบกับแบบเทพเจ้า Apollo คือ เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างขององค์กรและลำดับการบริหาร โดยผู้ที่มีอำนาจสั่งการจะสามารถกำหนดทิศทางการทำงานและกระบวนการทำงานที่มีผลต่อวิธีการทำงานและผลสำเร็จของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ในขณะที่เดียวกันก็ผสมผสานกับวัฒนธรรมองค์กรในอีก 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบเทพเจ้า Zeus คือ การใช้อำนาจตัดสินใจสูงสุดโดยใช้เหตุผลเฉพาะตน แบบเทพเจ้า Athena คือ เน้นภารกิจและการแก้ปัญหา และเทพเจ้า Dionysus คือ ความเป็นวิชาชีพและความชำนาญการเฉพาะ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏในกระทรวงการต่างประเทศมีทั้งวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนและไม่พึงประสงค์ และผู้ศึกษาเห็นว่า ยังไม่สามารถนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ใกล้เคียงที่สุดได้ ในส่วนของการกำหนดค่านิยมหลักและการสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปฏิบัติตามค่านิยมหลักที่กำหนดขึ้นนั้น กระทรวงการต่างประเทศประสบความล้มเหลวในการดำเนินการข้างต้น เนื่องจากข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติงานมีระดับการรับรู้ค่านิยมหลักของกระทรวงฯ เพียงร้อยละ 46.3 เท่านั้น เนื่องจากไม่มีการรณรงค์เพื่อสร้างความรู้และการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติตามค่านิยมหลักอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามค่านิยมหลักเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ข้าราชการ ระดับอื่น ๆ ด้วย นอกเหนือจากนั้น หน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดค่านิยมหลักยังคงเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหลักตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงทุก 4 ปี

ในส่วนของการข้อเสนอแนะ กระทรวงการต่างประเทศต้องสร้างดุลยภาพของรูปแบบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏอยู่ทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและไม่เกิด ความขัดแย้งกันเอง นอกจากนั้น เพื่อให้การดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์และ พัฒนาวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน กระทรวงการต่างประเทศควรจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาและดำเนินการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้



ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงสนับสนุนและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ คือ การพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ และผู้บริหารต้องไม่สร้างพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรและ/หรือค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ โดยนำหลักธรรมสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกัน คือ พรหมวิหาร 4 อธิปไตย 4 และ สังคหวัตถุ 4 มาใช้ปรับ mindset ให้เป็นลักษณะ Outward Mindset ซึ่งมองเห็นความสำคัญของคนอื่น เข้าใจเป้าหมายของทุกฝ่าย ยินดีให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มองภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก และมุ่งหวังการสร้างประโยชน์เพื่อประเทศชาติ

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ: Do we really C.A.R.E. ? ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 9 ปี 2560 สำเร็จลุล่วงด้วยความสนับสนุนจากหลายท่าน โดยผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเอกอัครราชทูต สุธงศ์ ชัยนาม เอกอัครราชทูต ธฤต จรุงวัฒน์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์ ในฐานะกลุ่มอาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำรายการการศึกษา ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและชี้แนะแนวทางการจัดทำรายงานการศึกษานี้ตั้งแต่นั้น และได้ช่วยกรุณาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบเนื้อหาของรายงานการศึกษาให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น รวมทั้ง เอกอัครราชทูต ดร. จริยวัฒน์ สันตะบุตร ที่กรุณาสันนิษฐานด้านกำลังใจและกำลังความคิดให้ผู้ศึกษาด้วย

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 9 ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันฝึกอบรม เรียนรู้ และทำกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยความสร้างสรรค์ เปี่ยมไปด้วยมิตรภาพ ความเอื้ออาทรและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตลอดระยะเวลา 3 เดือน รวมทั้งให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาตลอดการเข้าร่วมการอบรมและการจัดทำรายงานการศึกษานี้จนลุล่วง

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และคณะเจ้าหน้าที่ของสถาบันการต่างประเทศฯ ทุกท่าน ที่กรุณาร่วมกันจัดการอบรมในครั้งนี้ด้วยความตั้งใจ ทุ่มเท และเพียรพยายาม เพื่อให้หลักสูตรนักบริหารการทูตคงความมีคุณภาพในด้านวิชาการและประสบการณ์การเรียนรู้ จนทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการจิตวิทยา และการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ นายปัญญาธิกร พูลทรัพย์ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ นายณัฐวัฒน์ กฤษณามระ อธิบดีกรมพิธีการทูต นายโวลิต วรทรัพย์ รองอธิบดีกรมพิธีการทูต น.ส. กษมา สืบวิเศษ ผู้อำนวยการกองแบบพิธี ที่กรุณานุมัติและสนับสนุนให้ผู้ศึกษาได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รวมไปถึงเพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ ในกรมพิธีการทูตที่สนับสนุนเป็นกำลังใจ และเฝ้าถามทุกข์สุขอยู่เสมอ และขอขอบคุณ น.ส. พรรณนา งามจันทร์ งามกุลใหญ่ วัฒนพรพงศ์เพิร์ต ที่ใส่ใจ มีความเข้าใจ และอนุญาตให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมจนจบหลักสูตร แล้วจึงค่อยเดินทางไปประจำตำแหน่ง ณ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

รายงานการศึกษานี้คงจะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความกรุณาและความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ในการตอบแบบสอบถาม ให้ข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ และท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณครอบครัวของผู้ศึกษาที่สนับสนุน ดูแล และเป็นกำลังใจให้ด้วยความอดทนและปรารถนาดีมาโดยตลอด

รายงานการศึกษานี้เป็นข้อคิดเห็นของผู้ศึกษาต่อความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารองค์กร ภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศ หากมีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องในส่วนของคุณข้อมูล การแสดงความคิดเห็น หรือ

การสร้างความชุ่มชื้นใดใดให้เกิดขึ้น ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า
รายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักสำหรับผู้สนใจ

พงศธร จุฑาสมิต

สิงหาคม 2560

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ณ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	7
1.4 สมมติฐานการศึกษา	7
1.5 ประโยชน์ของการศึกษา	8
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดทฤษฎี	9
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	16
บทที่ 3 ผลการศึกษา	17
3.1 ลักษณะและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ	17
3.2 การคงอยู่ ความสำคัญ และความต้องการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน	28
3.3 ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ	45
3.4 การบริหารองค์กร	48
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	65
4.1 สรุปผลการศึกษา	65
4.2 ข้อเสนอแนะ	68
4.3 บทสรุป	77
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	
ก. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ	82
ข. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	85
ประวัติผู้เขียน	88

สารบัญตาราง

ตารางที่ 3-1	มิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย	20
ตารางที่ 3-2	อัตราส่วนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ	30

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1-1	กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)	2
ภาพที่ 1-2	ไทยแลนด์ 4.0	2
ภาพที่ 1-3	ไทยแลนด์ 4.0: การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน	3
ภาพที่ 1-4	การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย	3
ภาพที่ 1-5	ประชารัฐ	4
ภาพที่ 2-1	Hofstede's 6 Cultural Dimensions	12
ภาพที่ 2-2	ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ	16
ภาพที่ 3-1	มิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย	20

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 3-1	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	32
แผนภูมิที่ 3-2	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	32
แผนภูมิที่ 3-3	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง	32
แผนภูมิที่ 3-4	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลารับราชการ	33
แผนภูมิที่ 3-5	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร	35
แผนภูมิที่ 3-6	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	36
แผนภูมิที่ 3-7	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างความผูกพันต่อองค์กร มีจิตวิญญาณร่วมกัน	36
แผนภูมิที่ 3-8	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่ เหมาะสม	36
แผนภูมิที่ 3-9	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	37
แผนภูมิที่ 3-10	วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่พึงสนับสนุน	39
แผนภูมิที่ 3-11	วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์	42
แผนภูมิที่ 3-12	การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ชัดเจน	45
แผนภูมิที่ 3-13	วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุด	45
แผนภูมิที่ 3-14	ระดับการรับรู้ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ	46
แผนภูมิที่ 3-15	ความเหมาะสมของค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ	46
แผนภูมิที่ 3-16	ระดับความเห็นชอบในการปฏิบัติตามค่านิยมหลัก “CARE”	47
แผนภูมิที่ 3-17	การบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศในภาพรวม	50
แผนภูมิที่ 3-18	นโยบายและแผนการพัฒนากุศลกร ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	50
แผนภูมิที่ 3-19	การแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรไปประจำการต่างประเทศโปรงใสและ เป็นธรรม	50
แผนภูมิที่ 3-20	การประกาศหลักเกณฑ์การโยกย้ายและเมืองที่ว่างสำหรับการไป ประจำการ	51
แผนภูมิที่ 3-21	การเลื่อนระดับตำแหน่งมีหลักเกณฑ์และกระทำโดยโปรงใสและ เป็นธรรม	51
แผนภูมิที่ 3-22	การประกาศหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งให้รับทราบทั่วกัน ล่วงหน้าทุกระดับ	52
แผนภูมิที่ 3-23	การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษผู้ที่ไม่ทำงานอย่างสมเหตุผล	52
แผนภูมิที่ 3-24	การฝึกอบรมข้าราชการแรกเข้าให้มีความรู้ความสามารถพร้อม ปฏิบัติงาน	52

แผนภูมิที่ 3-25	ทำการฝึกอบรมข้าราชการแรกเข้าให้มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร	53
แผนภูมิที่ 3-26	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน	55
แผนภูมิที่ 3-27	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความเข้าใจบทบาท ภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อองค์กร	56
แผนภูมิที่ 3-28	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานในการทำงาน	56
แผนภูมิที่ 3-29	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	56
แผนภูมิที่ 3-30	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	57
แผนภูมิที่ 3-31	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความคิดริเริ่ม การนำสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง	57
แผนภูมิที่ 3-32	ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	57
แผนภูมิที่ 3-33	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน	58
แผนภูมิที่ 3-34	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: มีความสามารถในการสอน ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และแก้ปัญหา	59
แผนภูมิที่ 3-35	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	59
แผนภูมิที่ 3-36	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด	59
แผนภูมิที่ 3-37	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	60
แผนภูมิที่ 3-38	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน	60
แผนภูมิที่ 3-39	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: ใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	60
แผนภูมิที่ 3-40	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	61
แผนภูมิที่ 3-41	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีความสามารถในการบริหารคน งาน เวลา และงบประมาณ	62
แผนภูมิที่ 3-42	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	62
แผนภูมิที่ 3-43	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด	62
แผนภูมิที่ 3-44	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองและเท่าเทียมกัน	63

แผนภูมิที่ 3-45	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน	63
แผนภูมิที่ 3-46	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีความซื่อสัตย์สุจริต	63
แผนภูมิที่ 3-47	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีความโปร่งใสในการทำงาน	64
แผนภูมิที่ 3-48	ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: ใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	64

บทที่ 1

บทนำ

*“If you get the culture right,
most of the other stuff will just take care of itself”*

Tony Hsieh,

CEO of Zappos

(The New York Times, 9 January 2010)

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

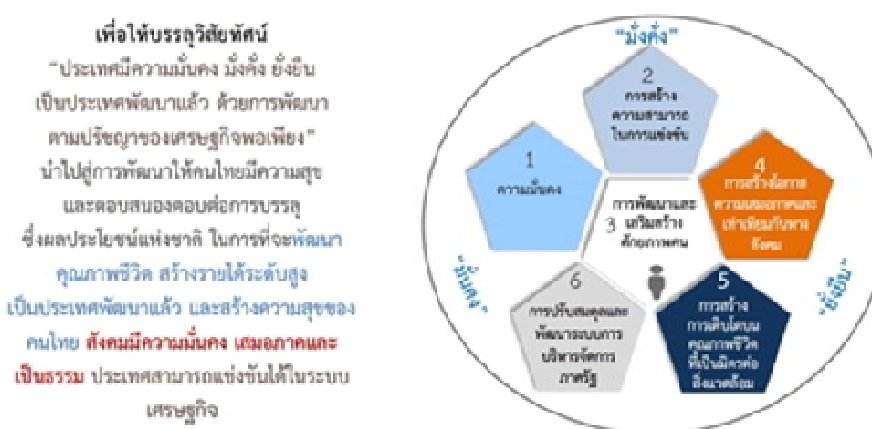
ปัจจุบันการขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศอยู่ในยุคที่มีความท้าทายอย่างรุนแรงจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับอนุภูมิภาค และระดับทวิภาคี โดยสภาข่าวกรองแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The National Intelligence Council) ออกรายงาน เรื่อง “Global Trends: Paradox of Progress”⁶ กล่าวถึงแนวโน้มสถานการณ์ของโลกจนถึงปี ค.ศ. 2035 ไว้รวม 7 ประการ คือ (1) ประชากรโลก โดยประเทศร่ำรวยจะอยู่ในช่วงสังคมผู้สูงอายุในขณะที่ประเทศที่ยากจนมีประชากรสูงขึ้น (2) เศรษฐกิจโลก ประเทศที่ร่ำรวยจะประสบปัญหาการหดตัวของแรงงาน ผลได้ของผลิตผลต่ำ และยังไม่สามารถฟื้นตัวเต็มที่จากวิกฤตเศรษฐกิจโลกเมื่อปี ค.ศ. 2008 และประเทศจีนเปลี่ยนไปเน้นการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า (3) เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้เกิดปัญหาติดตามมาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม (4) แนวความคิดสุดโต่งทั้งซ้ายจัดและขวาจัด ซึ่งส่งผลต่อแนวความคิดเสรีนิยม ในขณะที่เดียวกันผู้นำบางประเทศจะใช้ลัทธิชาตินิยมเป็นนโยบายสำคัญในการบริหารประเทศ (5) การบริหารจัดการปัญหาภายในประเทศมีความลำบากมากขึ้น ในขณะที่ประเด็นระหว่างประเทศองค์การไม่แสวงผลกำไร (NGO) ภาคเอกชน และประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจมากขึ้น (6) ความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจและการก่อการร้าย มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น เทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่ายมีส่วนสร้างอาวุธที่มีอำนาจทำลายสูงมากขึ้น และ (7) ปัญหาสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ

ในส่วนของปัจจัยภายในประเทศ ได้แก่ ความคาดหวังการดำเนินการด้านการต่างประเทศที่สอดคล้องกับนโยบายหลักจากรัฐบาลที่เพิ่มสูงขึ้น อาทิ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) โดยกำหนดนโยบายและเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยบนพื้นฐานวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” และ “ไทยแลนด์ 4.0” วิสัยทัศน์เชิงนโยบายเพื่อมุ่งปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผ่านการปฏิรูป

⁶ The National Intelligence Council, *Global Trends : Paradox of Progress*, (January 2017)

ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วภายใน 20 ปี ข้างหน้า โดยมียุทธศาสตร์ ที่สำคัญ 2 ยุทธศาสตร์ คือ (1) การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within) และ (2) การเชื่อมโยงกับประชาคมโลก (Connect to the World) รวมไปถึงยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม อุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ได้แก่ กลุ่มที่ 1 อุตสาหกรรมต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-Curve) กลุ่มที่ 2 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve) และกลุ่มที่ 3 อุตสาหกรรมที่ควร ปฏิรูป (2nd Wave S-Curve)

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)



ภาพที่ 1-1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

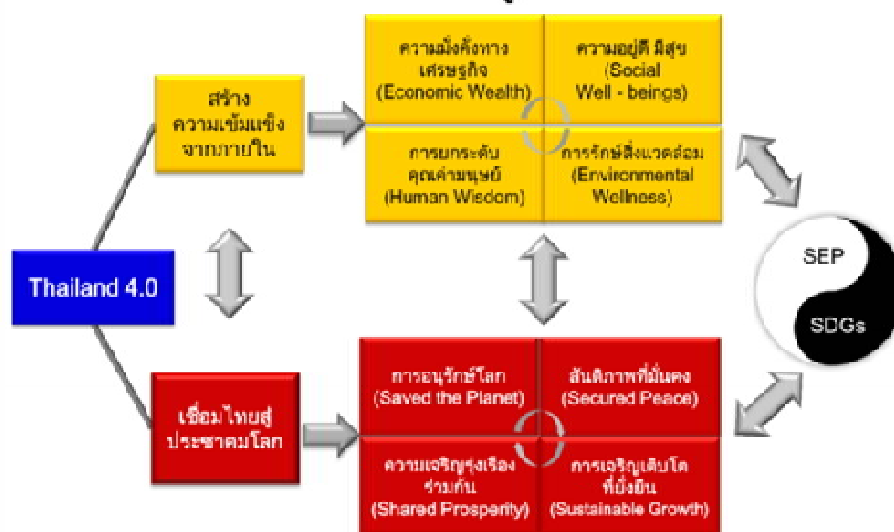
ที่มา: กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579), สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559



ภาพที่ 1-2 ไทยแลนด์ 4.0

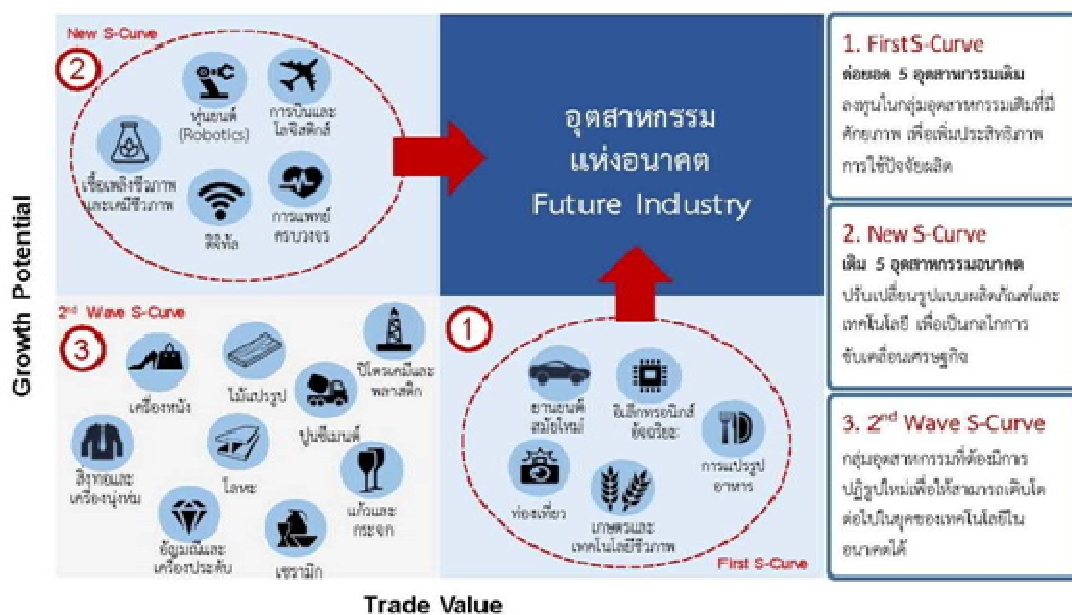
ที่มา: สุวิทย์ เมษินทรีย์ (29 กุมภาพันธ์ 2559)

โมเดลประเทศไทย 4.0 : การพัฒนาสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน



ภาพที่ 1-3 ไทยแลนด์ 4.0

ที่มา: Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน

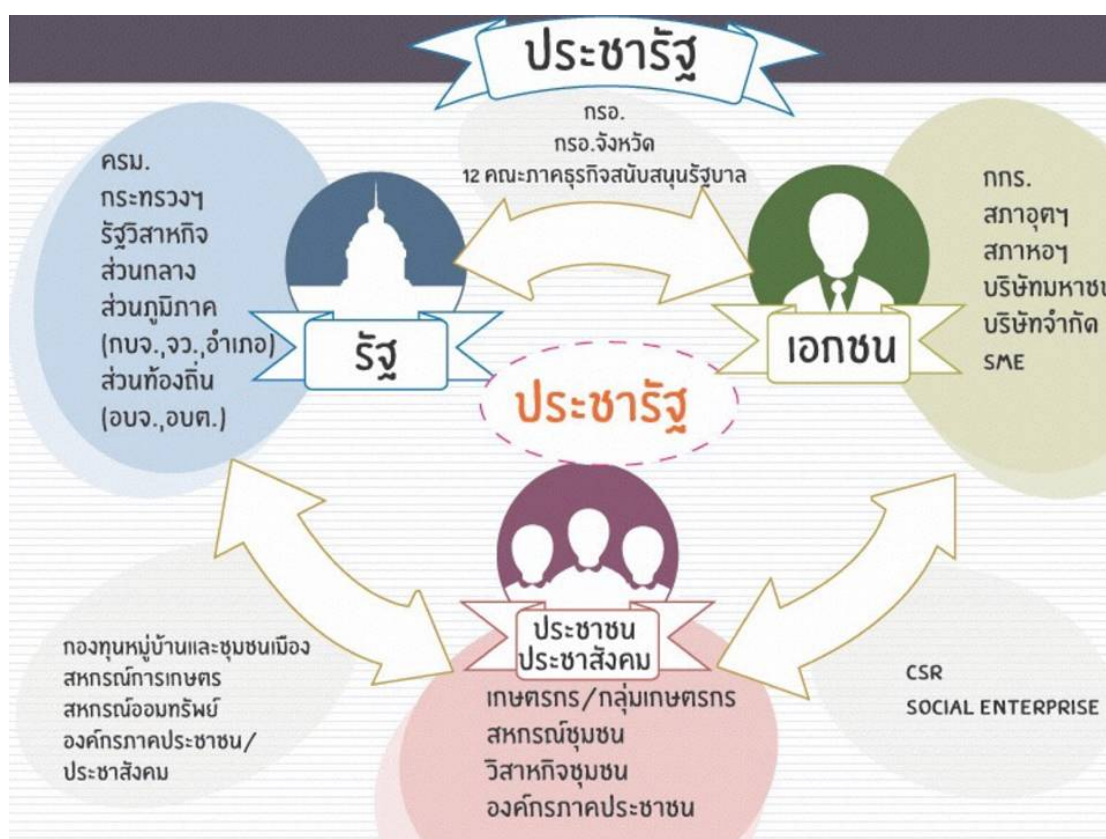


ภาพที่ 1-4 การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย

ที่มา: ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579), กระทรวงอุตสาหกรรม, ตุลาคม พ.ศ. 2559

นอกเหนือไปจากนั้น กระทรวงการต่างประเทศต้องเผชิญกับแรงผลักดันภายในเพื่อตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลและบทบาทด้านต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงซึ่งได้ริเริ่มจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศเพื่อตอบสนองต่อนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” การเตรียมการจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี ฉบับใหม่ สำหรับปี พ.ศ. 2562–2565 การปรับบทบาท

การนำของกระทรวงการต่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแบบบูรณาการของ “ทีมประเทศไทย” และหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่ทับซ้อนกัน การส่งเสริมบทบาทขององค์การภาครัฐอื่น ๆ ในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้ง นโยบายการทูต 5S ได้แก่ (1) ความมั่นคง (Security) รวมถึงภัยคุกคามความมั่นคงในรูปแบบใหม่ อาทิ โรคภัยไข้เจ็บ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ยาเสพติด การก่อการร้าย (2) ความยั่งยืน (Sustainability) ครอบคลุมการค้า การลงทุน และการพัฒนา (3) มาตรฐาน (Standard) อาทิ Illegal Unreported and Unregulated Fishing-IUU องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ-ICAO และการค้ามนุษย์ (4) สถานภาพ (Status) ของไทยในเวทีระหว่างประเทศ (5) บูรณาการ (Synergy) การร่วมกันทำงานในลักษณะประชารัฐ รวมถึงกับภาคส่วนต่าง ๆ คือภาคธุรกิจ องค์กร และแนวร่วมอื่น ๆ



ภาพที่ 1-5 ประชารัฐ

ที่มา: www.สานพลังประชารัฐ.com

นอกจากนั้น เรากำลังอยู่ใน “The Age of Disruption”⁷ เทคโนโลยีมีพัฒนาการอย่างก้าวกระโดดทำให้สามารถพลิกโฉมการพัฒนาอุตสาหกรรมของโลกให้ข้ามไปสู่ยุคที่ 4 (The Fourth Industrial Revolution) ซึ่งนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคตจะเกิดขึ้นจากการรวมตัวและ แดกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใน 3 กลุ่มหลัก ดังนี้ (1) Bio Domain เช่น Bioprinting Genetic

⁷ Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน, (2559)

Transformation (2) Physical Domain เช่น Autonomous Vehicle (รถที่ขับเองได้) วัสดุศาสตร์ นาโนเทคโนโลยี และ 3D/4D Printing และ (3) Digital Domain เช่น Internet of Thing (IOT) Digital Manufacturing

“The Fourth Industrial Revolution หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นสิ่งที่คนในโลกกำลังกล่าวถึงกันอย่างมากในปัจจุบัน” โดย ดร. วรากรณ์ สามโกเศศ⁸ ได้เขียนอธิบายว่า “ในการประชุม World Economic Forum 2016 ภายใต้หัวข้อหลัก Mastering The Fourth Industrial Revolution วาระการประชุมของปี ค.ศ. 2016 คือ การเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน และระบบเศรษฐกิจของประเทศเพื่อรับมือกับความท้าทายจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4” โดยในการประชุมครั้งนั้นได้มีการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ในช่วงเวลาอันใกล้ และระบุด้วยว่าในการรับมือกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ในขั้นต้นจำเป็นต้องมีทักษะและลักษณะบางประการดังต่อไปนี้ (1) ทักษะการแก้ไขปัญหา (2) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (3) ทักษะ การคิดสร้างสรรค์ (4) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล (5) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (6) ทักษะการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) (7) ทักษะการตัดสินใจ (8) ทักษะการเจรจาต่อรอง (9) การมีใจรักบริการ และ (10) ความยืดหยุ่นทางความคิด

จากความท้าทาย (Challenges) ต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์การ นำมาสู่การวิเคราะห์เอกสารและวรรณกรรมของกระทรวงการต่างประเทศโดยพิจารณาผลการสำรวจข้อคิดเห็นของผู้รับบริการกระทรวงการต่างประเทศในด้านต่าง ๆ และข้อคิดเห็นของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักบริหารบุคคลได้จัดทำไว้ระหว่างปี พ.ศ. 2558–2559 ได้แก่

1) รายงานผลสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงการต่างประเทศประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

2) รายงานผลสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

3) แผนเสริมสร้างความผาสุก และความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการและบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559–2561 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559

สามารถจำแนกปัญหาเพื่อรวบรวมปัจจัยภายในที่เป็นข้อด้อย (Weakness) ได้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ

1.1) ขาดความโปร่งใสในการบริหารงาน

1.2) ขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน

1.3) สร้างค่านิยมและเป็นตัวอย่างที่ดี เช่น การเข้างาน (มาสาย กลับดึก) ไม่สนับสนุนการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (ต้องกลับมาทำงานหลังจากฝึกอบรมในแต่ละวัน)

⁸ คอลัมน์ "อาหารสมอง", กรุงเทพธุรกิจ (8 มีนาคม 2559).

2) การบริหารองค์การ

- 2.1) ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ระเบียบและกฎเกณฑ์
- 2.2) ขาดการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละปี
- 2.3) ขาดการสื่อสารข้อมูล เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ ฯลฯ
- 2.4) ขาดการสร้างความรู้สึกร่วมและความร่วมมือภายในองค์การ
- 2.5) ลำดับขั้นตอนการเสนองานที่มาก ทำให้ปฏิบัติงานไม่ทันท่วงที
- 2.6) การเพิ่มงานที่ไม่จำเป็น แต่ไม่เพิ่มบุคลากร
- 2.7) ขาดการจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 2.8) ความรู้สึกไม่เชื่อมั่นต่อการบริหารงานขององค์การมีเพิ่มขึ้น

3) การบริหารบุคคล

- 3.1) ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามตารางการทำงานที่กำหนดไว้
- 3.2) แผนบุคลากรไม่ประสบสัมฤทธิ์ผล
- 3.3) ขาดความโปร่งใสในการโยกย้ายและแต่งตั้ง ไม่มีกฎเกณฑ์ชัดเจน
- 3.4) การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความเป็นจริง (ใช้สัดส่วนของเงินเป็นตัวกำหนดจำนวนผู้ได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน)
- 3.5) ขาดความเข้มงวดด้านวินัยและจริยธรรม
- 3.6) ขาดความรู้และบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3.7) การเลื่อนระดับขั้น (ข้ามแท่ง) ไม่มีการทดสอบความรู้และความสามารถ ใช้เพียงการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการประเมินผล
- 3.8) ไม่สนับสนุนการฝึกอบรม (Train and Re-trained) อย่างสม่ำเสมอ
- 3.9) ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคลากรสายการทูตและสายสนับสนุน

4) คุณภาพของบุคลากร

- 4.1) ผู้บริหาร และ/หรือ หัวหน้างาน ไม่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง
- 4.2) ขาดความสามารถในการเป็นหัวหน้างาน
- 4.3) ขาดการทำงานเป็นทีม
- 4.4) ขาดความรู้สึกร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 4.5) การไม่ทำงานนอกเหนือจากหน้าที่
- 4.6) มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง
- 4.7) ถูกผูกเพื่อร่วมงาน (สายธุระการ และลูกจ้าง ฯ)

5) เทคโนโลยี

- 5.1) ความไม่สะดวกและไม่ทันสมัยในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง เช่น ระบบ Portal และ E-Submission
- 5.2) ข้อมูลของกระทรวงไม่เป็นระบบและไม่เชื่อมต่อกัน (แต่ละกรมดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลของตนเองบนแพลตฟอร์มที่ต่างกัน เมื่อหมดสัญญาบริษัทที่ดำเนินการ ไม่เชื่อมต่อข้อมูลให้แก่บริษัทใหม่ เกิดการผูกขาด)

5.3) การใช้เสนองานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ขาดความเอาใจใส่ในงาน ไม่ปรับปรุงการเขียนงานของตนเอง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาว่าวัฒนธรรมหลักของกระทรวงการต่างประเทศคืออะไร

1.2.2 เพื่อศึกษาหาแนวทางและกระบวนการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ และพัฒนาค่านิยมหลัก

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research): สำรวจความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ

แบ่งกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) ข้าราชการสายการทูตแรกเข้า/ปฏิบัติการ (ระยะเวลาทำงาน 1-5 ปี)

2) ข้าราชการสายการทูตชำนาญการ (ระยะเวลาทำงาน 6-15 ปี)

3) ข้าราชการสายการทูตระดับอำนวยการต้น/ชำนาญการพิเศษ/ที่ปรึกษา (ระยะเวลาทำงาน 16-25 ปี)

4) ข้าราชการสายการทูตระดับผู้บริหาร (ระยะเวลาทำงาน 26 ปี ขึ้นไป)

ทั้งนี้ การกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างลดลงเป็นกึ่งหนึ่งจากสูตรของ Taro,Yamane (1973) (ค่าความน่าเชื่อถือ = 95% และความคลาดเคลื่อน = 5%) โดยสูตรดังกล่าวใช้สำหรับการค้นคว้าอิสระ (IS) หรือให้นักศึกษาฝึกปฏิบัติทำวิจัยฯ โดยกำหนดเงื่อนไขคือ ให้ความน่าเชื่อถือ = 93 % และค่าความคลาดเคลื่อน = 7% (d = .07) (อภินันท์ จันตะนี, 2549: 29) ดังนี้

$$n = \frac{N}{2 + N(d)^2}$$

โดย n = จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

d = ค่าความคลาดเคลื่อน

1.4 สมมติฐานการศึกษา

1.4.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศคืออะไร

1.4.2 วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีอยู่เป็นอย่างไร

1.4.3 ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างไร

1.4.4 ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็นควรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถอธิบายได้ ชัดเจนหรือไม่

1.4.5 วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุดคืออะไร

1.4.6 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

1.5 ประโยชน์ของการศึกษา

1.5.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ และการประพุดิตนเป็นแบบอย่างทั้งในการดำเนินงานในภาระหน้าที่รับผิดชอบและความประพฤติลักษณะนิสัยส่วนบุคคลจะเป็นปัจจัยหลักของการกำหนดคุณลักษณะและการสืบทอดของวัฒนธรรมองค์กร

1.5.2 กระทรวงการต่างประเทศสามารถประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.5.3 กำหนดแนวทางเพื่อสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ให้เกิดขึ้นจริง

1.5.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดและยั่งยืน จึงจะสามารถการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

“The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture.”
Edgar Schein.
(Organizational Culture and Leadership, 1985)

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือ ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schein, 1992)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1999) คือ (1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของบุคลากร ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ (2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ บุคลากรเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของบุคลากร ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น (3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำ ที่บุคลากรใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งบุคลากรแสดงออกโดยไม่รู้สีกตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

คำนิยามที่เป็นทางการของวัฒนธรรม (Formal Definition of Culture) (Schein, 1999) แบ่งได้ดังนี้

1) กฎเกณฑ์พฤติกรรมที่ถูกสังเกตเมื่อคนมีปฏิสัมพันธ์กัน (observed behavioral regularities when people interact) เช่น ภาษาที่ใช้ ธรรมเนียมประเพณี และพิธีการต่าง ๆ

2) ปทัสถานของกลุ่ม (group norms) เป็นมาตรฐานและค่านิยมที่อยู่ภายในกลุ่มที่ทำงาน

3) ค่านิยมสนับสนุน (espoused values) เป็นหลักการและค่านิยม ที่ประกาศใช้อย่างชัดเจนที่กลุ่มจะต้องทำได้ เช่น คุณ ภาพสินค้า หรือ ผู้นำทางด้านราคา

4) ปรัชญาที่เป็นทางการ (formal philosophy) เป็นนโยบายกว้าง ๆ และหลักทางอุดมคติที่ใช้นำการกระทำของกลุ่มที่มีต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

5) กฎการเล่น (rules of the game) เป็นกฎที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ทำให้องค์กรทำงานไปด้วยกันได้ และเป็นสิ่งที่สมาชิกใหม่จะต้องเรียนรู้เพื่อให้ได้รับการยอมรับ

6) บรรยากาศ (climate) เป็นความรู้สึกภายในของกลุ่มการทำงานและการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์กร และระหว่างสมาชิกกับลูกค้า หรือกับบุคคลภายนอก

7) ทักษะ (embedded skills) เป็นทักษะเฉพาะของสมาชิกกลุ่มที่ต้องทำงานให้สำเร็จ เป็นความสามารถที่จะทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดผ่านจากรุ่นต่อรุ่นได้โดยไม่ต้องเขียนอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

8) นิสัยของการคิด วิธีคิด และ/หรือ กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาษา (habits of thinking, mental models, and linguistics paradigms) เป็นกรอบองค์ความรู้ด้านความเข้าใจ ความคิด และภาษา ที่ใช้ร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่ม และใช้สอนสมาชิกใหม่ในระยะแรกของกระบวนการทางสังคม

9) ความหมายร่วมกัน (shared meaning) เป็นความเข้าใจร่วมกันที่อุบัติ ขึ้นใหม่เมื่อสมาชิกในกลุ่มมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

10) อุปลักษณ์หรือสัญลักษณ์ในการรวมตัวกัน (root metaphors or integrating symbols) คือ ความคิด ความรู้สึก และภาพ ที่กลุ่มได้พัฒนาจนเป็นลักษณะของตนเอง ที่รู้สึกว่ามีอยู่ในอาคาร สำนักงาน และสิ่งประดิษฐ์อื่น ๆ ของกลุ่ม

11) พิธีกรรมและการเฉลิมฉลองทางการ (formal rituals and celebrations) วิธีที่กลุ่มเฉลิมฉลองเหตุการณ์หรือโอกาสที่สำคัญของสมาชิกในกลุ่ม อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือโครงการสำคัญ

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สามารถนิยามวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ “จิตวิญญาณและพฤติกรรม” ทั้งสิ่งที่จับต้องไม่ได้และจับต้องได้ ที่สะท้อนถึงค่านิยม ทักษะ และปทัสถานที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม ยึดถือในสิ่งที่เห็นชอบร่วมกันว่าดี และสมควรที่ประเพณีเอาเป็นเยี่ยงอย่าง และถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรม 6 ด้าน ของ Hofstede (Hofstede's 6 Cultural Dimensions)

Hofstede นักวิชาการชาวดัตช์ที่มีชื่อเสียงในด้านการศึกษาวรรณธรรมองค์กร เป็นผู้ริเริ่มวิจัยความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานขององค์กร การศึกษาของ Hofstede แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมของประเทศมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสังคมและพฤติกรรมองค์กร โดย Hofstede ได้ทำการสำรวจค่านิยมการทำงานของบริษัท IBM จำนวน 116,000 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศต่าง ๆ 40 ประเทศ ซึ่งผลจากการวิจัยเริ่มแรกในช่วงปี ค.ศ.

1980 Hofstede จำแนกมิติด้านวัฒนธรรมเพียง 4 มิติ และพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ จนปัจจุบันมี 6 มิติ ได้แก่

1) Power Distance (PDI) เป็นระดับการยอมรับในอำนาจที่แตกต่างกัน แสดงถึงลักษณะการทำงาน การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความแตกต่างของผลตอบแทนและ สิทธิพิเศษต่าง ๆ ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่างกัน ค่าPDI ในระดับสูงสะท้อนว่าบุคคลมีการยอมรับในลำดับชั้นบังคับบัญชา ในขณะที่ค่า PDI ในระดับต่ำ สะท้อนว่า มีการกระจายอย่างเหมาะสมหรือมีการตัดสินใจร่วมกัน

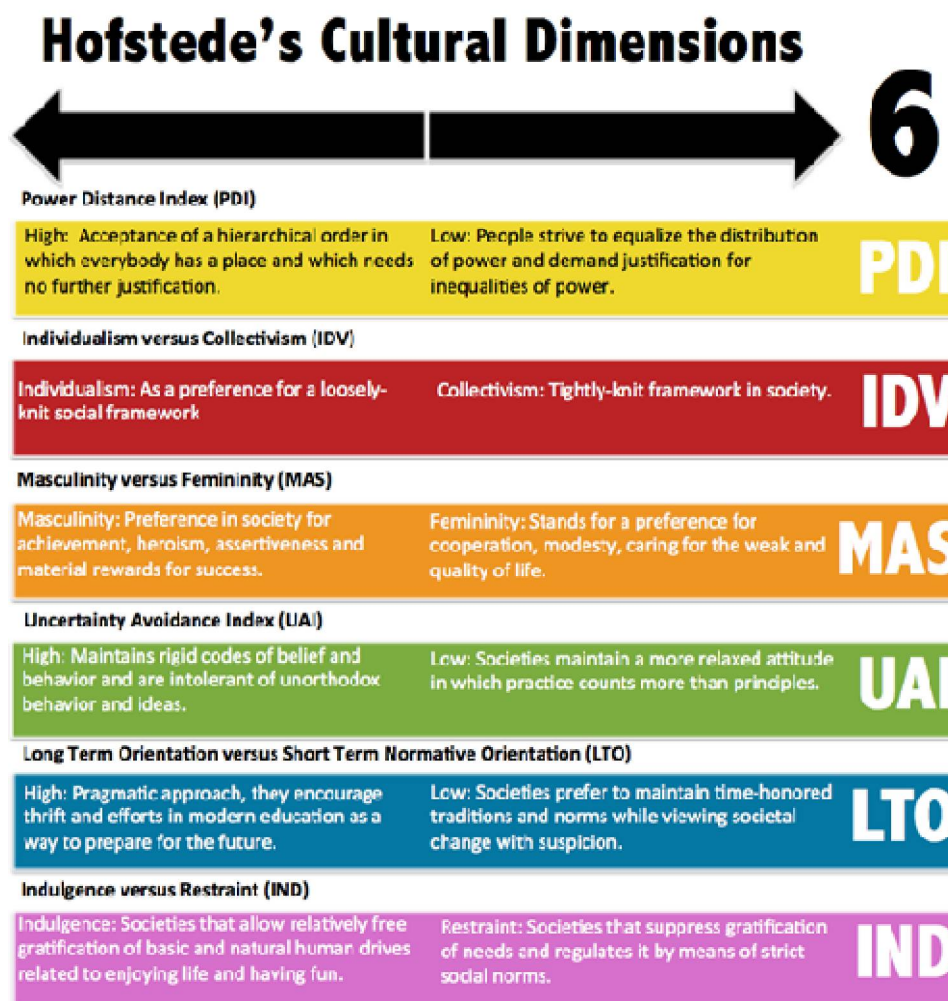
2) Individualism vs. Collectivism (IDV) เป็นระดับความสำคัญของบุคคลกับกลุ่ม แสดงถึงพฤติกรรมในการทำงาน เช่น การทำงานเดี่ยว การทำงานเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน และการใช้ชีวิตในองค์กรที่มีค่า IDV ในระดับสูง จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของบุคคลและ สิทธิส่วนบุคคล แต่ในองค์กรที่มีค่า IDV ในระดับต่ำ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเป็น Collectivist จะให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม

3) Masculinity vs. Femininity (MAS) เป็นระดับความคาดหวังในบทบาทหญิงชาย แสดงถึงบทบาทและค่านิยมในการทำงานของแต่ละองค์กร โดยค่า MAS ที่สูงจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน ความเข้มแข็ง วัตถุนิยม และความทะเยอทะยาน ในขณะที่ค่า MAS ที่ต่ำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็น Femininity จะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ คุณภาพชีวิต ความถ่อมตน และความห่วงใย

4) Uncertainty Avoidance (UAI) เป็นระดับความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แสดงถึงลักษณะการทำงาน กฎระเบียบต่าง ๆ และบรรยากาศในการทำงาน ในสังคม ที่มีค่า UAI สูง จะให้ความสำคัญกับการลดความไม่แน่นอนหรือความผิดปกติ โดยมีการวางแผนอย่างรอบคอบในรูปแบบของกฎระเบียบและกฎหมาย ในขณะที่ค่า UAI ที่ต่ำ สะท้อนการยอมรับความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงหรือไม่รู้สึกกังวลกับความไม่แน่นอน

5) Long-term Orientation or Pragmatism vs. Short-term Orientation or normative (LTO) แสดงถึงนโยบายและแนวทางในการทำงาน ค่า LTO ที่สูง จะทำงานไปสู่จุดมุ่งหมาย ด้วยความอดุสาหะ ทำงานหนัก และใช้ทรัพยากรที่มีอย่างประหยัด ในขณะที่ค่า LTO ที่ต่ำ หรืออีกนัยหนึ่งคือ Short-term จะให้ความสำคัญกับปัจจุบัน มุ่งเน้นการบริโภค สถานะ ทางสังคม และประเพณีนิยม

6) Indulgence vs. Restrained (IND) เป็นระดับการควบคุมความปรารถนา หรือความต้องการ โดยค่า IND ที่สูง แสดงถึงบุคคลสามารถแสวงหาความสุขหรือตอบสนองความต้องการได้อย่างเปิดกว้าง เป็นสังคมที่มีอิสระ มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ขณะที่ค่า IND ที่ต่ำ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ Restraint แสดงให้เห็นว่าบุคคลควรควบคุมความต้องการ โดยการสร้างกฎสังคมที่เคร่งครัดในการแสดงออก



ภาพที่ 2-1 Hofstede's 6 Cultural Dimensions

ที่มา: www.skyword.com

2.1.3 ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ Charles Handy (Theory of Cultural Propriety)

Charles Handy นักคิดทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจชาวไอริช ที่เน้นด้านพฤติกรรมองค์กร การพัฒนาสังคมและการบริหารจัดการการทำงาน เคยเป็นอาจารย์ประจำ London Business School, University of London ซึ่งได้นำคุณลักษณะเทพเจ้าของกรีกมาอธิบายรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเกิดจากวิถีชีวิตและพฤติกรรมของสมาชิก 4 รูปแบบด้วยกัน (Gods of Management: The Changing Work of Organizations, 1995) ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบผู้นำหรือแบบสโมสร (Zeus หรือ Club Culture) Zeus เป็นผู้นำแห่งเทพเจ้าทั้งปวง ความเป็นผู้นำ ตัดสินใจเฉียบขาด รวดเร็ว โดยใช้เหตุผลเฉพาะตน มากด้วยบารมี เป็นที่ยำเกรงและเป็นที่รักใคร่ในบางครั้ง ดังนั้น วัฒนธรรมแบบผู้นำจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญกว่าความถูกต้องของรายละเอียดย่อย ผู้บริหารองค์กร

มีกลุ่มผู้บริหารที่ใกล้ชิดให้คำปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจนโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล และใช้การสื่อสารระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการ (พูดมากกว่าเขียน) หรือหากเปรียบเทียบเป็นวัฒนธรรมแบบสโมสรที่กลุ่มสมาชิกมักจะมีการคัดเลือก (select) และสืบทอด (succession) ผู้ที่มีความคิดเห็นเป็นไปในทางเดียวกัน (like minded) ซึ่งสมาชิกมีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กร และมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร เน้นการดำเนินงานผ่านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้มักปรากฏ ในบริษัทที่บริหารแบบครอบครัวหรือบริษัทที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ธนาคารเพื่อการลงทุน และบริษัทนายหน้า ซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นต้น

สัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแบบ Zues คือ ไยแมงมุม ดังนั้น โครงสร้างองค์กร มักจะมีการแบ่งงานตามหน้าที่และการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนเหมือนองค์กรอื่น ๆ วัฒนธรรมแบบ Zues อาศัยเครือข่ายของมิตรภาพและความสัมพันธ์ใกล้ชิด ดังนั้น บุคคลที่มีความใกล้ชิดกับศูนย์กลางอำนาจหรือผู้นำมักจะเป็นผู้มีอำนาจและอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการทำงานที่แท้จริงถึงแม้ว่าจะไม่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เป็นทางการรองรับ และมักจะมีคุณลักษณะพิเศษที่สามารถอ่านและเข้าใจ (empathy) ความรู้สึกและความต้องการของผู้นำ พร้อมทั้งนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับระดับความสนิทสนม (affinity) และความเชื่อถือ (trust) ทั้งนี้ ความสำคัญของบุคคล จึงลดลงตามระยะทางที่ห่างออกไปจากศูนย์กลางด้วย ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบ Zues คือ หากผู้นำ ไม่มีความสามารถ ขาดคุณธรรมและจริยธรรม ก็อาจทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และอาจทำให้องค์กรล่มสลายได้

2) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) Apollo คือ เทพเจ้าผู้รักษากฎระเบียบ วัฒนธรรมแบบ Apollo เชื่อว่ามนุษย์เป็นเหตุเป็นผลและทุกสิ่งสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ตรรกวิทยา ซึ่งวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในมีความมั่นคงและสามารถคาดเดาได้ บุคลากรมีสถานะที่สำคัญในฐานะเป็นส่วนหนึ่งหรือฟันเฟืองขององค์กรที่ทำหน้าที่ของตน การทำงานที่มีประสิทธิภาพคือการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เปรียบเหมือนรถไฟที่เดินทางถึงจุดหมายตรงเวลา ไม่เร็วและไม่ช้าเกินไป

สัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแบบ Apollo คือ วิหารแบบกรีก ดังนั้น จึงเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างขององค์กร ลำดับการบริหาร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร โดยมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มักใช้การประชุมในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหหรือพัฒนาระบบการทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้มักปรากฏชัดเจนในหน่วยงานใหญ่ ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นวัฒนธรรมที่มีความล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือการทำงาน อันเป็นผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบ Apollo คือ เพิกเฉย การตอบสนองมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบแผน หรือมีการตอบสนองช้าต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิ สถานการณ์การเมืองโลก ภาวะผันผวนของเศรษฐกิจโลก และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ หากสภาวะภายนอกมีผลกระทบที่รุนแรงและรวดเร็วจนองค์กรไม่สามารถรับมือหรือแก้ไขปัญหา ก็อาจทำให้องค์กรประสบภาวะวิกฤตได้

3) วัฒนธรรมแบบเน้นผลงาน (Athena หรือ Task Culture) Athena เทพีแห่งสงคราม ปัญญา ความกล้า แรงบันดาลใจ ศิลปะ และทักษะ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสามารถ ไม่ใช่ อายุคน อายุงาน หรือแม้แต่ความสนิทสนมกับเจ้าขององค์กรดั่งนั้น จึงเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ มีพลังและความคิดสร้างสรรค์ เป็นรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของภารกิจขององค์กรเป็นหลัก ทำงานร่วมกันเป็นทีม เคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้น ความเป็นผู้นำในวัฒนธรรม Athena มักไม่ค่อยเป็นประเด็นสำคัญ

สัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแบบ Athena คือ ตาข่าย เป็นการอธิบายถึง แต่ละหน่วยขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างหลวม ๆ เป็นอิสระภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ร่วมกันในโครงการระยะสั้นโครงการหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้มักปรากฏในบริษัทให้คำปรึกษา บริษัทโฆษณา หรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบ Athena คือ ใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง มีค่าใช้จ่ายสูง ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นกิจวัตรประจำ (routine) และมักขาดการบริหารงานที่เป็นระบบ

4) วัฒนธรรมแบบเป็นอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) Dionysus คือเทพเจ้าแห่งเมรัยและความรื่นรมย์ และเป็นตัวแทนของลัทธิอัตถิภาวนิยม เป็นวัฒนธรรมของปัจเจกชน ที่มีความสามารถเฉพาะตัวสูงหรือมีทักษะสูง และมีความเป็นอิสระใน 3 วัฒนธรรม ก่อนหน้าความเป็นปัจเจกคือสิ่งที่อยู่ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่บุคคลากรได้รับผลตอบแทนในรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ในวัฒนธรรม Dionysus องค์กรมีอยู่เพื่อช่วยปัจเจกบุคคลให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และเป็นวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับทักษะพิเศษหรือความชำนาญของคนว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร

สัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแบบ Dionysus คือ กลุ่มดาวที่กระจัดกระจายภายในวงกลม เป็นลักษณะทางวัฒนธรรมที่บุคคลากรในองค์กรสามารถกำหนดแบบแผนการทำงานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถและทักษะพิเศษเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กร และให้ความสำคัญเพียงเล็กน้อยกับการบริหารจัดการ ตัวอย่างองค์กรในลักษณะนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัย กิจกรรมประเภทวิจัยและพัฒนา และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ แพทย์ สถาปนิก หนายความ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน นักวิเคราะห์ระบบ นักวิจัยทางวิทยาศาสตร์ กลุ่มศิลปิน เป็นต้น วัฒนธรรมแบบ Dionysus มีปัญหาในการบริหารจัดการมาก เนื่องจากการตัดสินใจจะต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์และไม่มีการแบ่งอำนาจการบริหารให้แก่ผู้ใดเป็นการเฉพาะ ในการตัดสินใจแต่ละครั้งถึงแม้ว่าจะเป็นประชาธิปไตยแต่สร้างความยากลำบากและสิ้นเปลืองพลังงานอย่างมาก วัฒนธรรมแบบ Dionysus ไม่เหมาะสมสำหรับภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความต่อเนื่อง เน้นความมั่นคง การเจริญเติบโต และผลกำไร รวมทั้งการขาดอำนาจปกครองและบริหารจัดการเป็นสิ่งที่ยังคงแบบปกติทั่วไปและผู้บริหารไม่ปรารถนา

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1. ข้อบังคับกระทรวงการต่างประเทศว่าด้วยจรรยาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานการทูต การกงสุล และการต่างประเทศ พ.ศ. 2552

ได้กำหนดค่านิยมหลัก 3 ประการ ได้แก่

1) ยึดมั่นและกล้ายืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด ๆ มั่นคงในเหตุผล หลักวิชา ยึดมั่นในจริยธรรมและจรรยาข้าราชการ อีกทั้งรักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์แห่งสถาบันอย่างเคร่งครัด

2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ อดทน เพื่อให้งานแล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดมั่นในผลประโยชน์ของชาติและประชาชนเป็นสำคัญ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

3) เคารพต่อคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความสำคัญต่อคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในงานวิชาชีพที่จะต้องปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและมีเมตตาธรรม

2.2.2 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561)

กำหนดค่านิยมหลัก 4 ประการ ได้แก่

1) สร้างสรรค์และเปิดกว้าง (Constructive) มีความคิดริเริ่ม ทำงานอย่างสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความพร้อมที่จะปรับตัว

2) รับผิดชอบ (Accountable) รับผิดชอบต่อหน้าที่และองค์การ ทำงานด้วยความเสียสละอดทน ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้

3) พึ่งพาได้ (Reliable) มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจของประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านการต่างประเทศ

4) มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศ (Excellent) มีความเป็นมืออาชีพ มุ่งมั่นทำงานให้มีผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ มั่นคงในหลักการ ยึดถือจริยธรรม และความเป็นธรรม

จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ในข้อบังคับกระทรวงการต่างประเทศว่าด้วยจรรยาข้าราชการฯ พ.ศ. 2552 มีลักษณะเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า ในขณะที่ค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561) ใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษเป็นตัวกำหนดลักษณะของค่านิยมหลักให้สั้น กระชับ จดจำได้ง่าย และมีความหมายในตัวเอง คือ “CARE” C–Constructive A–Accountable R–Reliable E–Excellent

“	คำนิยาม
C	๑. สร้างสรรค์และเปิดกว้าง (Constructive) มีความคิดริเริ่ม ทำงานอย่างสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น และมีความพร้อมที่จะปรับตัว
A	๒. รับผิดชอบ (Accountable) รับผิดชอบต่อนักที่และองค์กร ทำงานด้วยความเสียสละ อดทน ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้
R	๓. พึ่งพาได้ (Reliable) มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจของประชาชน และหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านการต่างประเทศ
E	๔. มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศ (Excellent) ความเป็นมืออาชีพร มุ่งมั่นทำงานให้มีผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ มั่นคงในหลักการ ซื่อสัตย์จริยธรรม และความเป็นธรรม
”	

ภาพที่ 2-2 ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558-2561)

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

1) นำผลการสำรวจเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ เพื่อหาการมีอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ การกำหนดนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ ให้ชัดเจน ความเหมาะสมของค่านิยมหลักและการส่งเสริมให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ปฏิบัติตามค่านิยมหลัก

2) ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

บทที่ 3

ผลการศึกษา

“The only thing we have is one another. The only competitive advantage we have is the culture and values of the company”

*Howard Schultz,
CEO of Starbucks*

(www.linkedin.com, 24 August 24 2015)

กระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรหลักในการดำเนินการด้านการต่างประเทศเพื่อรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติในทุกมิติ ทั้งในระดับทวิภาคี พหุภาคี อนุภูมิภาคและภูมิภาค โดยมีวิสัยทัศน์และพันธกิจ⁹ ดังนี้

วิสัยทัศน์

องค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายการต่างประเทศไทยเพื่อผลประโยชน์ของชาติ

พันธกิจ

1. เป็นตัวแทนรัฐบาลในการประชุมและการเจรจาระหว่างประเทศ ปกป้อง รักษา และส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในเวทีทวิภาคี พหุภาคี และมีส่วนร่วมในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศ
2. เป็นองค์กรที่กำกับดูแลนโยบายการต่างประเทศในภาพรวม ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ นโยบายและกลยุทธ์ด้านการต่างประเทศ ตลอดจนกฎหมายระหว่างประเทศแก่รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทย
3. คຸ້ມครอง ส่งเสริม และดูแลสิทธิและผลประโยชน์อันชอบธรรมของคนไทยในต่างประเทศ ตลอดจนการให้บริการแก่ประชาชนด้านการกงสุล
4. นำองค์ความรู้จากต่างประเทศ มาตราฐานสากล และบรรทัดฐานระหว่างประเทศมาช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย
5. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีของไทยในต่างประเทศและเวทีระหว่างประเทศ
6. ดำเนินงานเกี่ยวกับพิธีการและระเบียบแบบแผนสากลเพื่อสนับสนุนงานด้านการต่างประเทศ
7. ส่งเสริมและดำเนินงานด้านความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี

⁹ สำนักนโยบายและแผน, แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561), 2558

8. สร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ และให้ความรู้ความเข้าใจด้านการต่างประเทศต่อภาคส่วนต่าง ๆ และสาธารณชนไทย

9. บูรณาการภารกิจด้านการต่างประเทศกับทุกภาคส่วน

10. พัฒนางองค์กรให้มีความพร้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ผู้ศึกษาได้แบ่งการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ โดยการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research) ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร วรรณกรรมงานวิจัย และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การหาการคงอยู่ ความสำคัญ และความต้องการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Survey) ในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามทางกาวิจัยแบบออนไลน์เพื่อเก็บข้อมูล

3.1 ลักษณะและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมในสังคม ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ แนวความคิด ปทัสถาน สิ่งประดิษฐ์ (artifact) และรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และจับต้องได้ วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ที่แข็งแกร่งนั้นจะสามารถควบคุมพฤติกรรมองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรสามารถปกป้ององค์กรจากความเปลี่ยนแปลงในการปรับตัว ให้เข้ากับพลวัตของตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรหนึ่งไม่สามารถใช้ได้อีกที่หนึ่ง และวัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างจากปัจจัยหลายสิ่ง เช่น วัฒนธรรมสังคม (societal culture) ที่อยู่ข้างในองค์กร เทคโนโลยี ตลาด และการแข่งขัน รวมทั้งบุคลิกของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำที่โดดเด่นในอดีต อย่างไรก็ตาม การที่จะกำหนดหรือให้ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้อย่างไร ตามที่ Schien ได้กล่าวไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่และมีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่เมื่อพยายามให้คำจำกัดความกลับพบแต่ความแตกต่างทางความคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร” (Schien, 1992)

กระทรวงการต่างประเทศเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการไทยและเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปกครองของประเทศและอยู่ภายใต้สังคมไทย การศึกษาวัฒนธรรมของกระทรวงการต่างประเทศจึงต้องศึกษาวัฒนธรรมของสังคมไทยและระบบราชการไทยในภาพรวมด้วย

วัฒนธรรมของระบบราชการไทยมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับขึ้นพร้อมกับระบอบการปกครองของไทยในอดีต ตั้งแต่การปกครองแบบพ่อค้าลูกในยุคลสุโขทัย ระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ในยุครุ่งศรีอยุธยา จนถึงยุคนบุรีและรัตนโกสินทร์ตอนต้น ซึ่งข้าราชการมีฐานะเป็นข้าแผ่นดิน มีหน้าที่รับใช้พระมหากษัตริย์และรักษาชาติบ้านเมือง จึงมีศักดิ์ฐานะ (ตามระบอบศักดินา) สูงกว่าบุคคลอื่นทั่วไปในสังคม ต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงปฏิรูประบอบบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามแบบอย่างของประเทศตะวันตก ทรงสนับสนุนการศึกษาตามแบบอย่างตะวันตกเพื่อต้องการสร้างคนดีและมีความรู้วิชาการของประเทศตะวันตกให้เป็นข้าราชการเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เทียบเคียงประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงแสดงให้เห็นว่า อาชีพ

รับราชการเป็นอาชีพ ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีความซื่อสัตย์สุจริต และมุ่งรับใช้ผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ภายหลังจากประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขภายใต้รัฐธรรมนูญ เมื่อ พ.ศ. 2475 วัฒนธรรมของระบบราชการไทยไม่เปลี่ยนแปลงไปมากนัก เพียงแต่เคลื่อนย้ายอำนาจการบริหารประเทศและ การบังคับบัญชาข้าราชการจากพระมหากษัตริย์มาสู่คณะผู้ปกครองหรือคณะรัฐมนตรี ในยุคปัจจุบัน เมื่อประเทศไทยมีการพัฒนาเศรษฐกิจมากขึ้น อิทธิพลของระบบทุนนิยม วัตถุนิยม และบริโภคนิยม มีผลต่อความคิดและค่านิยมของระบบราชการไทย ทำให้เกิดระบบเจ้าขุนมูลนาย (ข้าราชการกับประชาชน) ระบบอุปถัมภ์ (ข้าราชการกับนักการเมือง และพ่อค้า) และเกิดแทรกแซงการบริหารงานของข้าราชการประจำโดยนักการเมือง ดังจะเห็นได้ชัดเจนว่า ปัจจุบันนักการเมืองจำนวนมากเป็นผู้ที่มีอาชีพเป็นพ่อค้า หรือนักธุรกิจ หรือมีความสัมพันธ์กับนักธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมระบบราชการไทยซึ่งถูกหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรม ระบอบการปกครอง และค่านิยม ส่งผลให้เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นทางสังคม และยอมรับผู้มีสถานภาพทางสังคมสูงว่าเป็นผู้มีอำนาจ มีความอนุรักษนิยม และปรับตัวช้า เนื่องจากกฎ ระเบียบ และกฎเกณฑ์มีความยืดหยุ่นและซ้ำซ้อน รวมทั้งไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่กระทบกับความเป็นอยู่และผลประโยชน์ดั้งเดิมของตนเอง

3.1.1 การวิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย

ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรม 6 ด้าน ของ Hofstede ซึ่งมิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศไทย โดยประเทศไทยมีค่ามิติทางวัฒนธรรมสูงสุดเท่ากัน 2 ด้าน ที่ 64 คะแนน ได้แก่ Uncertainty Avoidance (UAI) และ ค่า Power Distance (PDI) ซึ่งหมายถึงลักษณะทางวัฒนธรรมหลักของไทย คือ ต้องการควบคุมสังคมให้มีความมั่นคงโดยกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ และกฎหมาย ไม่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีการแบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชา และผู้ที่มีลำดับชั้นสูงสุดของสังคมจะมีอำนาจมากที่สุดคล้ายกับการปกครองแบบพ่อปกครองลูก ในขณะที่ค่ามิติทางวัฒนธรรมด้าน Individualism (IDV) Pragmatism (LTO) และ Masculinity (MAS) มีระดับต่ำที่ 20 32 และ 34 คะแนน ตามลำดับ แสดงถึงมีคตินิยมรวมกลุ่มทางสังคม มีความผูกพันภายในกลุ่มอย่างแนบแน่น และเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ให้ความสำคัญกับสถานะทางสังคมและประเพณีนิยม ให้ความสำคัญกับเพศหญิง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และไม่ชอบการเผชิญหน้า อย่างไรก็ตามมิติทางวัฒนธรรมด้าน Indulgence (IND) อยู่ในระดับกลาง ๆ ที่ 45 คะแนน จึงไม่อาจระบุได้แน่ชัดว่าสังคมไทยเป็นสังคมที่มีอิสระ ความเป็นปัจเจกบุคคลสูงหรือเป็นสังคมที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด



ภาพที่ 3-1 มิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย

ที่มา: <https://geert-hofstede.com/thailand.html>

ตารางที่ 3-1 มิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย

มิติทางวัฒนธรรม	คะแนน	ความหมาย
Power Distance (PDI)	64	ยอมรับความไม่เท่าเทียมกัน มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีลักษณะแบบพ่อปกครองลูก การส่งผ่านข้อมูลมีการควบคุมและไล่ตามลำดับชั้น (ค่าเฉลี่ยของประเทศในเอเชีย คือ 71)
Individualism (IDV)	20	มีความเป็นกลุ่มสังคมสูง มีความผูกพันภายในกลุ่มอย่าง แนบแน่นและอาจไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบสังคม ไม่ชอบ การเสียหน้า ไม่ชอบการเผชิญหน้า การตอบรับอาจไม่ใช่ การยอมรับหรือเห็นด้วย เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
Masculinity (MAS)	34	ยอมรับบทบาทของผู้หญิง ไม่กล้าแสดงออก ไม่ชอบการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ยของประเทศในเอเชีย คือ 53 และของโลก คือ 50)
Uncertainty Avoidance (UAI)	64	มีกฎ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ไม่พร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบข้าม หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีจะต้องส่งผลกับกลุ่มสังคมก่อน
Pragmatism (LTO)	32	ยึดมั่นกฎเกณฑ์ ความจริงแท้ กฎเกณฑ์ทางความคิด ประเพณี ไม่อดอ้อม หวังผลสำเร็จที่รวดเร็ว
Indulgence (IND)	45	ไม่สามารถระบุได้ว่า ถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์หรือเป็นอิสระ

ที่มา: ดัดแปลงจาก geert-hofstede.com

ในภาพรวมรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศยังสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมของสังคมไทยและระบอบราชการไทย ที่มีโครงสร้างของอำนาจอยู่ลำดับสูงสุดและลดหลั่นลงมา มีลำดับการบังคับบัญชาและการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้น มีความผูกพันภายในกลุ่มที่ใกล้ชิด เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล การรักษาหน้า และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า

3.1.2 ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ Charles Handy (Theory of Cultural Propriety)

กระทรวงการต่างประเทศมีอำนาจหน้าที่ด้านการต่างประเทศตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 หมวด 4 กระทรวงการต่างประเทศ มาตรา 12 ซึ่งบัญญัติให้กระทรวงการต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการต่างประเทศและราชการอื่นตามที่ได้มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการต่างประเทศหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ และมีการกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 มาตรา 8 ฉ ซึ่งบัญญัติว่า การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ให้ออกเป็นกฎกระทรวงและให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในกฎกระทรวงด้วย และให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดของส่วนราชการตามวรรคหนึ่งเป็นผู้ออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกล่าว กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้ออกกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการระดับกรมภายในกระทรวงออกทั้ง 14 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการกงสุล กรมพิธีการทูต กรมยุโรป กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย กรมสารนิเทศ กรมองค์การระหว่างประเทศ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กรมอาเซียน กรมเอเชียตะวันออก กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา¹⁰ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ¹¹

นอกจากนั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและปฏิบัติงานจึงกำหนดกลุ่มภารกิจ 3 กลุ่ม แบ่งได้ ดังนี้ (1) กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี ประกอบด้วย กรมยุโรป กรมอเมริกา และแปซิฟิกใต้ กรมเอเชียตะวันออก และกรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา (2) กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ ประกอบด้วย กรมวิเทศสหการ (ปัจจุบัน คือ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ) กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมองค์การระหว่างประเทศ และกรมอาเซียน (3) กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ประกอบด้วย กรมการกงสุล กรมพิธีการทูต กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย และกรมสารนิเทศ¹² ต่อมาได้ออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558 บัญญัติให้มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนา

¹⁰ เรื่องเดียวกัน

¹¹ พระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2558 มาตรา 3 ให้ยกเลิกพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น (3/) ของ มาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 “(3/1) กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ”

¹² กฎกระทรวงว่าด้วย กลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546

ยุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและ บริหาร ราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เปรียบเสมือนกลุ่มภารกิจอำนวยการ จึงเป็นกลุ่มภารกิจที่ 4 ของ กระทรวงการต่างประเทศ

จากการกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ ข้างต้นจึงสามารถระบุได้ว่า กระทรวงการต่างประเทศมีวัฒนธรรมองค์กรหลักแบบ Apollo หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างขององค์กรและลำดับการบริหาร อำนาจสั่งการจะลดหลั่นตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งผู้ที่มีอำนาจสั่งการก็ จะสามารถกำหนดทิศทางการทำงานและกระบวนการทำงานที่มีผลต่อวิธีการทำงานและผลสำเร็จ ของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผลสืบเนื่องจากวัฒนธรรมแบบ Apollo ที่มีความต้องการ รักษาระเบียบและสถานการณ์ให้สามารถควบคุมและคาดการณ์ได้ นอกจากนี้ ลักษณะการบริหาร กระบวนการเสนองานและการสั่งการของกระทรวงการต่างประเทศ มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นรูปแบบปกติ ของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นการสั่งการจากส่วนกลางไปยังหน่วยย่อยอื่น ๆ ทั้งภายในกระทรวงและ สำนักงาน ในต่างประเทศ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือการสื่อสารข้อมูลมักใช้การประชุมใน ระดับต่าง ๆ อาทิ การประชุมกรม การประชุมอธิบดี (ปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน การประชุม) และการประชุมระดับอธิบดี (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน การประชุม) เป็นต้น นอกจากนี้ การถ่ายทอดความรู้จะเป็นไปในลักษณะการสะสมองค์ความรู้และ ถ่ายทอดจากจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ส่วนองค์ความรู้ใหม่ ๆ จะเป็นการฝึกอบรมเพื่อต่อยอด ทั้งนี้ ระบบการให้รางวัลตอบแทน การทำงานในวัฒนธรรมแบบ Apollo จะเป็นการตอบแทนผลงานตาม ตำแหน่งและในเชิงสัญลักษณ์ต่าง ๆ อาทิ รถประจำตำแหน่ง ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงรับรองแขก ระดับ ของห้องพักในโรงแรมและ ที่นั่งบนเครื่องบินของผู้บริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามในองค์กรที่มีวัฒนธรรม แบบ Apollo บุคลากร ในองค์กรจะมีความรู้สึกเคารพและน้อมรับกฎเกณฑ์อย่างไม่ขัดขืน หรือ ไม่แสดงการต่อต้าน เนื่องจากต้องการความมั่นคงและไม่ให้มีสิ่งใดมากระทบกับความก้าวหน้าใน ตำแหน่งและหน้าที่การงาน

ในบางช่วงภาวะผู้นำที่โดดเด่นของผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศไม่ว่า จะเป็น ข้าราชการการเมืองหรือข้าราชการประจำ กอปรกับเป็นผู้ที่มีความสามารถ ได้รับความเชื่อถือและ การยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการปกครองที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ วัฒนธรรมแบบ Zeus หรือวัฒนธรรมแบบผู้นำจะปรากฏเป็นวัฒนธรรมหลักของกระทรวง การต่างประเทศควบคู่ไปกับวัฒนธรรมแบบ Apollo ที่เน้นบทบาทและการปฏิบัติตามหน้าที่ ส่งผลให้ บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากขึ้น กว่าที่เป็นอยู่ ในบางครั้งอาจต้องลดทอนหรือหลีกเลี่ยงกฎระเบียบเพื่อตอบสนองนโยบายและ ความต้องการผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ทั้งนี้ วัฒนธรรมแบบ Zeus มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ และเน้น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด จึงทำให้บุคคลที่มีความใกล้ชิดกับศูนย์กลางอำนาจมักจะได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นประจำทุกปีโดยไม่ได้นำผลงานมา เป็นตัวชี้วัด การเลื่อนระดับอย่างรวดเร็ว 2-3 ครั้ง ภายในระยะเวลาไม่กี่ปี และการได้ออกไป ประจำการในประเทศที่ตนเองต้องการ เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ผู้ที่มีความเห็นต่าง ไม่โอนอ่อนผ่อนตาม

หรืออยู่ห่างไกลจากศูนย์อำนาจ อาจได้รับผลกระทบในทางลบ อาทิ การทำงานหนักและมากขึ้นเพื่อทดแทนบุคคลที่ได้รับอภิสิทธิ์จากความใกล้ชิดผู้มีอำนาจ การถูกกลั่นแกล้งด้วยการไม่มอบหมายงานหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งที่ไม่มีความสำคัญ รวมทั้งการถูกย้ายไปประจำการยังประเทศที่มีสถานการณ์พิเศษหรือประเทศทุรกันดาร นอกเหนือไปจากนั้น ลักษณะการทำงานที่ต้องตอบสนองนโยบายที่รวดเร็ว ฉับพลัน ต้องการผลทันที และลงโทษหากไม่สามารถตอบสนองได้ ทำให้เกิดสภาวะความเครียดในการทำงาน ความเหนื่อยล้า และความคับข้องใจ เป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบกลัวผิด และต้องหาผู้รับผิดชอบให้ได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย ในขณะที่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่รับแต่ความชอบ ในบางครั้งผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอัตราสูงว่ามีความสามารถเหนือกว่าหรือดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจการบังคับบัญชาสูงกว่าชาตธรรมะของผู้บริหารใช้คำตำหนิติเตียนอย่างรุนแรงและ ไม่เหมาะสมอย่างไม่มีควมยับยั้งชั่งใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งรองลงมาหรือข้าราชการระดับอื่น ๆ ในที่สาธารณะบ่อยครั้งหรือเป็นประจำ การก่อให้เกิดความอับอายขังตัน ทำให้ลดแรงกระตุ้นในการทำงานและแรงจูงใจในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ การนำเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ความกล้าตัดสินใจ และไม่ส่งเสริมการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ ส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรด้อยลง

การที่วัฒนธรรมแบบ Zeus คงอยู่เป็นระยะเวลานาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ในองค์กร อาทิ ระบบอุปถัมภ์ ทั้งการเล่นพรรคเล่นพวกจากเพื่อนฝูง (cronyism) และการเล่นพรรคเล่นพวกจากวงศ์วานวานเครือ (Nepotism) การโอนอ่อนผ่อนตาม ผู้มีอำนาจ การตอบสนองต่อผู้มีอำนาจโดยขาดความยับยั้งชั่งใจเนื่องจากอาจได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนทางใดทางหนึ่งหรือลักษณะใดลักษณะหนึ่ง การใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ การแก้ไขระเบียบและกฎเกณฑ์ให้เอื้อต่อประโยชน์ต่อพรรคพวกเพื่อนฝูงและคนใกล้ชิด การประจบสอพลอ การทำงานเอาหน้า การละเลยระบบคุณธรรมและจริยธรรม ไม่สนับสนุนหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบเฉื่อยชา เพิกเฉย หลีกเลียงการตัดสินใจทำงานแบบขอไปที ในบางครั้งผู้นำหรือผู้บริหารที่มีลักษณะแบบ Zeus ถึงแม้จะพ้นจากตำแหน่งหรือเกษียณอายุราชการ ยังใช้อำนาจ อิทธิพล ความเกรงใจหรือเรียกร้องการตอบแทนบุญคุณจากบุคคลที่สนิทสนมหรือเครือข่ายที่เคยมี ให้เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง ผู้ที่เคยอยู่ใต้บังคับบัญชาตนเอง รวมไปถึงญาติพี่น้องและบุตรหลานอีกด้วย

กระทรวงการต่างประเทศยังมีรูปแบบทางวัฒนธรรมที่เด่นชัดอีกรูปแบบหนึ่ง คือ วัฒนธรรมแบบ Athena หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นผลงาน ซึ่งจะปรากฏเป็นครั้งคราวตามภารกิจพิเศษที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ มีการระดมทรัพยากรและบุคลากรจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมารวมกันเป็นทีม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และมุ่งเน้นความสำเร็จของภารกิจเป็นหลัก ตัวอย่างการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมแบบ Athena ที่สำคัญ ๆ คือ การที่รัฐบาลไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระหว่างประเทศ ทั้งในระดับภูมิภาคและอนุภูมิภาคที่มีผู้แทนระดับประมุขหรือผู้นำรัฐบาลเดินทางมาเข้าร่วม และมอบหมายให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นเจ้าภาพหลักเพื่อดำเนินการจัดการประชุมนั้น ๆ อาทิ การประชุมสุดยอดผู้นำยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (ACMECS) การประชุมสุดยอดผู้นำแผนงานการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (GMS Summit) การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน (ASEAN Summit)

การประชุมผู้นำ เขตเศรษฐกิจเอเชียและแปซิฟิก (APEC) การประชุมสุดยอดผู้นำเอเชีย-ยุโรป (ASEM) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการร่วมกันทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจของกระทรวงการต่างประเทศยังไม่อาจทำงานอย่างเป็นอิสระและเชื่อมต่อกันได้อย่างกลมกลืน เนื่องจากยังขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยย่อย โดยแต่ละหน่วยยังคงรักษาสถานะและอำนาจการบริหารงานในขอบเขตและพื้นที่ของตนเอง การบริหารงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากทีมเฉพาะกิจยังคงต้องการวัฒนธรรมแบบ Zeus หรือ ผู้นำ รวมทั้งแบบ Apollo หรือการเน้นบทบาทหน้าที่เข้ามาาร่วมด้วย เพื่อเป็นจุดศูนย์รวม ส่งต่อ และกระจายข้อมูลให้มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน รวมทั้งกำหนดลำดับและทิศทางการทำงานของแต่ละหน่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน และในขณะเดียวกันจะเป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการหรือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบ Athena คือ มุ่งเน้นเฉพาะผลงาน มีความยืดหยุ่น มีความเป็นประชาธิปไตยสูง ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคคลอื่น และให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคล แต่ในหลายกรณีที่ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศมีลักษณะอุปนิสัยแบบ Athena ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะผลงานเป็นหลัก โดยเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นด้าน Hard Skills คือ ทักษะความรู้ทางวิชาการและความเชี่ยวชาญในการทำงาน แต่ใช้การบังคับบัญชาแบบ Zeus ซึ่งมักเอาตนเองเป็นศูนย์กลางทางความคิด มีความมั่นใจในตนเองสูง ไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางครั้งกลัวความผิดพลาดและใส่ใจในรายละเอียดมากจนเกินไป เมื่อประกอบกับวัฒนธรรมการทำงานแบบ Apollo ซึ่งมีการแบ่งลำดับการบังคับบัญชา จึงปรากฏว่าผู้บริหารบางคนมักทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานทั้งเรื่องราชการและเรื่องส่วนตัวอย่างไรและ/หรือ เวลาใดโดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาส่วนตัวของบุคคลอื่น ผู้บริหารในลักษณะข้างต้นนี้มักขาด Soft Skills คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การให้เกียรติ ความเคารพในศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีแนวโน้มไม่ให้เกิดบุคคลภายนอกองค์กรที่มีสถานะทางสังคมหรือตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่ำกว่า ขาดการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีใช้ในลักษณะทางการ ขาดการเอาใจใส่ผู้อื่น และขาดความมีเมตตากรุณา

ผู้บริหารแบบ Athena ที่ขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีข้อด้อย คือ (1) เชื่อมมั่นในตนเองมากเกินไป มักไม่เห็นหรือยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งอาจนำไปสู่ การหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา และการไม่แสดงบทบาทในในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรหรือเป็นผู้บริหาร (2) ความรอบคอบและใส่ใจในรายละเอียดมากจนเกินไป อาจทำให้ตัดสินใจล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ หรือในบางกรณีเมื่อดำเนินการไปแล้วกลัวความผิดพลาดจึงเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจจนต้องดำเนินการ เรื่องนั้น ๆ ซ้ำอีกครั้งหนึ่ง (3) บั่นทอนศักยภาพการเรียนรู้ การนำเสนอความคิด หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวที่จะรับผิดชอบและจะไม่ดำเนินการใดใดจนกว่าผู้บริหารจะเห็นชอบข้อเสนอก่อน

วัฒนธรรมแบบ Dionysus หรือวัฒนธรรมแบบเป็นอิสระเฉพาะตัวบุคคล ปรากฏในการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศเช่นกัน ตัวอย่างได้แก่ กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย กรมการกงสุล กรมพิธีการทูต กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย และกรมสารนิเทศ รวมถึงสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพราะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเฉพาะ ที่เห็นเด่นชัดมากที่สุดคือ กลุ่มวิชาชีพทางกฎหมายในกรม สนธิสัญญาและกฎหมาย กลุ่มวิชาชีพผู้ตรวจสอบบัญชีในกลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มอาจารย์ วิทยากร และนักทรัพยากรบุคคลในสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และกรมพิธีการทูต เนื่องจาก เป็นงานบริการที่ต้องการความเชี่ยวชาญและชำนาญในเรื่องพิธีการทูตเป็นการเฉพาะ นอกจากนั้น ยังรวมถึง การจ้างงานบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (outsourcing) มาทำงานหรือปฏิบัติงาน ประจำหรือชั่วคราวด้วย อาทิ บริษัทที่ปรึกษาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดทำ ฐานข้อมูล เว็บไซต์ ระบบการทำงาน และอื่น ๆ บริษัทดูแลและบริหารจัดการอาคาร บริษัทรักษา ความปลอดภัย บริษัทรักษาความสะอาด บริษัทให้เช่ารถยนต์และพนักงานขับรถยนต์ และบริษัทรับ จัดงาน (event organizer) เป็นต้น

ในขณะเดียวกัน กรมการกงสุลและกรมสารนิเทศ อาจวิเคราะห์ว่ามีลักษณะ การทำงานแบบ Athena หรือแบบเน้นผลงานได้ด้วยเช่นกัน เพราะมีการกิจเน้นการแก้ไขปัญหา การนำเสนอหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายของโครงการเป็นการเฉพาะ มีรูปแบบการทำงานเฉพาะตัว มีความยืดหยุ่น และสร้างสรรค์

ทั้งนี้ บุคลากรที่มีลักษณะแบบเทพ Dionysus ที่มีอิสระทางความคิดและ มีการแสดงออกที่เป็นปัจเจกบุคคลอย่างชัดเจน มักไม่ปรากฏในกระทรวงการต่างประเทศมากนัก หากมีก็เป็นจำนวนที่น้อย เพราะเป็นบุคลิกลักษณะที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักคือแบบ Apollo อย่างรุนแรง เนื่องจากธรรมชาติของวัฒนธรรมหลักจะเป็นตัวกำหนดการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมย่อย ซึ่งจะสูญสลายไปหากไม่ปรับตัวให้สอดคล้องและ/หรือส่งเสริมกับวัฒนธรรมหลัก

วัฒนธรรมในการคัดเลือกบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศนอกเหนือไปจาก ความรู้ความสามารถทางวิชาการและความรู้รอบตัว กระทรวงการต่างประเทศ มักนิยมคัดเลือก บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (1) มีทัศนคติการทำงาน ในทางบวก กับระบบราชการ อาทิ ความมีอุดมการณ์และความตั้งใจมั่น การยอมรับระบบอาวุโส ลำดับการบังคับบัญชา การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และจริยธรรมข้าราชการ (2) มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน อาทิ ความคิดวิเคราะห์ การเขียนและนำเสนอรายงาน การสรุปย่อรายงาน การจับประเด็นสำคัญ และการประเมินสถานการณ์ (3) มีบุคลิกภาพเหมาะสม อาทิ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุภาพ ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความรู้จักกาลเทศะ และการแต่งกาย สุภาพและสะอาด (4) สมรรถนะด้านอื่น ๆ อาทิ การทำงานเป็นทีม ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิด สร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออกและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความยืดหยุ่นและสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบุคคลรอบข้าง ดังนั้น ผู้ที่มีความเป็นปัจเจกมาก มีความคิดและ ทัศนคติสุดโต่ง มีอัตตาหรือเชื่อมั่นในตนเองที่สูงเกินไป มีการแสดงออกที่มีแนวโน้มไปในทางก้าวร้าว ยึดมั่นถือมั่นและดื้อดึง รวมทั้งมีความเป็นศิลปินและ มีความเป็นอิสระสูง มักไม่ได้รับการคัดเลือกหรือ หากได้รับการคัดเลือกเข้ามารับราชการแล้วก็มักจะอยู่ในระบบราชการได้ไม่นาน หรือเมื่อปฏิบัติ ราชการไปแล้ว ไม่สามารถทำงานตามระบบราชการได้ มีความคิดต่อต้านทำให้ไม่ปฏิบัติงานตามที่ ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ ในขั้นต้นบุคลากรกลุ่มนี้อาจพิจารณาได้ว่ามีลักษณะเป็น “Problem Child” คือ มีศักยภาพสูงแต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ ในขั้นต้นหากได้รับการดูแลจากหัวหน้างาน

ที่เป็นที่ยอมรับ จากบุคคลากรกลุ่มนี้ รวมทั้งมีความเข้าใจและมีความสามารถในการดึงศักยภาพออกมาผ่านระบบ พี่เลี้ยง (mentoring) และการชี้แนะ (coaching) ก็จะพัฒนาเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรได้ แต่ในทางที่เลวร้ายที่สุดบุคลากรที่มีปัญหากลุ่มนี้อาจพัฒนาในทางลบจนกลายเป็น Deadwood คือ ผลการปฏิบัติงานต่ำ ไม่ยอมใช้ศักยภาพในการทำงาน สร้างปัญหาให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มุ่งแต่จะออกประจำการในต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศที่มีความยากลำบาก (hardship) หรือประเทศที่มีสถานการณ์พิเศษ ซึ่งเมื่อได้ออกประจำการ ในต่างประเทศแล้วก็ปฏิบัติตัวเช่นเดิม ทำให้เป็นปัญหาในการบริหารบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่ยังไม่สามารถหาทางแก้ไขที่เหมาะสมได้

จึงสรุปได้ว่า กระทรวงการต่างประเทศมีรูปแบบทางวัฒนธรรมที่ผสมผสานตามภารกิจของงาน โดยรูปแบบวัฒนธรรมหลักคือแบบ Apollo หรือการเน้นบทบาท โดยมีลักษณะวัฒนธรรมที่เด่นชัด คือ การจัดโครงสร้างขององค์กรและลำดับการบริหารชัดเจน รักษาระเบียบ กฎเกณฑ์ ชอบควบคุมวิธีความคิดและการทำงาน ต้องการความมั่นคงและต้องการสภาวะการทำงานที่คาดเดาสถานการณ์ในอนาคตได้ง่าย อำนาจในการสั่งงานลดหลั่นไปตามลำดับชั้นของการบริหาร และมักเป็นการสั่งงานจากส่วนกลาง แต่ในขณะเดียวกันการแสดงออกถึงรูปแบบของ Zeus อย่างเด่นชัดเช่นกัน คือการเน้นการใช้อำนาจตัดสินใจสูงสุด เน้นเครือข่ายและสายสัมพันธ์ และการเลือกใช้บุคคล ที่ใกล้ชิดและไว้วางใจ นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบ Athena ที่เน้นภารกิจ และวัฒนธรรมแบบ Dionysus ที่เน้นความเป็นวิชาชีพ ความเป็นอิสระทางความคิดและการดำเนินงาน ก็ปรากฏรวมอยู่อย่างประสมประสาน

ดังนั้น สิ่งสำคัญของกระทรวงการต่างประเทศคือการสร้างดุลยภาพของรูปแบบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏอยู่ทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) สร้างความเชื่อมโยงรูปแบบลักษณะการทำงานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจระหว่างกัน และยอมรับความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและความถนัดบุคลากร โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะ การเพิ่มสวัสดิการและการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม (2) คัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลให้ไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมตามหลักการบริหาร (put the right man on the right job) (3) กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และเวลา ที่จะผลักดันให้รูปแบบใดมีลักษณะเด่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของภารกิจที่กำหนด (4) การสร้างสะพานเชื่อมต่อกัน เพื่อนำส่งสารต่าง ๆ อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการ เป็นต้น ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ทั่วถึงและมีความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลผ่านตัวบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการมากกว่า (5) ความเป็นมาตรฐานและการใช้ชุดภาษาเดียวกัน การใช้ชุดภาษาเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญไม่เพียงแต่เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรยังทำให้การสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายนอกองค์กรมีเอกภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาทิ การทำบันทึกรายงานที่มีความกระชับได้ใจความ การทำโทรเลขรายงานที่ไม่ควรเกิน 1 หน้าครึ่ง-2 หน้า การใช้คำศัพท์คำย่อที่เป็นมาตรฐานโดยอ้างอิงตามราชบัณฑิตยสภา หรือเป็นที่ยอมรับและเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร มิใช่เป็นการใช้กันเองเฉพาะภายในกรมกอง แต่กรมอื่น ๆ ไม่เข้าใจ

ข้อด้อยของการบริหารแบบ Apollo ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นการควบคุมและใช้กฎเกณฑ์และอำนาจสั่งการที่เหนือกว่าบังคับ ดังนั้น จึงมักละเลยหรือมองข้ามความสำคัญของ

การบริหารภายในองค์กร ตามแนวความคิดของ Charles Handy ที่ว่า “วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท มีแนวโน้มต่อความเฉื่อยชาทางด้านระบบและความเฉื่อยชาทางด้านทรัพยากรมนุษย์” (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550: 117) โดยอาจสรุป ได้ 5 ประการ ดังนี้

1) ขนาด องค์กรมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรมีความเป็นทางการสูง มีความเห็นต่างกันมากขึ้น ความเอื้ออาทรและความเป็นพี่น้องลดน้อยลง

2) ขั้นตอนการทำงาน มีลำดับขั้นตอนการเสนองานจนถึงการอนุมัติ ทั้งระดับกรม และระดับกระทรวงหลายขั้นตอน (5-7 ขั้นตอน)

3) การกิจ แต่ละหน่วยงานมีการกิจมาก ซ้ำซ้อนและซับซ้อนขึ้น ขาดการจำแนก ว่าอะไรคือ การกิจหลัก การกิจรอง และการกิจของส่วนราชการอื่นที่กระทรวงการต่างประเทศไม่จำเป็นต้องทำ รวมทั้ง ขาดการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ

4) ระบบผลตอบแทนและรางวัล มีการกำหนดระบบการวัดผลและจำแนกผลตอบแทนชัดเจนแต่ไม่เป็นจริงในทางปฏิบัติ

5) การบริหารบุคลากร นโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ ที่เปลี่ยนแปลงตลอด ซึ่งส่งผลต่อข้าราชการทุกส่วน เกิดความรู้สึกรู้สึกว่ามีความไม่โปร่งใส เลือกปฏิบัติ ความภักดีต่อองค์กร เสื่อมถอย ขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร และเกิดการต่อต้านในลักษณะต่าง ๆ มากขึ้น

ทั้งนี้ Charles Handy ระบุไว้ด้วยว่า “ความเป็นมนุษย์โดยธรรมชาติมักจะต่อต้าน การออกแบบโครงสร้างที่ซับซ้อนทำให้ความเป็นมนุษย์เกิดความไม่พอใจขึ้น ทำให้หลักตรรกะ กลายเป็นเรื่องที่รับไม่ได้” (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550: 158)

ในขณะที่ข้อดีของการผู้บริหารแบบ Zeus คือ ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยใช้เหตุผลเฉพาะตนและไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยหรือหากมีอำนาจ ที่เหนือกว่า มากดดัน ดังแนวคิดของ Charles Handy ที่ระบุว่า “การตัดสินใจของผู้นำบางที่ไม่ได้อาศัยตรรกะ หรือเหตุผลอะไรเลย และใครพูด ย่อมสำคัญกว่าพูดว่าอะไร และถ้าคนที่พูดเป็นคนใหญ่คนโตหรือมี บารมีแล้ว ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดกว่าเหตุผลใด ๆ ” (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550: 57) ในด้าน การใช้อำนาจก็มักจะใช้อำนาจโดยไม่จำกัด ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับ สร้างข้อยกเว้น รวมทั้งในการพิจารณาผลงาน การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนระดับและการเลื่อนขั้น ของผู้ปฏิบัติงานด้วย ตามลักษณะของผู้บริหารแบบ Zeus ที่ Charles Handy ระบุไว้ว่า “ความสำเร็จของคุณไม่ได้ขึ้นอยู่กับใครแต่สิ่งที่คุณทำนั้นอยู่ในสายตาของผู้มีอำนาจหรือไม่” (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550: 58)

3.2 การคงอยู่ ความสำคัญ และความต้องการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรม

เมื่อได้พิจารณาถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแล้วว่า วัฒนธรรมหลักของกระทรวงการต่างประเทศเป็นวัฒนธรรมแบบ Apollo หรือเน้นบทบาทในส่วนถัดไปจะเป็นการสอบถามข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศถึงระดับการให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศในด้านความคิด ความเชื่อ และการทำงาน รวมทั้งความต้องการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรม ซึ่งผู้ศึกษาใช้การสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Survey) โดยใช้แบบสอบถามทางการวิจัยแบบออนไลน์เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสายการทูตในกระทรวงการต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการทั้งหมด 1,569 คน แบ่งเป็นข้าราชการ สายการทูต จำนวน 1,024 คน ข้าราชการสายสนับสนุน 545 คน และจำแนกเป็นข้าราชการชาย จำนวน 609 คน และข้าราชการสตรี 960 คน¹³ ดังรายละเอียดอัตราส่วนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปรากฏตามตาราง ที่ 3-1

ผู้ศึกษาใช้สูตรกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างลดลงเป็นกึ่งหนึ่งจากสูตรของ Taro, Yamane (1973) (ค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับร้อยละ 5) โดยสูตรดังกล่าวใช้สำหรับการค้นคว้าอิสระ (IS) หรือให้นักศึกษาฝึกปฏิบัติทำวิจัยฯ โดยกำหนดเงื่อนไขคือค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับร้อยละ 93 และค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับร้อยละ 7 ($d = 0.07$) (อภินันท์ จันตะนี, 2549: 29)

$$n = \frac{N}{2 + N(d)^2}$$

โดย n = จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

d = ค่าความคลาดเคลื่อน

โดยผู้ศึกษากำหนดให้ใช้จำนวนตัวอย่างเฉพาะข้าราชการสายการทูต จำนวน 1,024 คน โดยแทนค่า $N = 1,024$ และ $d = 0.07$ สามารถคำนวณจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมได้ จำนวน 146 ตัวอย่าง

$$n = \frac{1,024}{2 + 1,024(0.07)^2}$$

$$n = 146$$

จากแบบสอบถามทางการวิจัยสามารถสรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

¹³ สำนักบริหารบุคคล, อัตราส่วนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ, (1 มีนาคม 2560).

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

จากสูตรกำหนดขนาดการสุ่มตัวอย่างสำหรับการค้นคว้าอิสระ (IS) (อกินันท์ จันตะนี, 2549: 29) คำนวณจำนวนตัวอย่างของข้าราชการสายการทูตของกระทรวงการต่างประเทศที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาไว้ที่ 146 ตัวอย่าง โดยมีค่าความน่าเชื่อถือที่ร้อยละ 93 และมีความคลาดเคลื่อนที่ ร้อยละ 7 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 215 ตัวอย่าง โดยรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างปรากฏตามแผนภูมิที่ 3-1 ถึง แผนภูมิที่ 3-4

โดยกลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนจำแนกตามเพศที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ชาย จำนวน 113 คน เท่ากับร้อยละ 52.6 และหญิง จำนวน 102 คน เท่ากับร้อยละ 47.4 ประเภทตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสูงสุด คือ ระดับชำนาญการ ร้อยละ 23.3 และที่ปรึกษา ร้อยละ 20.0 เมื่อรวมกันทั้งสองประเภทตำแหน่งจะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนสูงที่สุดที่ร้อยละ 43.3 รวม 93 คน โดยเป็นสัดส่วนที่สอดคล้องกับจำนวนข้าราชการซึ่งอยู่ในแท่งระดับชำนาญการ จำนวน 432 คน ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดของกระทรวงการต่างประเทศ ประเภทตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามอันดับรองลงมา คือ ระดับชำนาญการพิเศษและอำนวยการระดับต้น ร้อยละ 17.2 และร้อยละ 5.6 ตามลำดับ รวม 49 คน เมื่อรวมทั้งสองประเภทตำแหน่งเป็นสัดส่วนร้อยละ 22.8 โดยจำนวนข้าราชการที่อยู่ในแท่งระดับชำนาญการพิเศษและในแท่งอำนวยการระดับต้นมีข้าราชการรวมกัน 185 คน

ข้าราชการทั้งสองระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญการ (ชำนาญการและที่ปรึกษา) และระดับชำนาญการพิเศษ (ชำนาญการพิเศษและอำนวยการต้น) เมื่อรวมกันแล้วจะมีจำนวนข้าราชการเท่ากับ 617 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 60.25 ของจำนวนข้าราชการสายการทูตทั้งหมดของกระทรวงการต่างประเทศ (1,0240 คน) นอกเหนือไปจากการที่มีจำนวนมากที่สุดแล้ว ยังมีความสำคัญอย่างมากในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติและผลักดันการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับชาติและระดับกระทรวง อาทิ นโยบายของรัฐบาล กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การพัฒนาประเทศไทย 4.0 การทูตประชารัฐ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความปรองดองสามัคคี (ป.ย.ป.) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี ยุทธศาสตร์และภารกิจที่เกี่ยวกับการต่างประเทศของกระทรวงที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการปฏิบัติและการประสานงานเพื่อให้ภารกิจประจำวันดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่ติดขัด และบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนั้นข้าราชการกลุ่มนี้ยังเป็นที่คาดหวังจากผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ อาทิ การเป็นพี่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้ชี้แนะ (coach) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (counsel) การเป็นผู้ให้การอบรม (trainer) แก่ข้าราชการระดับปฏิบัติการ และยังต้องเป็นผู้ถูกอบรม (trainee) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตนให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารกระทรวงต่อไปอีกด้วย

กลุ่มตัวอย่างที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่ง คือ ระดับอำนวยการสูง (ร้อยละ 1.4 จำนวน 3 คน) ระดับบริหารต้น (ร้อยละ 7.9 จำนวน 17 คน) รวม 20 คน และระดับบริหารสูง (ร้อยละ 7.0 จำนวน 15 คน) รวมจำนวนระดับผู้บริหารทั้งหมด 35 คน ซึ่งโดยส่วนใหญ่รับราชการมากกว่า 25 ปีขึ้นไป มีความคุ้นเคยกับระบบราชการและวัฒนธรรมการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศเป็นอย่างดี

มีประสบการณ์และมุมมองที่กว้างขวาง เน้นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่เป็นเพียงอุดมคติ งานด้านการทูตเป็นสิ่งที่ไม่มีสอนในห้องเรียนในมหาวิทยาลัย ไม่มีระบุชัดเจนในตำราหรือหนังสือคู่มือ งานด้านการทูตเป็นการสะสมองค์ความรู้และเก็บเกี่ยวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง มีความหลากหลายในทุกมิติ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป กลุ่มผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศจึงต้องถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นบวก และพยายามหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดหรือเหลือน้อยที่สุด และต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่าง (role model) ในทางที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติตนให้เป็นไปตามคำพูด เพื่อให้เกียรติ ศักดิ์ศรี และความเป็นมืออาชีพด้านการทูตธำรงไว้ต่อไป

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการระดับปฏิบัติการมีสัดส่วนร้อยละ 17.7 จำนวน 38 คน เป็นกลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-5 ปี เป็นช่วงที่ยังมีอุดมการณ์ มีความขยันขันแข็ง มีพลัง ต้องการการแสดงออกถึงความสามารถ และมีทัศนคติในทางบวก จึงควรบ่มเพาะให้มีความเชี่ยวชาญรอบรู้ เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันในการทำงานก่อนที่จะออกไปประจำการในต่างประเทศต่อไป

ตารางที่ 3-2 อัตราส่วนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

อัตราส่วนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

1. จำนวนข้าราชการทั้งหมด (ณ 1 มีนาคม 2560)

1,569

คน

	จำนวน		รวม	คิดเป็นร้อยละ (%)
	ชาย	หญิง		
สายการทูต	510	514	1024	65.26
สายสนับสนุน	99	446	545	34.74
รวม	609	960	1569	100.00
คิดเป็นร้อยละ (%)	38.81	61.19	>>	100.00

2. แยกตามระดับและการประจำการ

ระดับ		ในกระทรวง ฯ																				ในต่างประเทศ					รวม	รวม	รวม ทั้งสิ้น					
		สายการทูต										สายสนับสนุน										สายการทูต					สาย	สาย						
		ปฏิบัติงานการ										(ก) "										ปฏิบัติงานการ					สนับสนุน					สาย	สาย	
		ช	ญ	ร	อ	ก	ข	ค	ด	รวม	ช	ญ	ร	อ	ก	ข	ค	ด	รวม	ช	ญ	ร	อ	ก	ข	ค	ด	รวม						
อธิการ	สูง (11)		1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	1	0	-			
อธิการ	สูง (10)	14	4	18	-	-	-	-	-	18	-	-	0	-	-	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	0	54	7	61	79			
อธิการ	ต้น (9)	15	13	28	-	-	-	-	-	28	-	-	0	-	-	0	0	1	1	-	-	0	-	-	-	-	1	27	18	45	73			
ผู้อำนวยการ	สูง (9)	3	5	8	-	-	-	-	-	8	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	8			
ผู้อำนวยการ	ต้น (8)	34	15	49	-	-	-	-	-	49	-	-	0	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	0	49			
ข้าราชการ	บริหารงาน (9)	1	1	2	-	-	-	-	-	2	0	-	0	-	-	0	3	3	-	-	0	-	-	-	-	-	3	-	-	0	2			
ข้าราชการ	ชำนาญการพิเศษ(8)	21	16	39	-	-	-	-	-	42	-	-	0	-	-	0	31	33	36	-	-	0	-	-	-	-	36	65	39	94	136			
ข้าราชการ	ชำนาญการ (7)	41	78	119	-	-	-	-	-	124	-	-	0	-	-	0	31	6	11	-	-	0	-	-	-	-	11	45	55	100	224			
ข้าราชการ	ชำนาญการ (6)	35	62	97	-	-	-	-	-	100	-	-	0	-	-	0	18	43	64	-	-	0	-	-	-	-	64	51	57	108	208			
ข้าราชการ	ปฏิบัติงาน (5)	28	35	63	-	-	-	-	-	66	-	-	0	-	-	0	0	1	1	-	-	0	-	-	-	-	1	36	33	69	135			
ข้าราชการ	ปฏิบัติงาน (4)	26	40	66	-	-	-	-	-	79	-	-	0	-	-	0	0	1	1	-	-	0	-	-	-	-	1	1	1	2	81			
ข้าราชการ	ปฏิบัติงาน (3)	14	12	26	-	-	-	-	-	28	-	-	0	-	-	0	24	56	80	-	-	0	-	-	-	-	81	0	0	0	28			
ทั่วไป	อาวุโส (7)	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	0	-	-	0	0	7	3	-	-	0	-	-	-	-	7	-	-	0	0			
ทั่วไป	ชำนาญงาน (6)	-	-	0	-	-	-	-	-	0	9	0	9	-	-	0	0	1	1	-	-	0	-	-	-	-	10	-	-	0	22			
ทั่วไป	ชำนาญงาน (5)	-	-	0	-	-	-	-	-	0	13	95	108	-	-	0	2	40	42	-	-	0	-	-	-	-	152	-	-	0	244			
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน (4)	-	-	0	-	-	-	-	-	0	1	0	1	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	1	-	-	0	1			
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน (2)	-	-	0	-	-	-	-	-	0	4	54	58	-	-	0	3	1	4	-	-	0	-	-	-	-	62	-	-	0	78			
รวมโดยสายงาน		232	254	516	-	-	-	-	-	546	27	149	176	-	-	0	45	157	243	-	-	0	-	-	-	-	422	269	210	479	1569			
คิดเป็น %		50.39		1.97						32.29							44.59		0.00	0.18							46.78		22.57	100				
รวม %		53.22										77.25																						
รวมทั้งสิ้น		967																				602												
คิดเป็น %		61.63																				38.37												

* (ก) ประเภทไปประจำการต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 301 คน

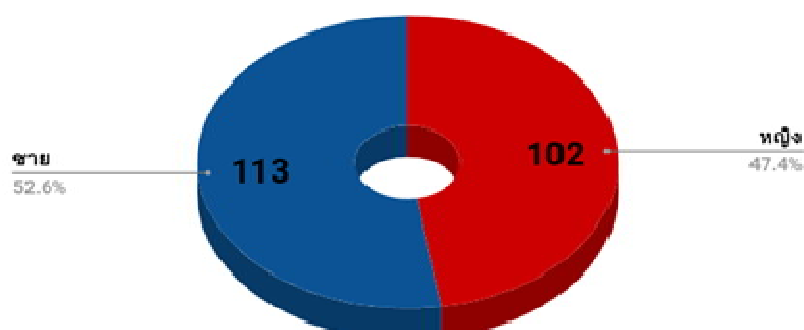
** (ข) ประเภท home-based รวมทั้งสิ้น 244 คน

*** ข้าราชการลาศึกษาต่อ รวมทั้งสิ้น = 13 คน >> คิดเป็น % = 0.83

ข้าราชการลาศึกษาต่อ รวมทั้งสิ้น = 19 คน >> คิดเป็น % = 1.21

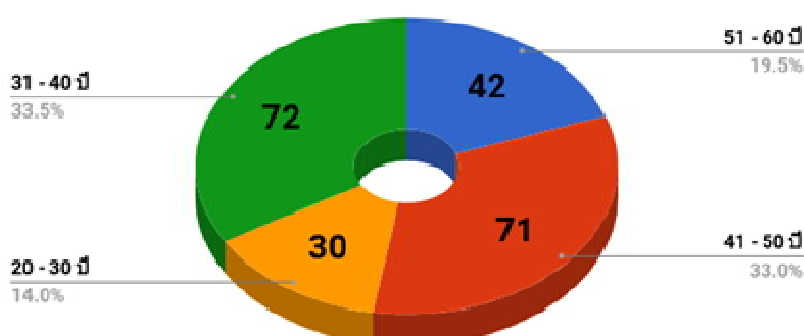
ที่มา: สำนักบริหารบุคคล, 1 มีนาคม 2560

จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ



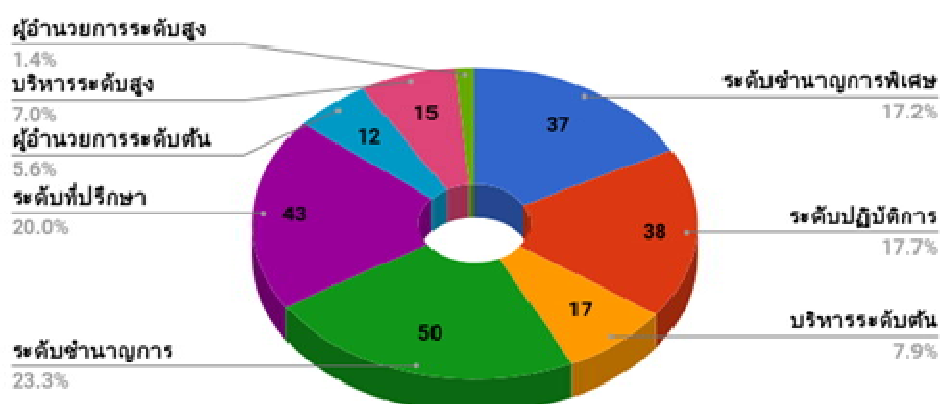
แผนภูมิที่ 3-1 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ



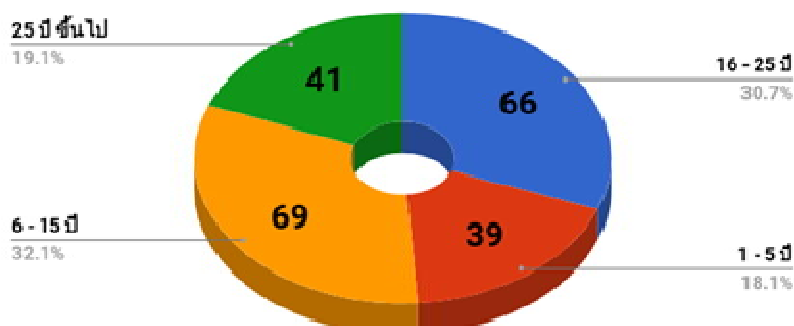
แผนภูมิที่ 3-2 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง



แผนภูมิที่ 3-3 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง

จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาบริหาร



แผนภูมิที่ 3-4 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาบริหาร

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ

วัฒนธรรมองค์กร “เป็นวิถีทางที่คนในองค์กรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด ยึดถือประพฤติปฏิบัติ ในการ คิด พูด กิน อยู่ และ ทำงานร่วมกัน สร้างความเจริญงอกงามให้กับองค์กร” (องค์การ เรื่อง รัตนอัมพร, 2555)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มิพลวัตสามารถปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย โดยการเรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) และ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ซึ่งหากกระทรวงการต่างประเทศสามารถสร้าง วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมหลัก ให้เป็นไปในทางบวกได้แล้ว ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร ความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ระหว่างบุคลากร ในองค์กร รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การประเมินผลงาน แรงจูงใจและผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล ความมีวิสัยทัศน์ แนวทาง และ เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.1 การคงอยู่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ

การหาการคงอยู่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ตั้งคำถาม 3 ส่วน เพื่อนำไปสู่การนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงมากที่สุด ได้แก่

1) ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน โดยให้น้ำหนักความสำคัญจากน้อยที่สุดไปยังมากที่สุด 5 ระดับ ได้แก่ ด้านการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร ด้านการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร การมีจิตวิญญาณร่วมกัน ด้านการสร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการสร้าง มาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม และด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

2) วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศที่พึงสนับสนุนและไม่พึงประสงค์โดยให้เลือกจากตัวเลือก

3) ควรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนหรือไม่ และวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุด โดยให้เลือกจากตัวเลือกที่กำหนดไว้

3.2.1.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

จากผลของการศึกษาแสดงว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะระดับการให้ความสำคัญ “มาก” และ “มากที่สุด” รวมกัน ในแต่ละหัวข้อ ในภาพรวมข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามแผนภูมิที่ 3-5 ถึงแผนภูมิที่ 3-9)

- 1) สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร (ร้อยละ 82.8)
- 2) สร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (ร้อยละ 82.4)
- 3) สร้างความผูกพันต่อองค์กรและการมีจิตวิญญาณร่วมกัน (ร้อยละ 80.9)
- 4) สร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม (ร้อยละ 69.3) และ
- 5) การเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (ร้อยละ 61.3)

ผู้ศึกษาเห็นว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร 3 ลำดับแรก เป็นสิ่งที่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศรู้สึกได้ชัดเจนที่สุด จึงมีความเห็นร่วมกันโดยในแต่ละหัวข้อให้ระดับความสำคัญ “มาก” และ “มากที่สุด” รวมกันเกินร้อยละ 80 ดังที่ รศ. นพ. องค์การ เรืองรัตนอัมพร ให้คำอธิบายว่า “วัฒนธรรมการคิด การกิน การอยู่ การทำ ของคนในองค์กร เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นตั้งใจของคนในองค์กรทุกระดับที่ต้องการให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดที่สร้างสรรค์ กำหนดเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติเพื่อทำงานร่วมกัน ก่อเกิดการเรียนรู้ แก้ไขปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับข้อกำหนดนั้น ๆ เพื่อการอยู่ร่วมกัน เกิดความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เกิดการเสียสละ อุตุน อารีอรรบ ความสามัคคี และความผูกพันของคนในองค์กร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้น ๆ สิ่งเหล่านี้จะเริ่มตั้งแต่การก่อตั้งองค์กรเป็นต้นมา ซึ่งเกิดจากความคิด การกระทำ ของผู้บริหารและคนในองค์กร เกิดเป็นแนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสะสมตลอดอายุไขขององค์กร เกิดเป็นความภาคภูมิใจของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ จากรุ่นสู่รุ่นเรื่อยมา จนยากที่จะเปลี่ยนแปลง”¹⁴

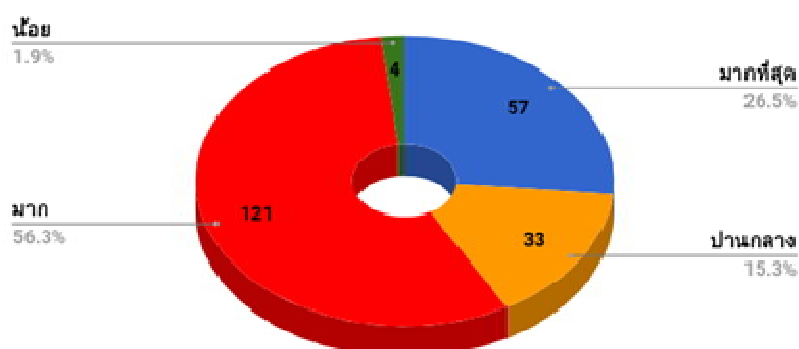
ในขณะที่ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นเครื่องมือสร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศอาจรู้สึกว่าเป็นเรื่องของรสนิยม ความชอบ ลักษณะนิสัย และความปัจเจกบุคคลในการแสดงออกทางพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ แต่ผู้ศึกษาเห็นว่า การเป็นข้าราชการมีกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของข้าราชการอยู่แล้ว อาทิ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 และข้อบังคับกระทรวงการต่างประเทศว่าด้วยจรรยาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการทูต การกงสุล และการต่างประเทศ พ.ศ. 2552 เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศโดยเฉพาะเอกอัครราชทูต เมื่อไปประจำการในต่างประเทศ ไม่เพียงแต่เป็นผู้แทน รัฐบาลไทยในประเทศผู้รับต่าง ๆ เพื่อรักษาและส่งเสริม

¹⁴ องค์การ เรืองรัตนอัมพร, วัฒนธรรมองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.cardiook.net/> [20 สิงหาคม 2555].

ผลประโยชน์ของไทย ในต่างประเทศแล้ว ยังอยู่ในฐานะเป็นผู้แทนขององค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเกียรติ และมีศักดิ์ศรีอย่างสูงสุด ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ในต่างประเทศ โดยเฉพาะข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศแต่ยังหมายรวมถึงข้าราชการกระทรวงอื่น ๆ ที่มีภารกิจในต่างประเทศด้วย ดังนั้น พึงสำนึกไว้ตลอดเวลาว่า การกระทำการใดใดในทางเสื่อมเสียย่อมกระทบถึงภาพพจน์และภาพลักษณ์ของประเทศไทยและพระมหากษัตริย์โดยปริยาย ดังนั้น จึงควรสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมีมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม เพราะไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่ใดและ/หรือเวลาใด ยังคงมีสถานะเป็นข้าราชการ เป็นผู้แทนรัฐบาลไทย และผู้แทนพระมหากษัตริย์อยู่เสมอ

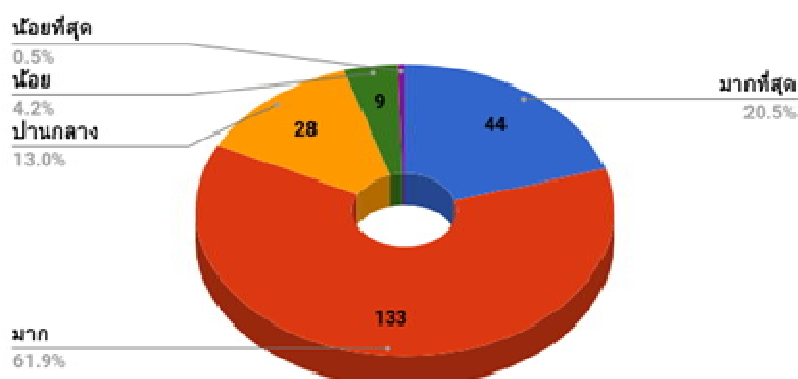
ในส่วนของการเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอาจไม่สามารถพิสูจน์ได้อย่างเด่นชัดว่า วัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร แต่ในภาคธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันอย่างรุนแรง การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ รสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการเกิดขึ้นของสินค้าและคู่แข่งใหม่ ๆ ทำให้องค์กรภาคธุรกิจต้องปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ทันทั่วทั้งที่ พยายามสรรหาวิธีที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าและยืนหยัดในธุรกิจต่อไปได้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญเป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำมากำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์หรือแผนธุรกิจ องค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระดับโลกล้วนให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร อาทิ ไมโครซอฟท์ แอปเปิ้ล อเมซอน กูเกิ้ล เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ สตาร์บัค เน็ตฟลิกซ์ โตโยต้า ซัมซุง อาลีบาบา เป็นต้น เนื่องจากการศึกษาและวิจัย พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน บุคลากรในองค์กรรับทราบและเข้าใจ รวมทั้งมีพฤติกรรม ที่บ่งบอกความเป็นตัวตน ขององค์กรนั้น ๆ จะสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการแข่งขันสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร



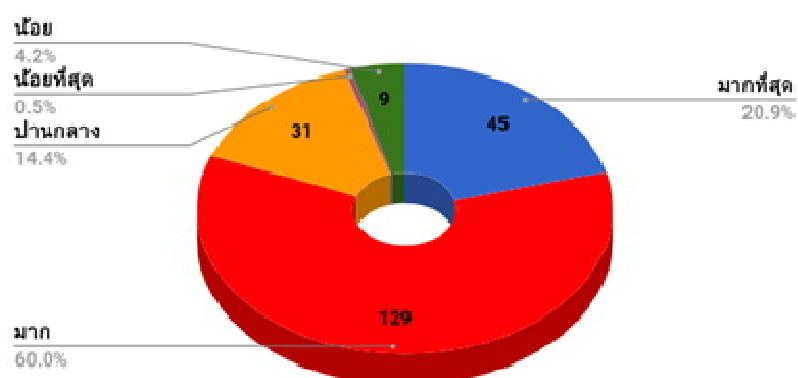
แผนภูมิที่ 3-5 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: สร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



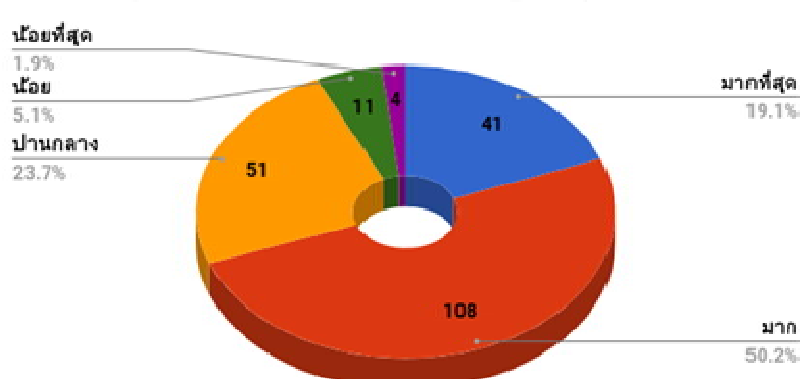
แผนภูมิที่ 3-6 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: สร้างความผูกพันต่อองค์กร



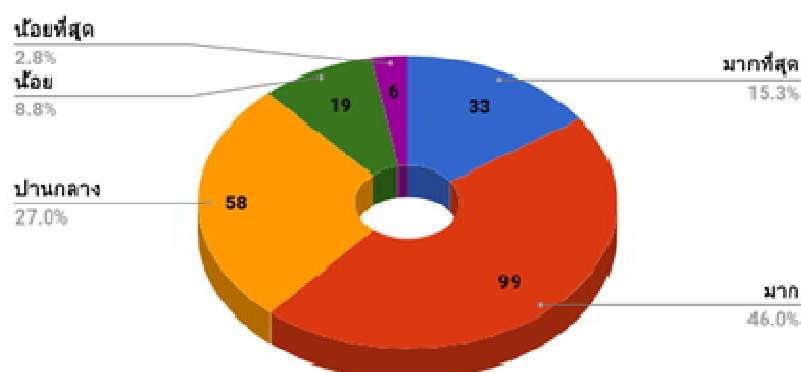
แผนภูมิที่ 3-7 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างความผูกพันต่อองค์กร มีจิตวิญญาณร่วมกัน

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: สร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม



แผนภูมิที่ 3-8 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน



แผนภูมิที่ 3-9 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร: เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

3.2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศ ที่พึงสนับสนุนและไม่พึงประสงค์

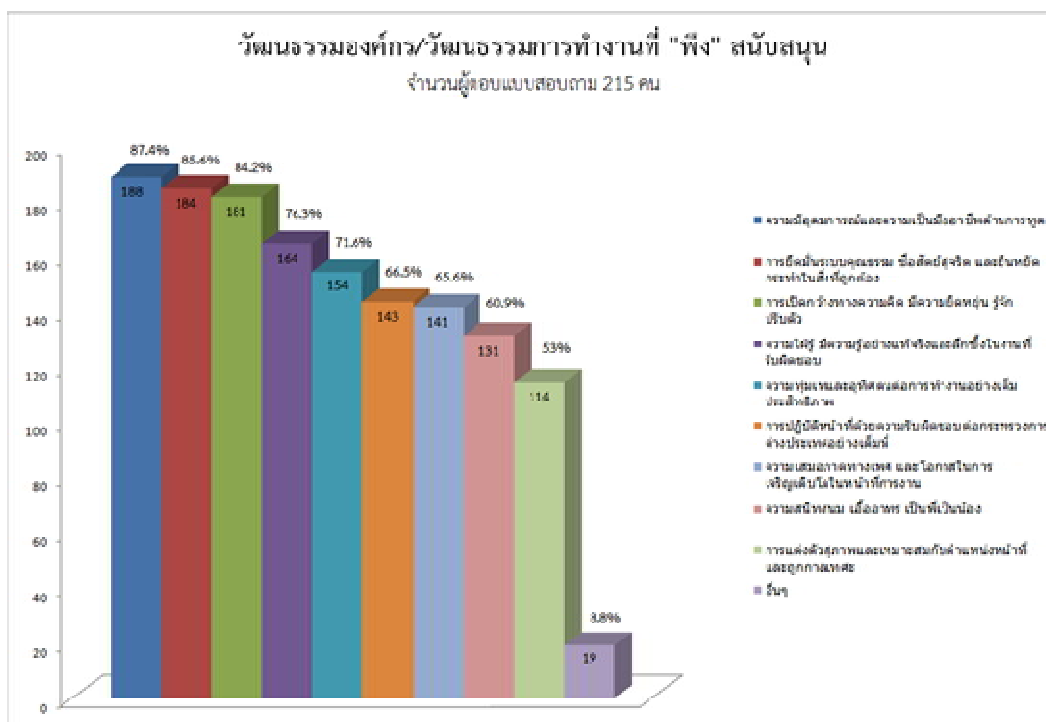
ในลำดับถัดไปผู้ศึกษาได้ตั้งสมมุติฐานว่า การสร้างเอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่ง และความผูกพันในองค์กรให้เข้มแข็ง รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรย่อย ๆ และวัฒนธรรมการทำงานที่ปรากฏในกระทรวงการต่างประเทศ โดยควรเสริมสร้างวัฒนธรรมในทางบวกให้คงอยู่และ กำจัดวัฒนธรรมในทางลบหรือพยายามทำให้เหลือน้อยที่สุด จึงได้กำหนดตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรย่อย ๆ และวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อหาข้อสนับสนุนการมีอยู่ของวัฒนธรรมเหล่านั้น โดยแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่พึงสนับสนุน จำนวน 9 หัวข้อ และวัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ จำนวน 9 หัวข้อ

1) วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่พึงสนับสนุน

ในการเขียนอธิบายให้กระชับ ผู้ศึกษาจะใช้ “วัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน” แทน “วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่พึงสนับสนุน” โดยผู้ศึกษาได้กำหนดตัวอย่างวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน จำนวน 9 หัวข้อ ดังนี้

- (1) ความมีอุดมการณ์และความเป็นมืออาชีพด้านการทูต
- (1) ความทุ่มเทและอุทิศตนต่อการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- (3) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อกระทรวงการต่างประเทศอย่างเต็มที่
- (4) การยึดมั่นระบบคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- (5) ความสนทนสนม เอื้ออาทร เป็นพี่เป็นน้อง
- (6) การเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัว
- (7) ความใฝ่รู้ มีความรู้อย่างแท้จริงและลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ

- การงาน
- ถูกกาลเทศะ
- (8) ความเสมอภาคทางเพศ และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่
- (9) การแต่งตัวสุภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และ
- ผลการศึกษสามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ
- (1) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงร้อยละ 80 ขึ้นไป
- ความมีอุดมการณ์และความเป็นมืออาชีพด้านการทูต
 - การยึดมั่นระบบคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และยืนหยัดกระทำ
 - การเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัว
- (ร้อยละ 87.4)
- ในสิ่งที่ถูกต้อง (ร้อยละ 85.6)
- (ร้อยละ 84.2)
- (2) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงร้อยละ 70 ถึง 79
- ความใฝ่รู้ มีความรู้อย่างแท้จริงและลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ
 - ความทุ่มเทและอุทิศตนต่อการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- (ร้อยละ 76.3)
- (ร้อยละ 71.6)
- (3) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงร้อยละ 60 ถึง 69 และ
- การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อกระทรวง
 - ความเสมอภาคทางเพศ และโอกาสในการเจริญเติบโตใน
- การต่างประเทศอย่างเต็มที่ (ร้อยละ 66.5)
- หน้าที่การงาน (ร้อยละ 65.6)
- ความสนิทสนม เอื้ออาทร เป็นพี่เป็นน้อง (ร้อยละ 60.9)
- (4) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงต่ำกว่าร้อยละ 60
- การแต่งตัวสุภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และ
 - อื่น ๆ (ร้อยละ 8.8)
- ถูกกาลเทศะ (ร้อยละ 53)



แผนภูมิที่ 3-10 วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่พึงสนับสนุน

ในภาพรวมข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็นด้วยกับสมมุติฐานของวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน โดยทั้ง 9 หัวข้อ ได้คะแนนสูงกว่าร้อยละ 50 โดยหัวข้อวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนที่มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมในอุดมคติที่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศควรมีและควรเป็น ล้วนได้คะแนนในลำดับสูงที่สุด 3 ลำดับแรก คือ “ความมีอุดมการณ์และความเป็นมืออาชีพ ด้านการทุจริต” “การยึดมั่นระบบคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง” และ “การเปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัว”

ในหัวข้อวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนที่มีลักษณะเป็นหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยปกติอย่างเต็มที่ของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ได้คะแนนหรืออาจพิจารณาได้ว่าได้รับการให้ความสำคัญในระดับกลาง คือ “ความใฝ่รู้ มีความรู้อย่างแท้จริงและลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ” “ความทุ่มเทและอุทิศตนต่อการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ” และ “การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อกระทรวงการต่างประเทศอย่างเต็มที่” ซึ่งอ่านแล้วอาจมีความใกล้เคียงกัน แต่เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งจะพบว่าในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลของงานด้วย จึงต้องอุทิศตนและทำงานด้วยความทุ่มเท และจะต้องมีความรู้แจ้งในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ รวมถึงต้องชวนชวนไฟหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติหน้าที่ด้วย

สำหรับหัวข้อวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน “ความเสมอภาคทางเพศ และโอกาส ในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน” สะท้อนถึงความจริงที่เป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน เนื่องจากข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเฉพาะสายการทูตมีอัตราส่วนระหว่างผู้ชายและผู้หญิงที่ใกล้เคียงกัน คือ ผู้ชาย จำนวน 510 คน และผู้หญิง จำนวน 514 คน โดย 1 ใน 3 ของตำแหน่งบริหารระดับสูง (ระดับอำนวยการสูงจนถึงบริหารสูง) ของกระทรวงการต่างประเทศดำรงตำแหน่ง

โดยผู้หญิง กล่าวคือ ตำแหน่งบริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศทั้งในประเทศและในต่างประเทศมีทั้งหมด 161 ตำแหน่ง แบ่งเป็น ผู้บริหารชาย จำนวน 113 คน และผู้บริหารหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 และ ร้อยละ 29.8 ตามลำดับ

หัวข้อ “การแต่งตั้งสุภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และ ถูกกาลเทศะ” ได้รับความสำคัญในลำดับท้ายสุด แต่ยังคงอยู่ในระดับเกินกว่าร้อยละ 50 ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็นพ้องกันว่าสมควรสนับสนุน และผู้ศึกษาเห็นเพิ่มเติมว่า ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ปฏิบัติตนตามค่านิยม จารีต ขนบธรรมเนียม ประเพณี และบรรทัดฐานทางสังคมที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม นอกจากเป็นการปฏิบัติตนให้ ถูกกาลเทศะและเป็นการแสดงออกถึงความมีมารยาททางสังคมที่เหมาะสมที่ควรแล้ว การเป็นผู้แทน รัฐบาลและประเทศไทยในโอกาสต่าง ๆ ยังคงต้องมีความรู้และความเข้าใจมารยาทและการแต่งกายที่เป็นสากลด้วย

ผู้ศึกษาให้น้ำหนักกับวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนในหัวข้อ “ความสนิทสนม เอื้ออาทร เป็นพี่เป็นน้องกัน” ของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศไว้อย่างมาก และคาดหวังว่า หัวข้อนี้จะได้รับคะแนนสูงเป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากผู้ศึกษามีความรู้สึกโดยส่วนตัวว่า สิ่งนี้เป็น ลักษณะทางวัฒนธรรมที่พิเศษของกระทรวงการต่างประเทศ แต่ผลการศึกษาปรากฏว่า ได้รับคะแนน เป็นลำดับที่ 8 จาก 9 หัวข้อ ซึ่งหากมองในทางบวกระดับคะแนนที่ได้ คือ ร้อยละ 60.9 ก็อาจ พิจารณาได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้ของกระทรวงการต่างประเทศยังคงเข้มแข็งอยู่ในระดับหนึ่ง ไม่ได้จางหายไป เพียงแต่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ กับวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ในอุดมคติมากกว่าเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่ได้ทำให้เกิด คำถามว่า ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในหัวข้อ “ความสนิทสนม เอื้ออาทร เป็นพี่เป็นน้องกัน” ที่ผู้ศึกษารู้สึกตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการในกระทรวงการต่างเทศ มีอยู่ในระดับนี้มาโดยตลอดหรือลดลง ในระยะหลัง

เมื่อพิจารณาจำนวนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความสำคัญกับหัวข้อ “ความสนิทสนม เอื้ออาทร เป็นพี่เป็นน้องกัน” โดยจำแนก ตามช่วงอายุระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการรับราชการ ปรากฏว่า ไม่ว่าจะพิจารณาจากแง่มุมใด ในแต่ละกลุ่มช่วงอายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการรับราชการ ระหว่างผู้ที่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความสำคัญล้วนแล้วแต่มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยผู้ที่ให้ความสำคัญมีจำนวนมากกว่า เพียงเล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาหลัก คือ มีผู้ให้ความสำคัญ จำนวน 131 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.9 จึงอาจจะอนุมาน ได้ว่า ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในหัวข้อ “ความสนิทสนม เอื้ออาทร เป็นพี่เป็นน้องกัน” อยู่ในระดับนี้มาโดยตลอดไม่เคยเปลี่ยนแปลง แสดงว่า แม้ว่ากระทรวง การต่างประเทศจะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ค่อนข้างใกล้ชิดแต่ยังรักษาระยะห่างระหว่างกันไว้ ระยะหนึ่ง ซึ่งเป็นผลจากการมีวัฒนธรรมหลักแบบ Apollo ที่เน้นโครงสร้างองค์กรและลำดับ การบังคับบัญชา รวมไปถึงวัฒนธรรมแบบ Athena ที่เน้นความสามารถของบุคคลมากกว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัว และวัฒนธรรมแบบ Dionysus ที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล

2) วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์
ในการเขียนอธิบายให้กระชับ ผู้ศึกษาจะใช้ “วัฒนธรรมที่ไม่
พึงประสงค์” แทน “วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์” โดยผู้ศึกษาได้
กำหนดตัวอย่างวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ จำนวน 9 หัวข้อ ดังนี้

(1) ความไม่โปร่งใสและไม่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการพิจารณาเลื่อน
ระดับและการออกประจำการ

(2) ผู้บริหารแก้ปัญหาบุคลากรที่ไม่ทำงานหรือด้อยประสิทธิภาพ
ด้วยการส่งออกไปประจำการ

(3) ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์และความรู้สึกตัดสินใจมากกว่าใช้เหตุผล

(4) สร้างระบบเครือข่ายและอุปถัมภ์ ไม่ประเมินผลงานตามผลการ
ปฏิบัติงาน

(5) ละเลยระบบคุณธรรม สร้างความไม่เท่าเทียมกัน

(6) ใช้การออกประจำการเป็นข้ออ้างในการให้ทุนและให้โทษ

(7) การใช้หลักความเหมาะสมที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า
“ความเหมาะสม” คืออะไร อย่างไร เพื่ออะไร

(8) มาทำงานสาย กลับดึก

(9) การบริหารงานภายใต้ “ความกลัวที่จะผิด” ทำให้ต้องหาคน
“ผิด” เสมอ

ผลการศึกษสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงร้อยละ 60 ขึ้นไป

– มาทำงานสาย กลับดึก (ร้อยละ 69.3)

– ความไม่โปร่งใสและไม่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการพิจารณา
เลื่อนระดับและการออกประจำการ (ร้อยละ 66)

– การใช้หลักความเหมาะสมที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า
“ความเหมาะสม” คืออะไร อย่างไร เพื่ออะไร (ร้อยละ 65.1)

– ผู้บริหารแก้ปัญหาบุคลากรที่ไม่ทำงานหรือด้อย
ประสิทธิภาพด้วยการส่งออกไปประจำการ (ร้อยละ 64.2)

– สร้างระบบเครือข่ายและอุปถัมภ์ ไม่ประเมินผลงานตาม
ผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 62.3)

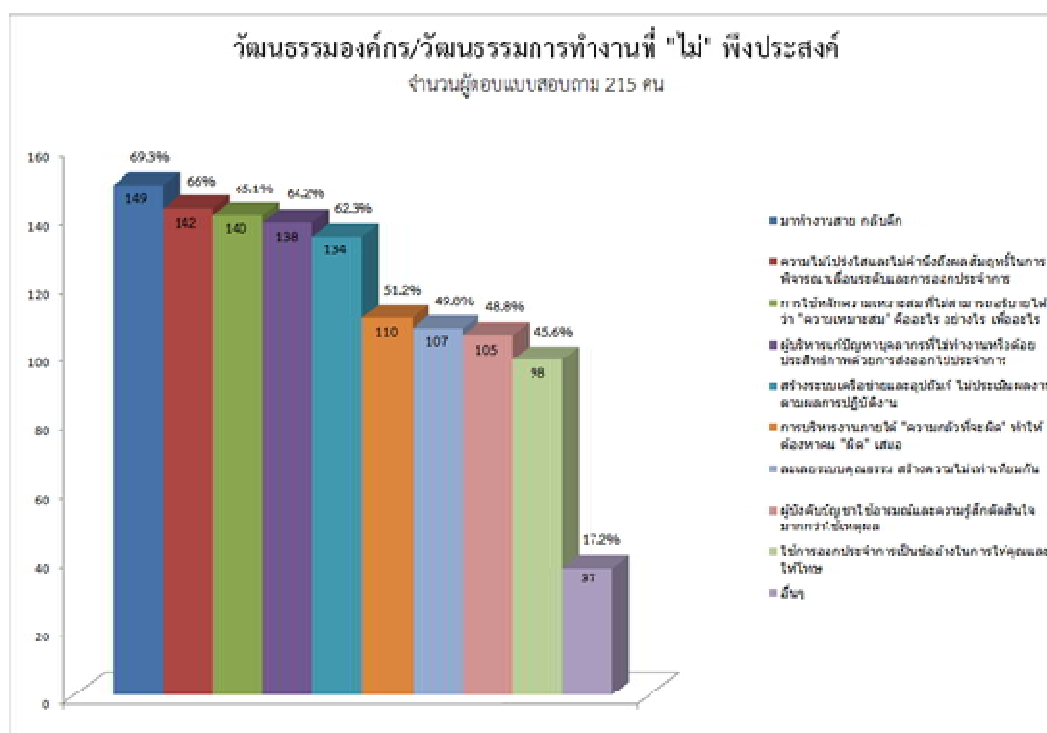
(2) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงร้อยละ 50 ถึง 59 และ

การบริหารงานภายใต้ “ความกลัวที่จะผิด” ทำให้ต้องหา
คน “ผิด” เสมอ (ร้อยละ 51.2)

(3) กลุ่มที่ได้คะแนนในช่วงต่ำกว่าร้อยละ 50

– ละเลยระบบคุณธรรม สร้างความไม่เท่าเทียมกัน (ร้อยละ
49.8)

- ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์และความรู้สึกตัดสินใจมากกว่าใช้เหตุผล (ร้อยละ 48.8)
- ใช้การออกประจำการเป็นข้ออ้างในการให้คุณและให้โทษ (ร้อยละ 45.6)
- อื่น ๆ (ร้อยละ 17.2)



แผนภูมิที่ 3-11 วัฒนธรรมองค์กรและ/หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์

ในภาพรวมข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็นด้วยในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำและระดับปานกลางค่อนข้างมากกับสมมติฐานของวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ ทั้ง 9 หัวข้อ โดยหัวข้อที่ได้รับเลือกจำนวนสูงสุดคือ “มาทำงานสาย กลับดึก” ร้อยละ 69.3 ซึ่งอาจจะไม่ใช่คนส่วนใหญ่ของกระทรวงการต่างประเทศที่มาทำงานสายและกลับดึก แต่สิ่งนี้คือ วัฒนธรรม การทำงานร่วมกันของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทุกระดับ โดยอาจให้เหตุผลของการมาทำงานสายต่าง ๆ กัน และมักกล่าวว่า “ถึงมาสายแต่กลับดึกเพื่อทำงานชดเชย” ทำให้หน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการประสานงานมักไม่สามารถประสานกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ในช่วงเช้าหรือหากเป็นเรื่องเร่งด่วน ที่ต้องการข้อตัดสินใจก็ต้องรอนกว่าผู้บริหารจะเข้ามาทำงานในช่วงสาย ซึ่งอาจไม่ทันท่วงที ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานและ ขอรับข้อตัดสินใจหรือคำบัญชาจากผู้บริหารได้คล่องตัวมากขึ้น แต่ในบางครั้งก็จำเป็นต้องได้รับ การอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรเช่นกัน และในทางกลับกันเมื่อเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศต้องการประสานงานกับหน่วยงานอื่นมักจะเป็นช่วงใกล้พักเที่ยงหรือช่วงบ่ายหรือช่วงเย็น

ซึ่งใกล้เวลา เลิกงานหรือหลังเลิกงานแล้วซึ่งก่อให้เกิดความไม่สะดวกทั้งสองฝ่าย วัฒนธรรมการทำงาน เช่นนี้หากยังดำรงอยู่ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการด้อยลงไป สร้างภาพลักษณ์ และภาพพจน์ในทางลบให้แก่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศโดยรวม และทำให้องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ

ในส่วนของวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อีก 8 หัวข้อ เป็นลักษณะ วัฒนธรรม การบริหารองค์กรที่เป็นอยู่จริง ซึ่งสั่งสมและเป็นมาโดยตลอดทุกยุคทุกสมัย โดยเมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนร้อยละที่ได้รับเลือกจะอยู่ในระดับร้อยละ 45.6 จนถึงร้อยละ 66 จึงอาจทำให้เข้าใจผิดได้ว่าวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 8 หัวข้อ ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าเป็นห่วงหรือระดับวิกฤต ซึ่งวัฒนธรรม ที่ไม่พึงประสงค์ในองค์กรที่เป็นอุดมคติคือ ไม่มีเลย แต่ในความเป็นจริงควรจำกัดให้อยู่ในระดับที่น้อย ถึงน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามก็ดีผู้ศึกษาได้รับคำแนะนำว่า หากเป็นการให้คะแนนตามความสำคัญในแต่ละหัวข้อในส่วนของวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์และวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน อาจจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนมากกว่านี้

โดยองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ Apollo ที่เน้นโครงสร้างและลำดับการบังคับบัญชา “ส่วนมากมักมีความเฉื่อยสูง และไม่สามารถบริหารความซับซ้อนได้” “ยิ่งองค์กรบริหารงานแบบ Apollo มากเท่าใด ก็จะมีการต่อต้านการบริหารแบบ Apollo มากเท่านั้น และจะทำให้องค์กรขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมว่าควรปรับตัวอย่างไร คือ องค์กรขนาดใหญ่ มีการบริหารแบบใช้กฎเกณฑ์สูง แต่ทำให้ขาดการรับรู้ต่อสภาพความเป็นจริงไป” (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550: 159)

เมื่อผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศตอบสนองซ้ำ เพิกเฉยหรือละเลยต่อการแก้ไขปัญหาวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ ก็มักจะทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ ดังส่วนหนึ่งของข้อเสนอแนะที่ได้รับรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ (1) ด้านการบริหารองค์กร-การไม่กล้าตัดสินใจของผู้บริหาร การหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้า การประนีประนอม การไม่พูดความจริงต่อกัน การไม่แก้ปัญหาที่สาเหตุ การมุ่งเน้นแต่พัฒนาบุคลากรด้านวิชาการโดยละเลยการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหาร (2) การบริหารงาน-การทำงานโดยไม่ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การทำงานซ้ำซ้อน และทำงานที่ไม่จำเป็น (3) การทำงานของข้าราชการ-ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ สภาพจิตใจตกต่ำ ขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กรและต่อผู้บริหารองค์กร ขาดความเอาใจใส่และทำงานแบบขอไปที

ผู้ศึกษาเห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้าราชการทั้งหมดของกระทรวงการต่างประเทศ ดังนั้น การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน โดยการกำจัดหรือลดการเกิดวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 8 หัวข้อ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศได้มากขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อาจจัดกลุ่มหลักได้ 2 กลุ่ม คือ (1) วัฒนธรรมการบริหารคน ได้แก่ หัวข้อ “ความไม่โปร่งใสและไม่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการพิจารณาเลื่อนระดับและการออกประจำการ” “การใช้หลักความเหมาะสมที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ความเหมาะสม คืออะไร อย่างไร เพื่ออะไร” “ผู้บริหารแก้ปัญหาบุคลากรที่ไม่ทำงานหรือด้อยประสิทธิภาพด้วยการส่งออกไป

ประจำการ” “ใช้การออกประจำการเป็นข้ออ้างในการให้คุณและให้โทษ” และ (2) วัฒนธรรมการบริหารงาน ได้แก่ “สร้างระบบเครือข่ายและอุปถัมภ์ ไม่ประเมินผลงานตามผลการปฏิบัติงาน” “การบริหารงานภายใต้ความกลัวที่จะผิด ทำให้ต้องหาคนผิดเสมอ” “ละเลยระบบคุณธรรม สร้างความไม่เท่าเทียมกัน” “ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์และความรู้สึกตัดสินใจมากกว่าใช้เหตุผล” ทั้งนี้จากผลการศึกษา อัตราส่วนร้อยละที่ได้รับเลือกในแต่ละหัวข้ออาจไม่สามารถใช้เป็นตัวกำหนดลำดับความเร่งด่วนและระดับความรุนแรงของวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจน เป็นเพียงการสะท้อนให้เห็นถึงระดับของการมีอยู่ของวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์เท่านั้น จึงอาจต้องมีการศึกษาในรายละเอียดต่อไปในอนาคต

3.2.1.3 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนและวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุด

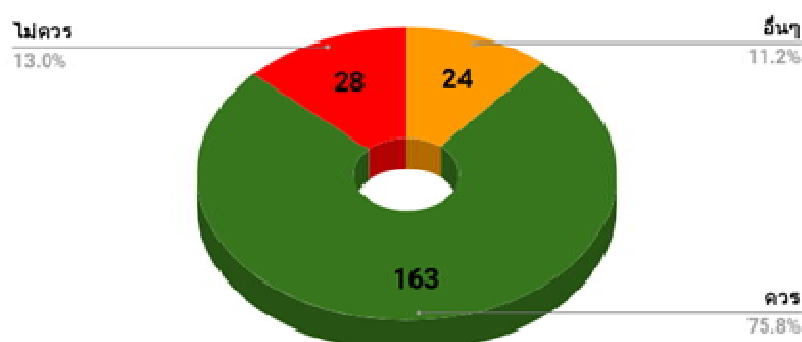
ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็น “ควร” ร้อยละ 75.8 ที่จะกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้สามารถอธิบายได้ชัดเจน

ในส่วนของการหาคำนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุด ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวอย่างคำนิยาม จำนวน 4 หัวข้อ ดังนี้

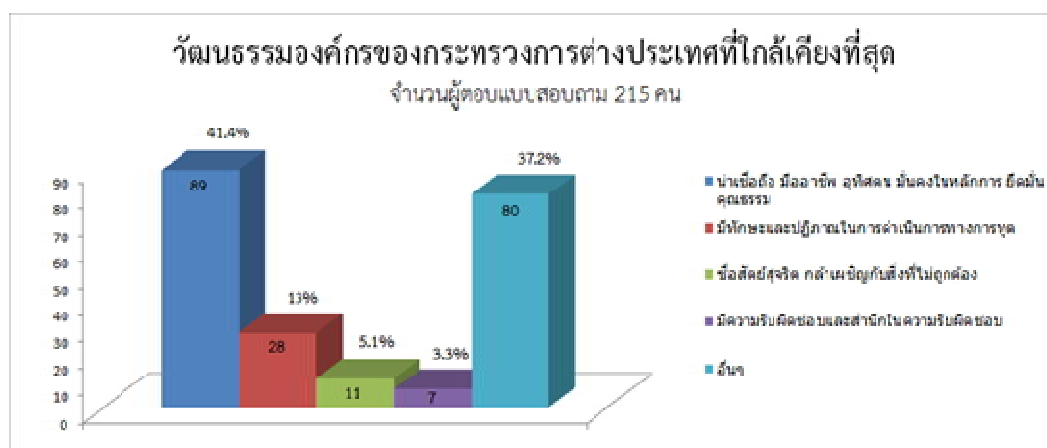
- 1) นำเชื่อถือ มืออาชีพ อุทิศตน มั่นคงในหลักการ ยึดมั่นคุณธรรม
- 2) มีทักษะและปฏิภาณในการดำเนินการทางการทูต
- 3) ซื่อสัตย์สุจริต กล้าเผชิญกับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
- 4) มีความรับผิดชอบและสำนึกในความรับผิดชอบ

โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนหนึ่งได้เลือกหัวข้อคำนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุดหลายหัวข้อ โดยไม่เลือกเพียงหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งตามที่ได้เขียนอธิบายไว้ ซึ่งแสดงว่าตัวอย่างคำนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่กำหนดไว้ ทั้ง 4 หัวข้อ ยังไม่สื่อถึงวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ปรับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เลือกหลายหัวข้อไปไว้ในหัวข้ออื่น ๆ เพื่อที่จะแสดงคะแนนที่ได้รับเลือกของแต่ละหัวข้อคำนิยามให้ชัดเจน ซึ่งเมื่อปรับข้อมูลแล้วหัวข้อ “นำเชื่อถือ มืออาชีพ อุทิศตน มั่นคงในหลักการ ยึดมั่นคุณธรรม” ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุดที่ร้อยละ 41.4 ในขณะที่หัวข้อ “อื่น ๆ ” ได้รับคะแนนร้อยละ 37.2 ซึ่งมีอัตราส่วนร้อยละของคะแนนที่ใกล้เคียงกันมาก และหากนำหัวข้อ “อื่น ๆ ” ไปรวมกับ หัวข้อ “มีทักษะและปฏิภาณในการดำเนินการทางการทูต” “ซื่อสัตย์สุจริต กล้าเผชิญกับสิ่งที่ ไม่ถูกต้อง” และ “มีความรับผิดชอบและสำนึกในความรับผิดชอบ” แล้ว จะทำให้ทั้ง 4 ข้อมีคะแนนรวมที่สูงกว่า หัวข้อ “นำเชื่อถือ มืออาชีพ อุทิศตน มั่นคงในหลักการ ยึดมั่นคุณธรรม” ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า ยังไม่สามารถนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ใกล้เคียงที่สุดได้โดยปราศจาก ข้อถกเถียงหรือข้อโต้แย้ง จึงอาจจะเป็นการดีกว่าหากจะมีการทำการศึกษาเพื่อบนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ใกล้เคียงที่สุดต่อไปในอนาคต

การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ชัดเจน



แผนภูมิที่ 3-12 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ชัดเจน



แผนภูมิที่ 3-13 วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศที่ใกล้เคียงที่สุด

3.3 ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ

ราชบัณฑิตยสถานให้คำนิยามของ “ค่านิยม” ว่า สิ่งที่เป็นคุณหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง¹⁵

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะอ้างอิงถึงค่านิยมของกระทรวงการต่างประเทศที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561) ซึ่งกำหนดค่านิยมหลักไว้ 4 ประการ ได้แก่

- 1) สร้างสรรค์และเปิดกว้าง (Constructive) มีความคิดริเริ่ม ทำงานอย่างสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความพร้อมที่จะปรับตัว
- 2) รับผิดชอบ (Accountable) รับผิดชอบต่อหน้าที่และองค์กร ทำงานด้วยความเสียสละอดทน ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้

¹⁵ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554

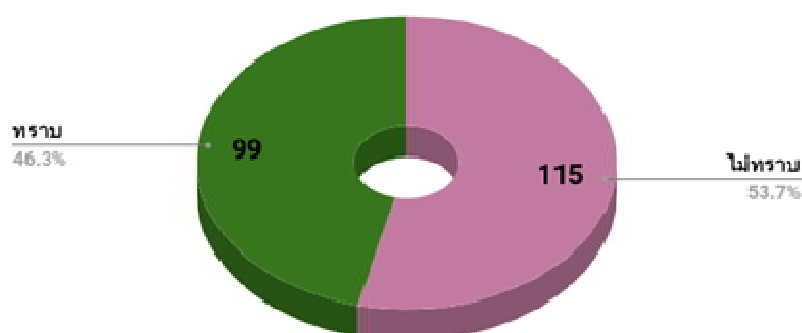
3) พึ่งพาได้ (Reliable) มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจของประชาชน และหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านการต่างประเทศ

4) มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศ (Excellent) มีความเป็นมืออาชีพ มุ่งมั่นทำงานให้มีผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มั่นคงในหลักการ ยึดถือจริยธรรมและความเป็นธรรม

ในส่วนของความสำคัญของค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ ตั้งคำถาม 3 ส่วน เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปฏิบัติตามค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่

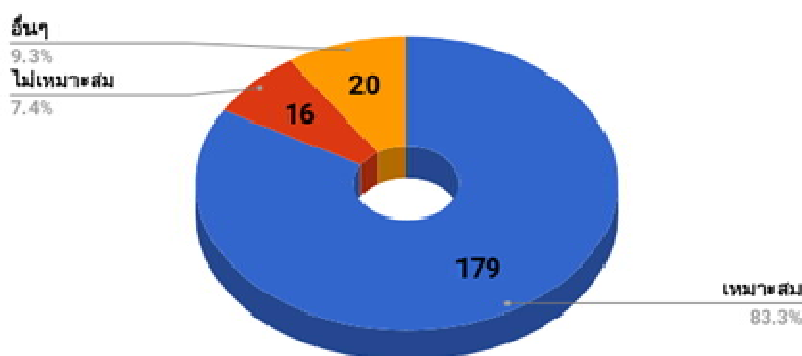
- 1) ระดับการรับรู้ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ
- 2) ความเหมาะสมของค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ
- 3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปฏิบัติตามค่านิยมหลัก "CARE" เพื่อให้เป็นกระทรวงการต่างประเทศที่ "CARE" บุคลากรภายในองค์กรและ ความเป็นผู้แทนของประเทศไทย

ระดับการรับรู้ "ค่านิยมหลัก" ของกระทรวงการต่างประเทศ

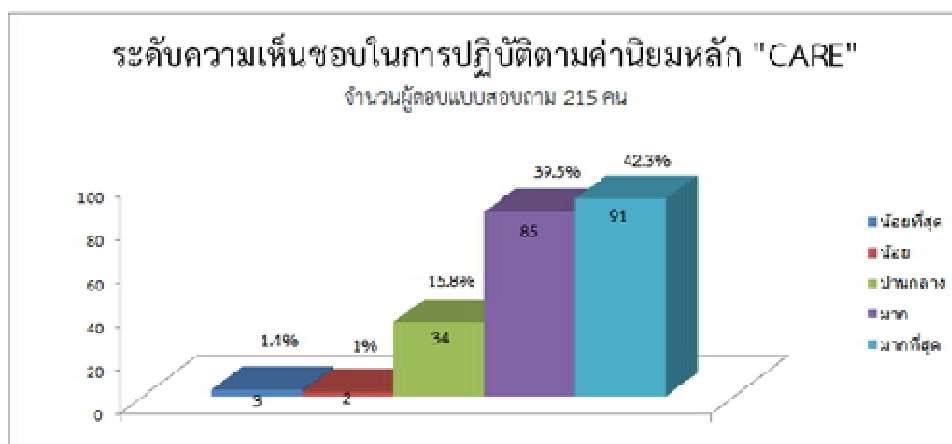


แผนภูมิที่ 3-14 ระดับการรับรู้ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ

ความเหมาะสมของค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ



แผนภูมิที่ 3-15 ความเหมาะสมของค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ



แผนภูมิที่ 3-16 ระดับความเห็นชอบในการปฏิบัติตามค่านิยมหลัก “CARE”

ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทราบการมีอยู่ของค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศร้อยละ 46.3 และไม่ทราบร้อยละ 53.7 และเมื่อได้อ่านค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558–2561) ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมีความเห็นพ้องร้อยละ 83.3 ว่า ค่านิยมหลักที่กำหนดไว้มีความเหมาะสมสำหรับกระทรวงการต่างประเทศ รายละเอียดปรากฏตามแผนภูมิที่ 3–14 ถึง แผนภูมิที่ 3–16

ในส่วนของการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปฏิบัติตามค่านิยมหลัก "CARE" เพื่อให้เป็นกระทรวงการต่างประเทศที่ "CARE" บุคลากรภายในองค์กรและความเป็นผู้แทนของประเทศไทย ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศให้ระดับความเห็นชอบในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักในระดับมากที่สุด ที่ร้อยละ 42.3 และระดับมาก ที่ร้อยละ 39.5 เมื่อรวมกันแล้วอยู่ที่อัตราร้อยละ 81.8

นอกเหนือไปจากวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การเสริมสร้างค่านิยมร่วมเป็นเครื่องมือหนึ่งเพื่อสร้างแนวความคิดและกำหนดพฤติกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งทำให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมแบบใดจากบุคลากรในองค์กร และเป็นเครื่องมือช่วยประเมินผลของตนเองได้ว่า เมื่อปฏิบัติตามนั้นแล้วย่อมส่งผลดีต่อผลงานของตนและองค์กร อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรประสบปัญหาว่า ค่านิยมที่กำหนดขึ้นไม่ได้มีผลในทางปฏิบัติ เป็นเพียงคำพูดที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเท่านั้น การพยายามปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมร่วมโดยปราศจากการวางแผนหรือกระทำเป็นครั้งเป็นคราวทำให้เกิดความตื่นตัว รับรู้ และปฏิบัติตามอย่างทั่วถึง หรือได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่ไม่มีการบูรณาการกับระบบบริหารงานบุคคลขาดการประเมินผล และการรณรงค์ให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังไม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรจึงไม่ใส่ใจที่จะปฏิบัติตามค่านิยมที่กำหนดขึ้น

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทราบเป็นการภายในว่า สำนักนโยบายและแผนของกระทรวงการต่างประเทศกำลังอยู่ในระหว่างจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 4 ปี ฉบับใหม่ สำหรับปี พ.ศ. 2562–2565 และจะกำหนดค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศขึ้นใหม่อีกครั้ง ถึงแม้ว่าค่านิยมหลักจะสามารถปรับเปลี่ยนและกำหนดใหม่ให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม

การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ก็ตาม แต่ผลการศึกษาที่ได้เป็นตัวอย่างี่แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า กระทรวงการต่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมหลักให้แก่ข้าราชการ เนื่องจาก ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทราบถึงการมีอยู่ของค่านิยมหลักเพียงร้อยละ 46.3 เท่านั้น จึงทำให้เกิดข้อคิดเห็นในเชิงประมาศ อาทิ “เขียนแต่คำสวยหรู แต่ไม่ปฏิบัติตาม” “องค์กรไหน ก็ตั้ง ค่านิยมไว้แบบนี้ แต่ในทางปฏิบัติก็ทำได้บ้างไม่ได้บ้าง” “ควร CARE ทั้งเรื่องการทำงาน และ ชีวิต ส่วนตัว” “เป็นค่านิยมที่เหมาะสมในการทำงานการทูตแต่ไม่ได้เป็นค่านิยมในการบริหารองค์กร” “ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างของ CARE ไม่ควรจะเป็น CARELESS” เป็นต้น

ดังนั้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปฏิบัติตามค่านิยมหลัก "CARE" เพื่อให้เป็นกระทรวงการต่างประเทศที่ "CARE" บุคลากรภายในองค์กรและ ความเป็นผู้แทน ของประเทศไทย จึงอาจพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

- 1) กำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์
- 2) กำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ค่านิยมที่พึงประสงค์
- 3) รมรงค์และดำเนินการส่งเสริมค่านิยมที่พึงประสงค์
- 4) ประเมินผลการดำเนินงานเสริมสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์

โดยในทางปฏิบัติจะต้องคำนึงว่า พฤติกรรมตลอดจนวิธีปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นสิ่งที่พึงกระทำ ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย โดยต้องสร้างแรงผลักดันหรือแรงจูงใจให้ บุคลากรเห็นชอบและปฏิบัติตามค่านิยมหลักที่กำหนดขึ้นด้วย

3.4 การบริหารองค์กร

ราชบัณฑิตยสถานให้คำนิยามว่า “องค์กร” หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน¹⁶

Edgar Schein ระบุว่า องค์กร มีส่วนประกอบพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ (common purpose) (2) การทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มบุคคล (coordinated effort) (3) การแบ่งงานกันทำ (division of labour) และ (4) โครงสร้างองค์กร (Hierarchy of Authority)¹⁷

การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M—Man, Money, Material, Machine, Management, และ Morale) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน¹⁸

ในปัจจุบันการบริหารองค์กรภาครัฐมีการนำแนวความคิดการบริหารงานของภาคเอกชนมา ปรับใช้เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการบริหารที่ชัดเจนขึ้น มีลักษณะของ การบริหารงาน เชิงรุกที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการทำงาน และมีตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน

¹⁶ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷ ที่มา: www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-structure.

¹⁸ สุลีลา สารพวงษ์, การบริหาร (Administration), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.gotoknow.org/posts/322601.

องค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม นอกจากนั้น องค์กรภาครัฐยังพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลงานในเชิงยุทธศาสตร์ของบุคคลและมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ จำนวน 7 ด้าน ไปใช้เป็นตัวชี้วัดขององค์กร ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบราชการของกระทรวงการต่างประเทศเป็นเจ้าภาพหลัก ในการดำเนินการ

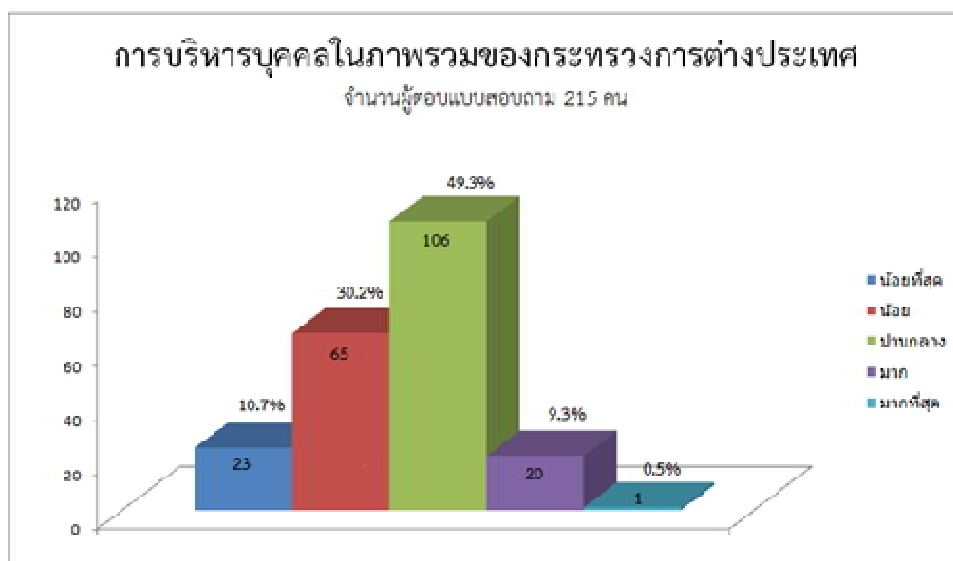
ผู้ศึกษาดังสมมุติฐานว่า วัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อาจจะส่งผลกระทบกับข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในด้านความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการลดแรงจูงใจและความอุทิศตนให้กับงานส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานด้อยลงไป จึงได้ทำการศึกษาโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ
- 2) สมรรถนะ (competency) ด้านการทำงานของข้าราชการในระดับต่าง ๆ 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับผู้บริหารขั้นต้นและระดับผู้บริหารขั้นสูง

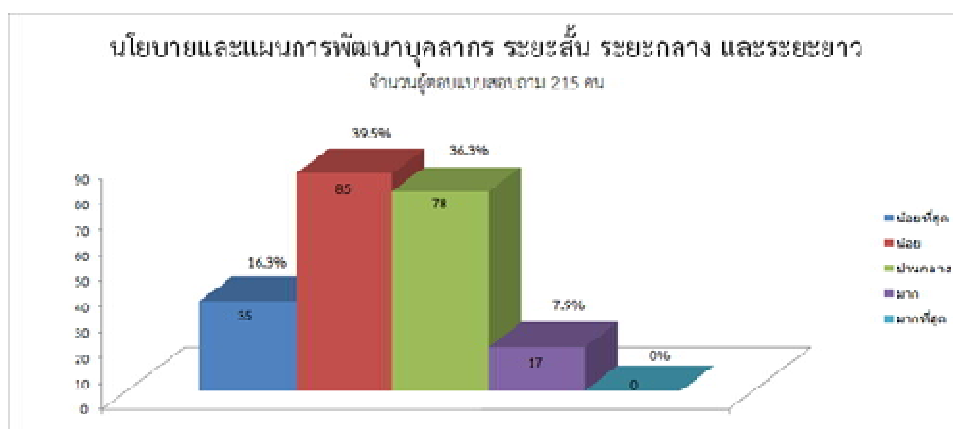
3.4.1. ส่วนที่ 1 ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ

ในส่วนของการหาระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวอย่างการบริหารงาน จำนวน 9 หัวข้อ ดังนี้

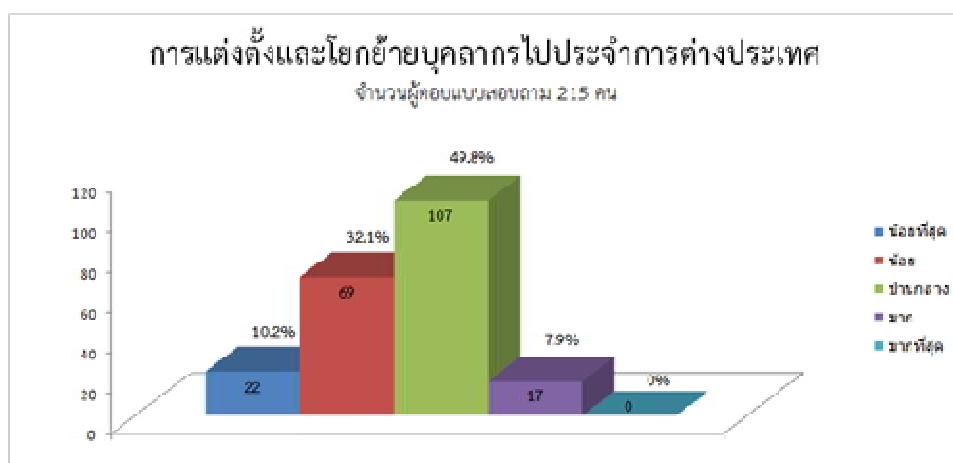
- 1) การบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศในภาพรวม
- 2) นโยบายและแผนการพัฒนากุศลกร ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- 3) การแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรไปประจำการต่างประเทศไปรงใสและเป็นธรรม
- 4) การประกาศหลักเกณฑ์การโยกย้ายและเมืองที่ว่างสำหรับการไปประจำการในต่างประเทศให้รับทราบทั่วกันล่วงหน้าในทุกกระดับ
- 5) การเลื่อนระดับตำแหน่งมีหลักเกณฑ์และกระทำอย่างถูกต้องตามกระบวนการโดยโปร่งใสและเป็นธรรม
- 6) การประกาศหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งให้รับทราบทั่วกันล่วงหน้าทุกกระดับ
- 7) การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษผู้ที่ไม่ทำงานอย่างสมเหตุสมผล
- 8) การฝึกอบรมข้าราชการแรกเข้าให้มีความรู้ความสามารถพร้อมปฏิบัติงานมีบรรทัดฐานและมาตรฐานในการทำงาน
- 9) ทำการฝึกอบรมข้าราชการแรกเข้าให้มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรม การทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องและเหมาะสม



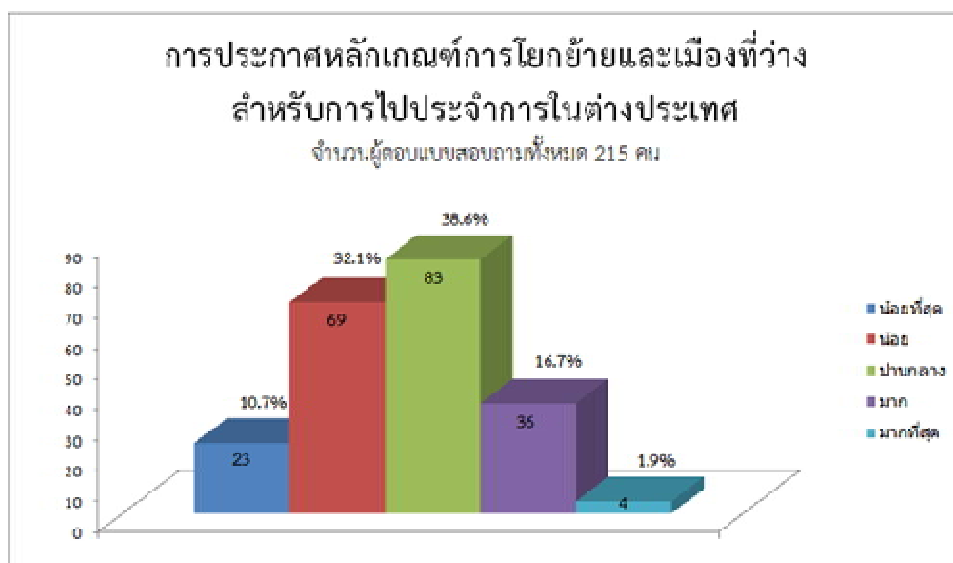
แผนภูมิที่ 3-17 การบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศในภาพรวม



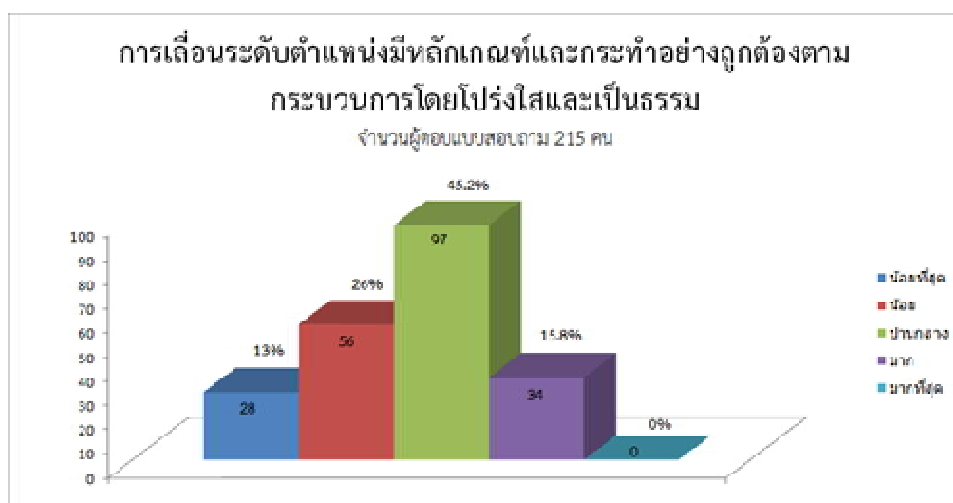
แผนภูมิที่ 3-18 นโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว



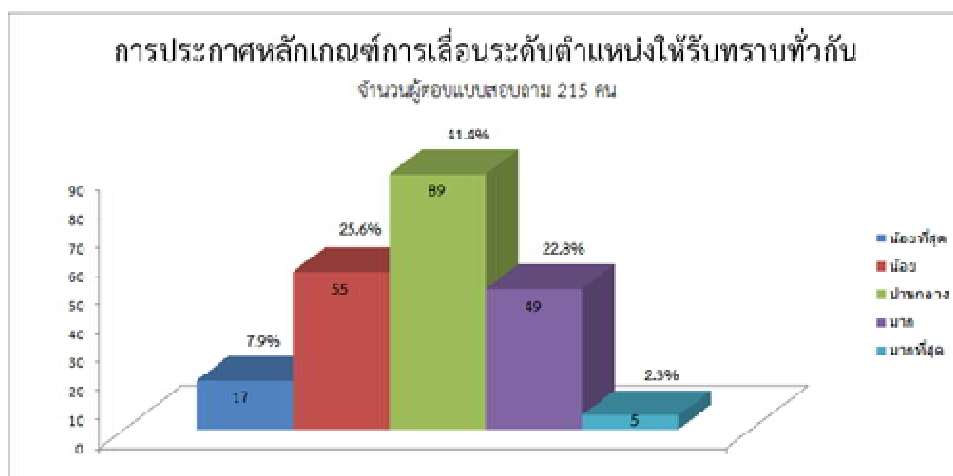
แผนภูมิที่ 3-19 การแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรไปประจำการต่างประเทศไปรงใสและเป็นธรรม



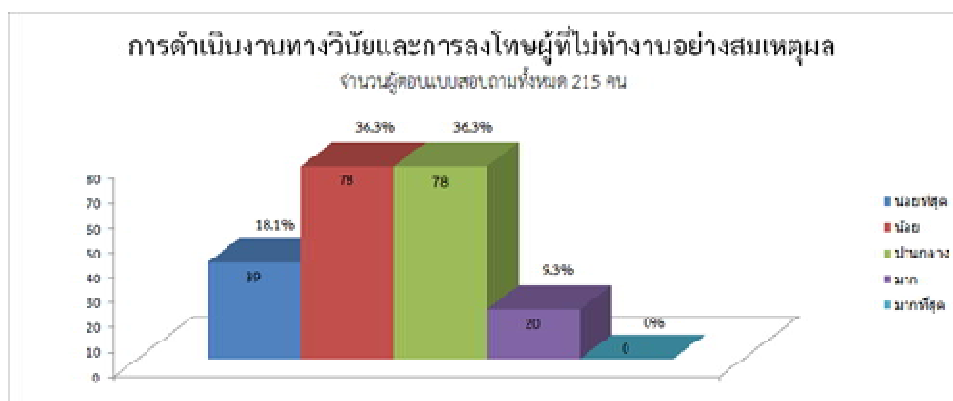
แผนภูมิที่ 3-20 การประกาศหลักเกณฑ์การโยกย้ายและเมืองที่ว่างสำหรับการไปประจำการ



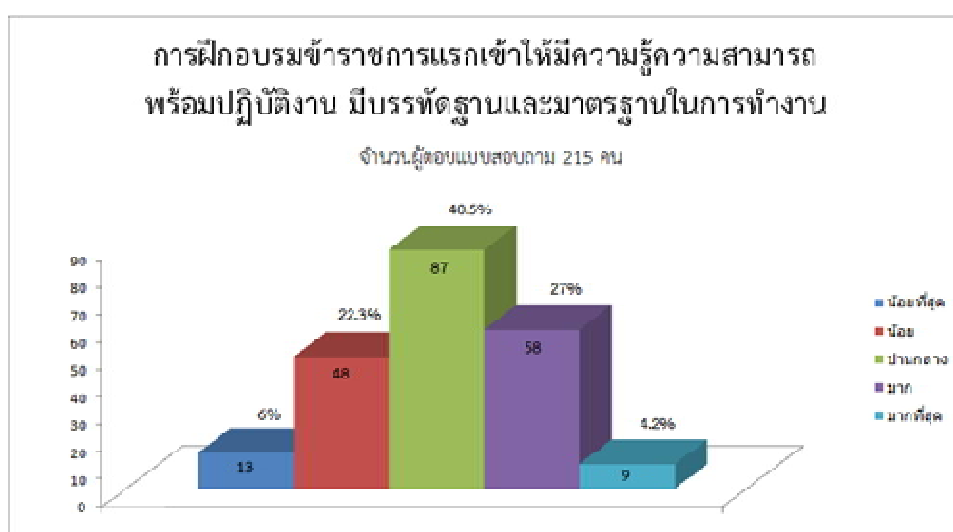
แผนภูมิที่ 3-21 การเลื่อนระดับตำแหน่งมีหลักเกณฑ์และกระทำโดยโปร่งใสและเป็นธรรม



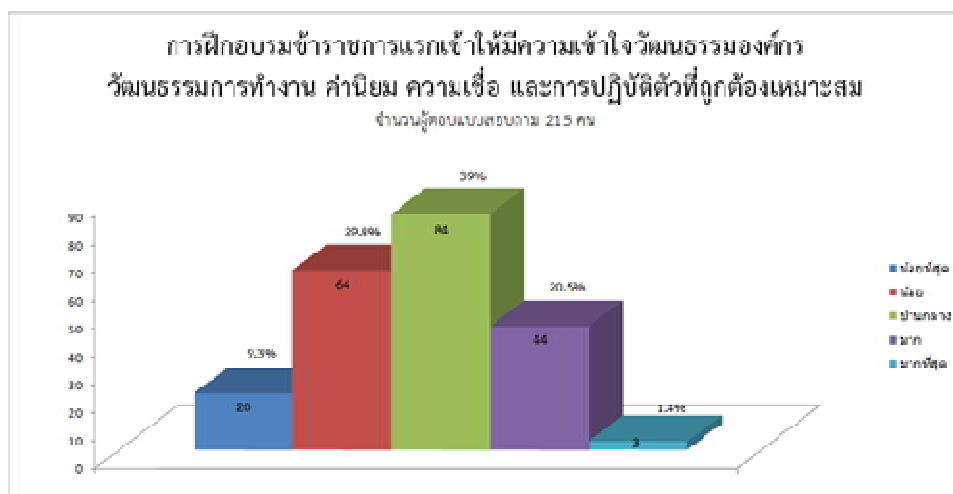
แผนภูมิที่ 3-22 การประกาศหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งให้รับทราบทั่วกันล่วงหน้าทุกระดับ



แผนภูมิที่ 3-23 การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษผู้ที่ไม่ทำงานอย่างสมเหตุผล



แผนภูมิที่ 3-24 การฝึกอบรมข้าราชการแรกเข้าให้มีความรู้ความสามารถพร้อมปฏิบัติงาน



แผนภูมิที่ 3-25 ทำการฝึกอบรมข้าราชการแรกเข้าให้มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศในระดับปานกลางค่อนข้างน้อยในทุกหัวข้อ อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศหรือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารบุคคลมีความบกพร่องในหน้าที่หรือความรับผิดชอบ แต่ผลการศึกษาข้างต้นเป็นการแสดงระดับความพึงพอใจการทำงานด้านการบริหารบุคคลของกระทรวงในด้านหนึ่งเท่านั้น และแสดงให้เห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศยังสามารถพัฒนาการบริหารบุคคลให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิมในทุก ๆ ด้าน อาทิ ด้านการบริหารข้อมูลส่วนบุคคล สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การกำหนด กรอบอัตรากำลังและวางแผนกำลังคน การพัฒนาเสริมสร้างจิตสำนึก จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น ให้สามารถตอบสนองข้าราชการทุกระดับ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะเป็นบิ๊กดาต้า (Big Data) คือข้อมูลทุกอย่างมีอยู่ ทั้งจากภายในและจากภายนอกอย่างเว็บไซต์ สื่อทางและการสื่อสารสังคมออนไลน์ (Social Media) ประเภทต่าง ๆ ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ (Big Data Analysis) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ ของข้อมูลเหล่านั้นที่ซ่อนอยู่ข้างใน เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายต่อต่างประเทศและการประเมินหรือคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต มากกว่าการใช้คอมพิวเตอร์ในลักษณะเชิงเดี่ยว (stand alone) ไม่เชื่อมต่อข้อมูลถึงกัน ทั้งในระดับกอง ระดับกรม และกระทรวงฯ อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน

การเกิดสังคมข่าวสารในกระทรวงการต่างประเทศย่อมไม่มีผลในทางบวกกับการบริหารภายในองค์กร การปกปิด หลีกเลี่ยง หรือไม่สื่อสารชี้แจงสาระต่าง ๆ ที่มีความสำคัญให้คนในองค์กร มีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน การไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการทำงาน ถึงแม้ว่าระเบียบกฎเกณฑ์จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปแต่แก่นของระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติควรที่จะดำรงอยู่เพื่อมิให้มีความเสี่ยงให้เกิดข้อครหาในเรื่องความไม่โปร่งใส เล่นพรรคเล่นพวก ใช้ระบบอุปถัมภ์ และหากมีอำนาจภายนอกมากดดัน กระทรวงการต่างประเทศก็ยังคงมีหลักเกณฑ์และหลักการในการ

ปฏิบัติที่ชัดเจนไม่เป็น “ไม้หลักปักขี้เลน” ตามที่มีการค่อนข้างเกิดขึ้นในหลาย ๆ ครั้ง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า การกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย และการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในระดับต้นที่ควรนำไปพิจารณา

3.4.2 ส่วนที่ 2 สมรรถนะ (competency) ด้านการทำงานของข้าราชการในระดับต่าง ๆ

ตามที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้ว่า วัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อาจจะส่งผลกระทบต่อข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในด้านความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการลดแรงจูงใจและความอุทิศตนให้กับงาน รวมทั้งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานด้อยลงไป จึงพยายามออกแบบคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะการทำงานในปัจจุบันของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศแต่ละระดับ

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความตั้งใจว่า การประเมินสมรรถนะการทำงานมิได้หมายความว่า เป็นการพิจารณาหาบุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่อย่างใด แต่เป็นการประเมินความสามารถ และความเชี่ยวชาญเพื่อบริหารจัดการบุคลากร ให้สามารถใช้และแสดงประสิทธิภาพการทำงานที่มีอยู่ อย่างสูงสุดในการปฏิบัติภารกิจที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง เนื่องจากภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศมีความหลากหลายและต้องการความชำนาญและความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน เพื่อร่วมกันทำภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศให้บรรลุเป้าหมายและมีผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กระทรวงการต่างประเทศจึงควรเคารพและให้เกียรติข้าราชการทุกสายงานทุกระดับให้เท่าเทียมกัน และพร้อมที่จะให้โอกาส รวมทั้งผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

ดังนั้น การให้อำนาจบุคคลและกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คนเป็นผู้กำหนดตำแหน่ง การเลื่อนระดับ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการออกประจำการให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศโดยไม่มีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงของข้าราชการนั้น ๆ เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วยอาจไม่ใช่วิธีการบริหารงานที่เหมาะสม ถึงแม้ว่าจะมีข้อมูลประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และการประเมินสมรรถนะด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบและรอบด้านประกอบการพิจารณา แต่หากบุคคลและกลุ่มบุคคลเหล่านั้นไม่มีความรู้จักหรือได้รับข้อมูลด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวก็อาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

ในส่วนของการประเมินสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ใช้การประเมินแนวดิ่ง (Vertical) 180 องศา แบบ 2 ทาง ทั้งข้างบนลงข้างล่างและข้างล่างขึ้นข้างบน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสประเมินซึ่งกันและกัน โดยกำหนดตัวอย่างสมรรถนะในการทำงานแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับผู้บริหารขั้นต้น และระดับผู้บริหารขั้นสูง

โดยผลการศึกษาแสดงว่า กลุ่มตัวอย่างระดับผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นและผู้บังคับบัญชาขั้นสูงมีสมรรถนะในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตามผลการศึกษารังนี้ยังเป็นเพียงผลศึกษาในระดับต้นซึ่งมีประเด็นด้านอื่น ๆ และรายละเอียดอีกมากที่มีได้นำมาพิจารณาให้ครอบคลุม อาทิ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการวางแผนและควบคุมการทำงาน ด้านการมองภาพในองค์กรรวมและการคาดเดาสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ด้านการบริหารโครงการและ

การแก้ไขปัญหา เป็นต้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นผลการประเมินในขั้นต้นที่อาจจะนำไปต่อยอดสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของข้าราชการที่กระทรวงการต่างประเทศต้องการให้มีในแต่ละระดับต่อไป

รายละเอียดผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

3.4.2.1 ระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (ปฏิบัติการและชำนาญการ)

ตัวอย่างสมรรถนะ

- ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน
- ความเข้าใจบทบาท ภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อองค์กร
- การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานใน

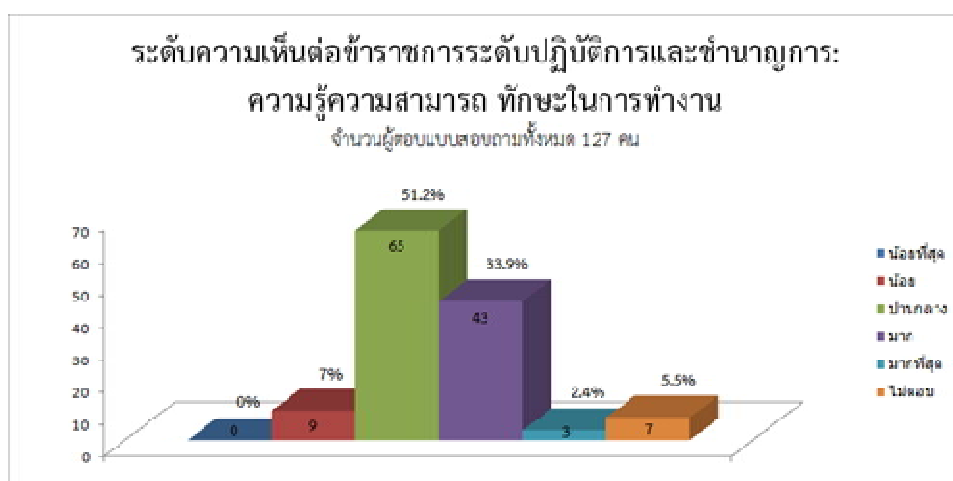
การทำงาน

- การยอมรับฟังความเห็นของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
- ความคิดริเริ่ม การนำสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน และการ

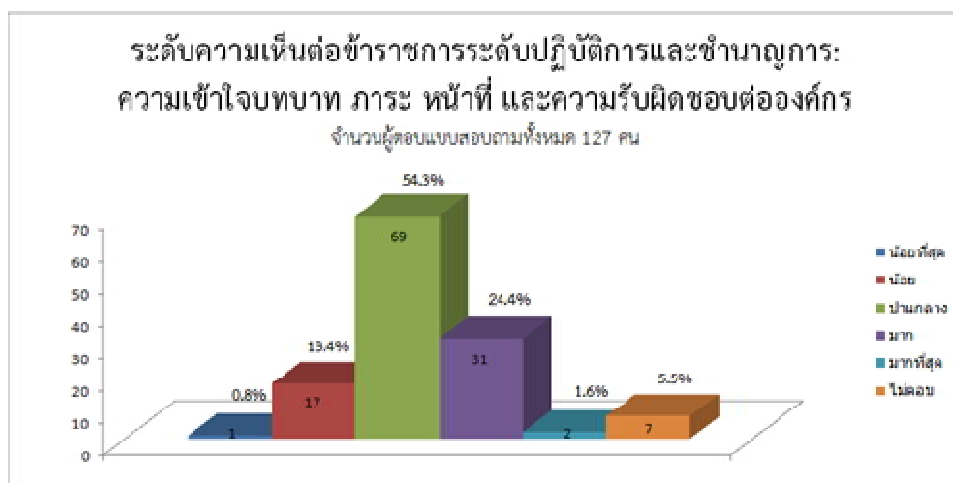
พัฒนาตนเอง

- ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

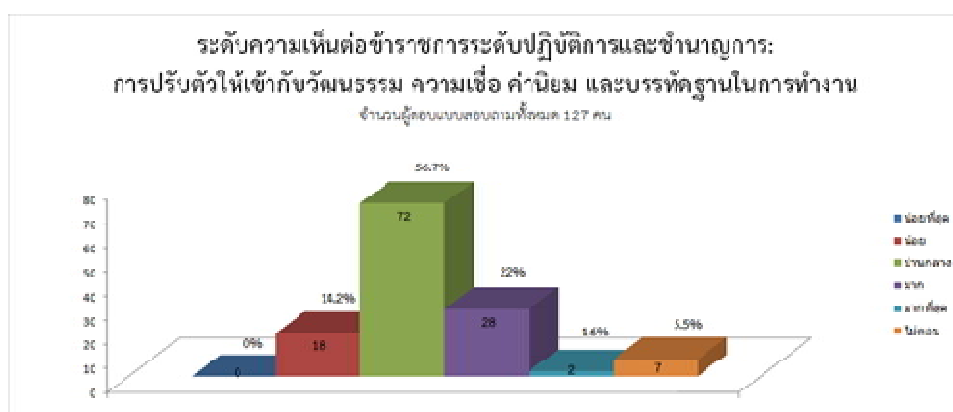
ผลการศึกษาแสดงว่า จากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาขั้นต้นและผู้บังคับบัญชาชั้นสูง สมรรถนะในการทำงานในภาพรวมทุกหัวข้อของข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ อยู่ในระดับปานกลาง



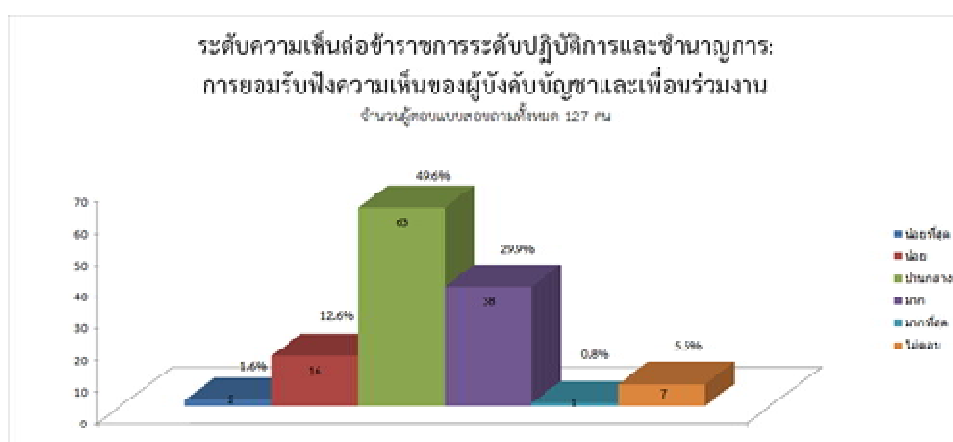
แผนภูมิที่ 3-26 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน



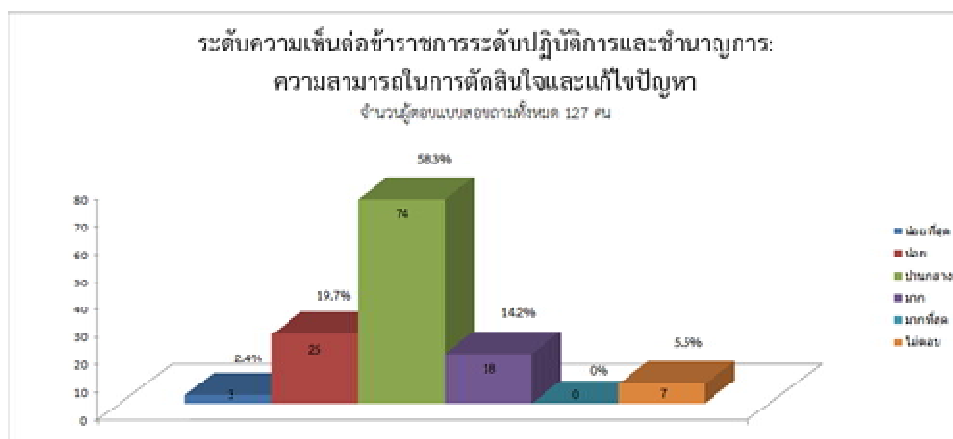
แผนภูมิที่ 3-27 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความเข้าใจบทบาท ภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อองค์กร



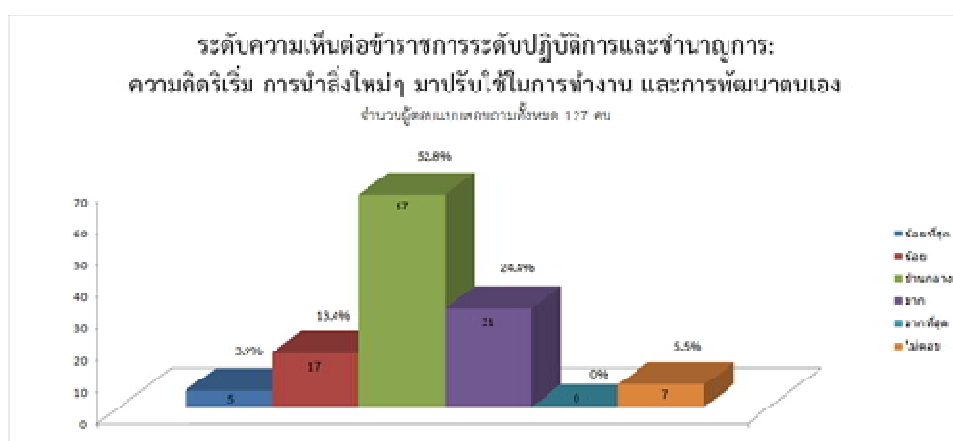
แผนภูมิที่ 3-28 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานในการทำงาน



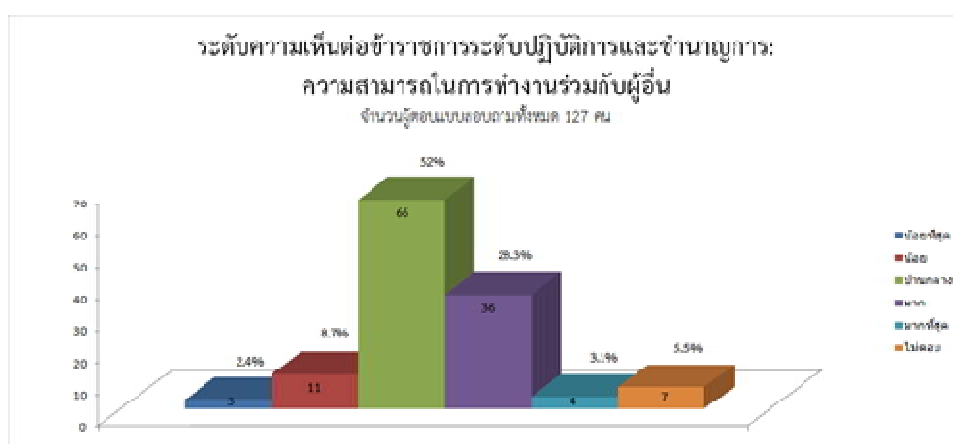
แผนภูมิที่ 3-29 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: การยอมรับฟังความเห็นของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน



แผนภูมิที่ 3-30 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา



แผนภูมิที่ 3-31 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความคิดริเริ่ม การนำสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง



แผนภูมิที่ 3-32 ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ: ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.4.2.2 ระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (ที่ปรึกษา ข้าราชการพิเศษ และอำนวยการระดับต้น)

ตัวอย่างสมรรถนะ

- ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน
- ความสามารถในการสอน ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และแก้ปัญหา
- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการ

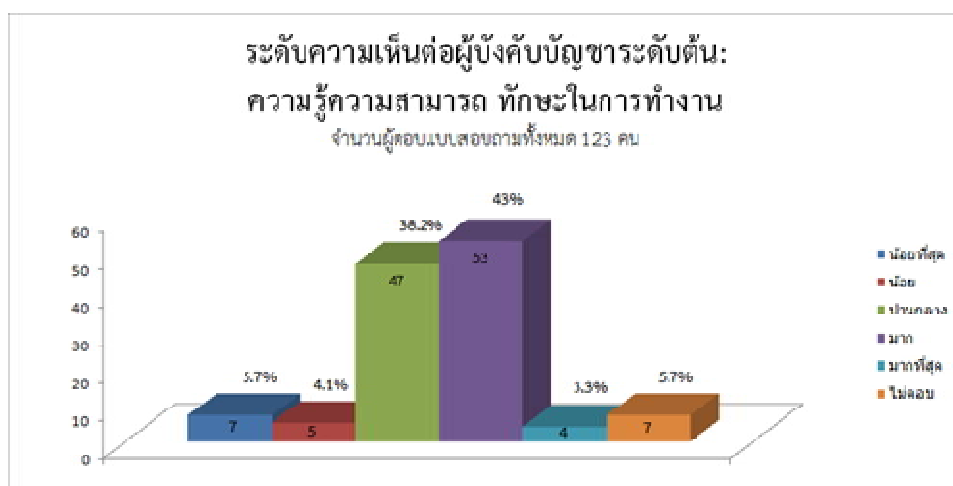
ตัดสินใจ

และของผู้ใต้บังคับบัญชา

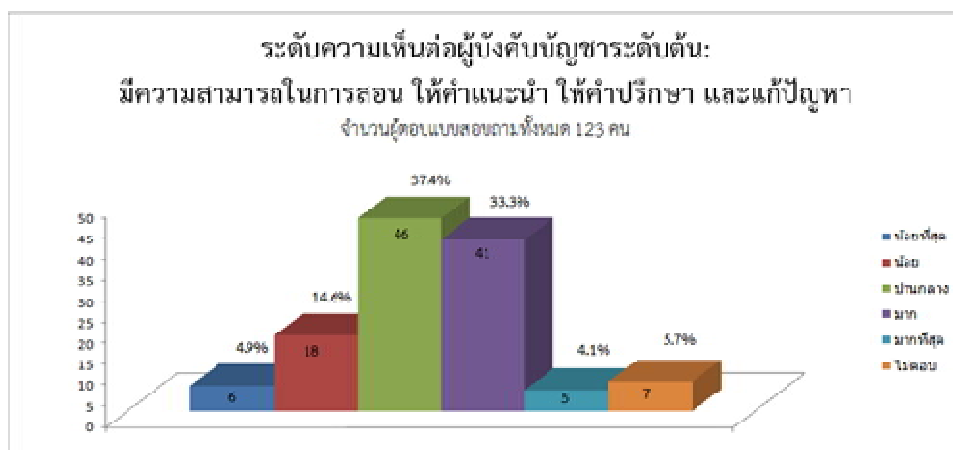
- แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาดทั้งของตนเอง
- ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน
- ใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่อง

ส่วนตัว

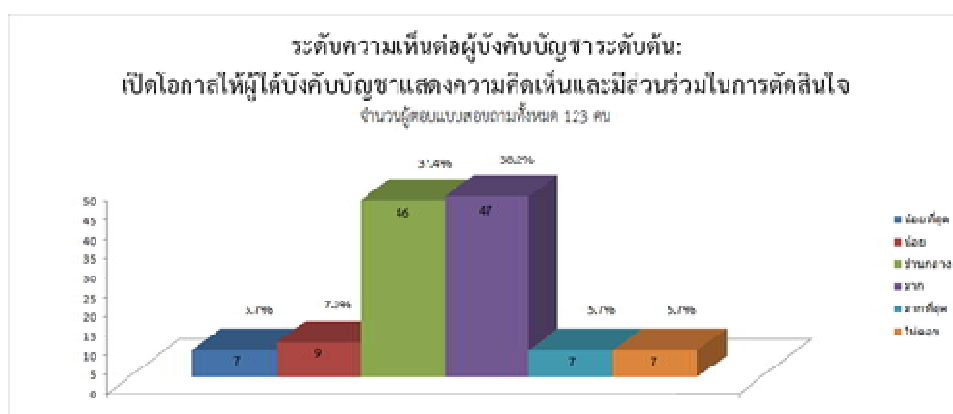
ผลการศึกษาแสดงว่า จากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถนะในการทำงานในภาพรวมทุกหัวข้อของข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก โดยหัวข้อที่ได้รับการประเมินระดับมาก คือ “ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน” “การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” และ “ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน”



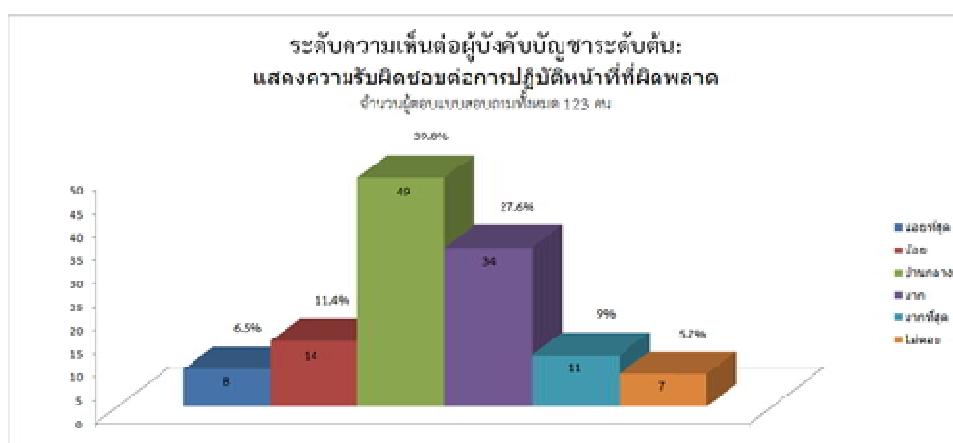
แผนภูมิที่ 3-33 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน



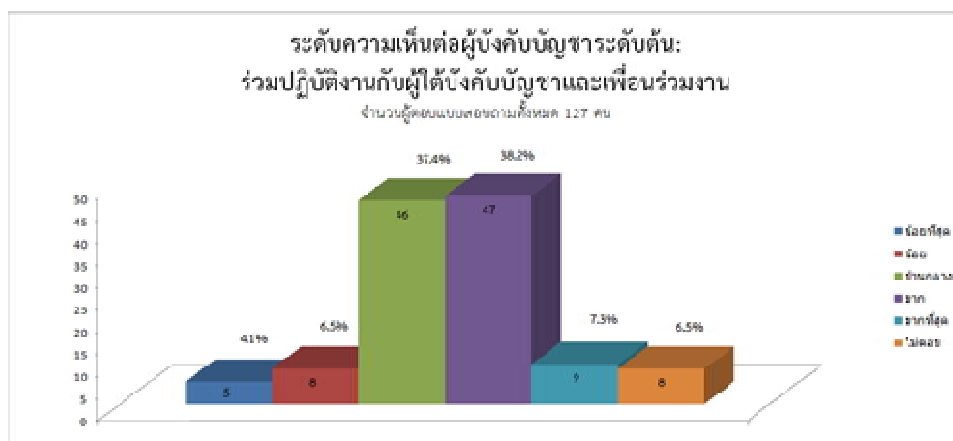
แผนภูมิที่ 3-34 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: มีความสามารถในการสอน ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และแก้ปัญหา



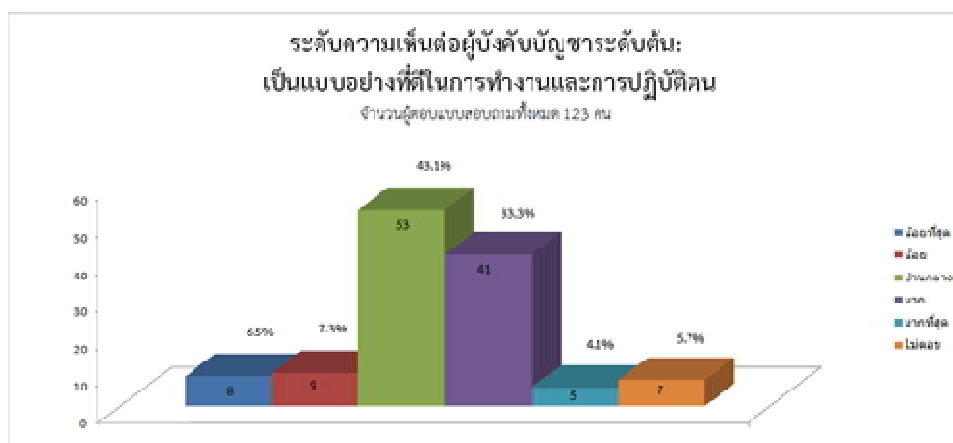
แผนภูมิที่ 3-35 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



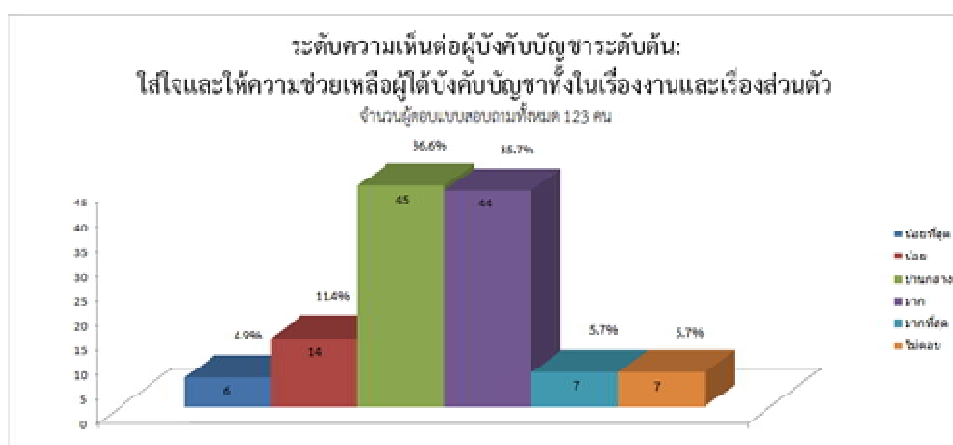
แผนภูมิที่ 3-36 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด



แผนภูมิที่ 3-37 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน



แผนภูมิที่ 3-38 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน



แผนภูมิที่ 3-39 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น: ใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

3.4.2.3 ระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง (อำนวยการระดับสูง บริหารระดับต้น และบริหารระดับสูง)

ตัวอย่างสมรรถนะ

- วิสัยทัศน์ในการทำงาน
- ความสามารถในการบริหารคน งาน เวลา และงบประมาณ
- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการ

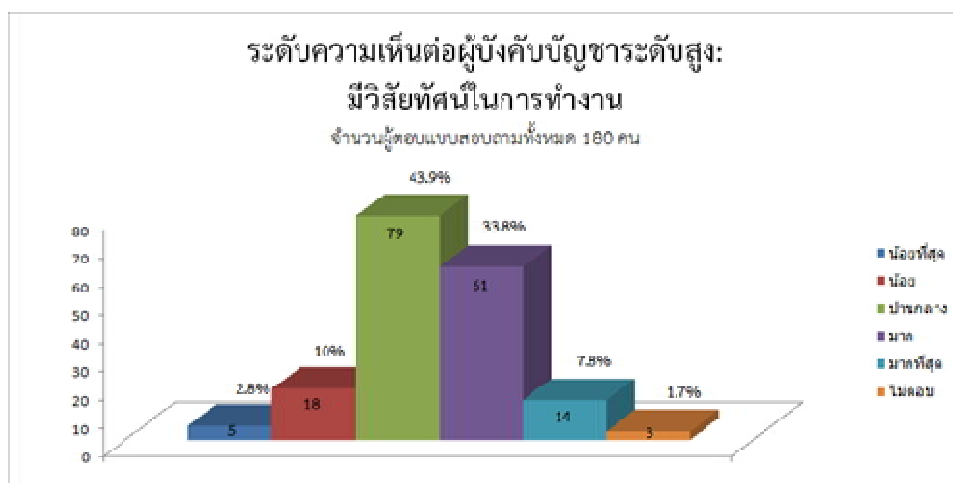
ตัดสินใจ

และของผู้ใต้บังคับบัญชา

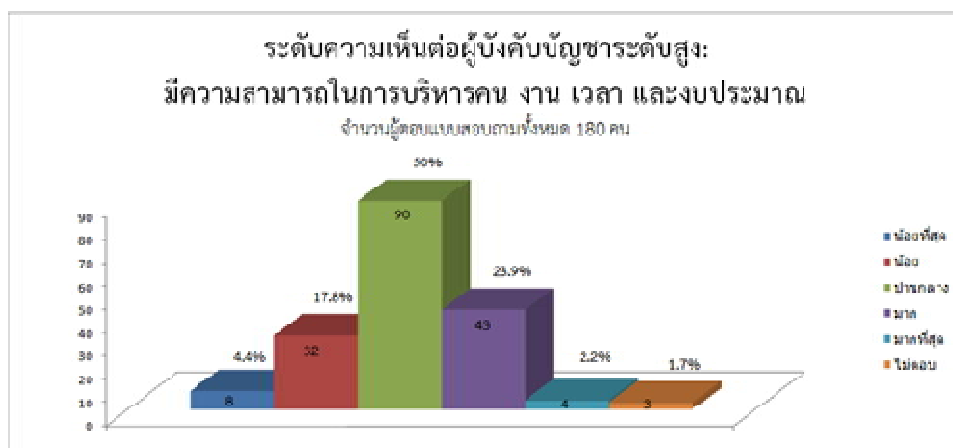
- แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาดทั้งของตนเอง
- ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองและเท่าเทียมกัน
- เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน
- ความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความโปร่งใสในการทำงาน
- ใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่อง

ส่วนตัว

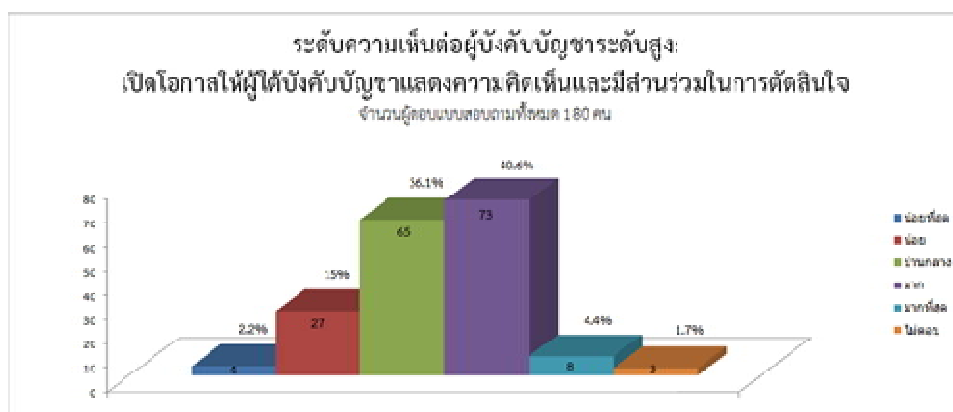
ผลการศึกษาแสดงว่า จากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถนะในการทำงานในภาพรวมทุกหัวข้อของข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก โดยหัวข้อที่ได้รับการประเมินระดับมาก คือ “การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” และ “แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาดทั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา” และ “ความซื่อสัตย์สุจริต”



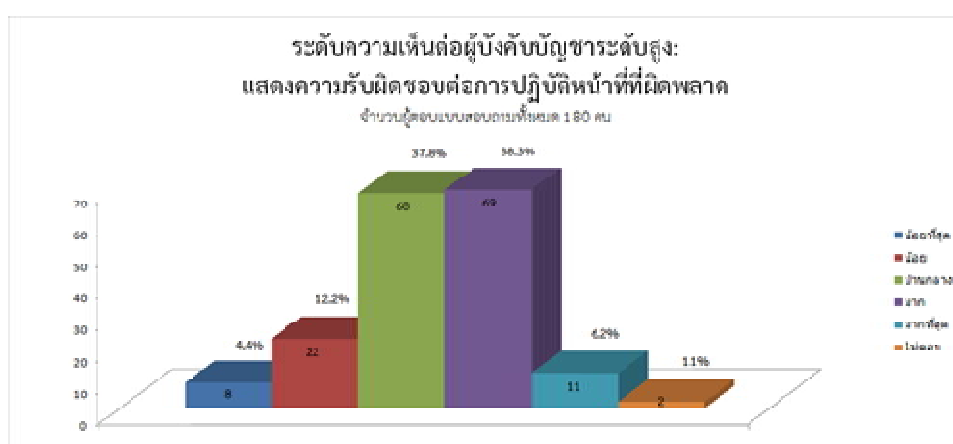
แผนภูมิที่ 3-40 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน



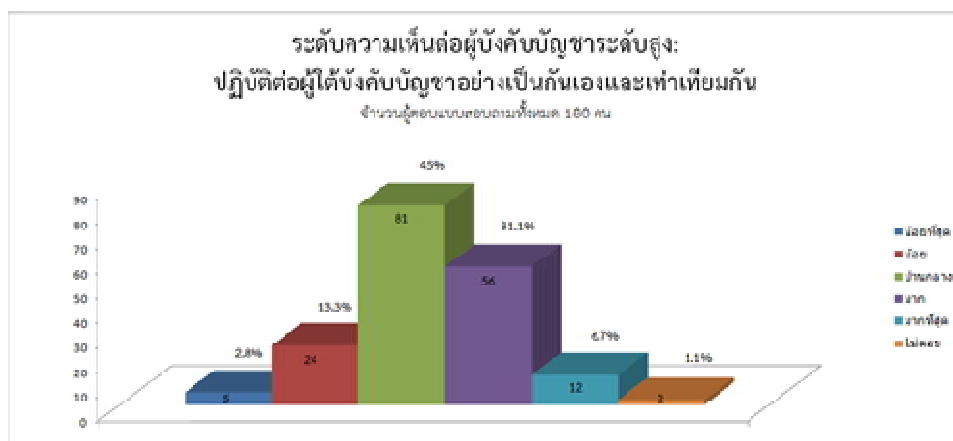
แผนภูมิที่ 3-41 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีความสามารถในการบริหารคน งาน เวลา และงบประมาณ



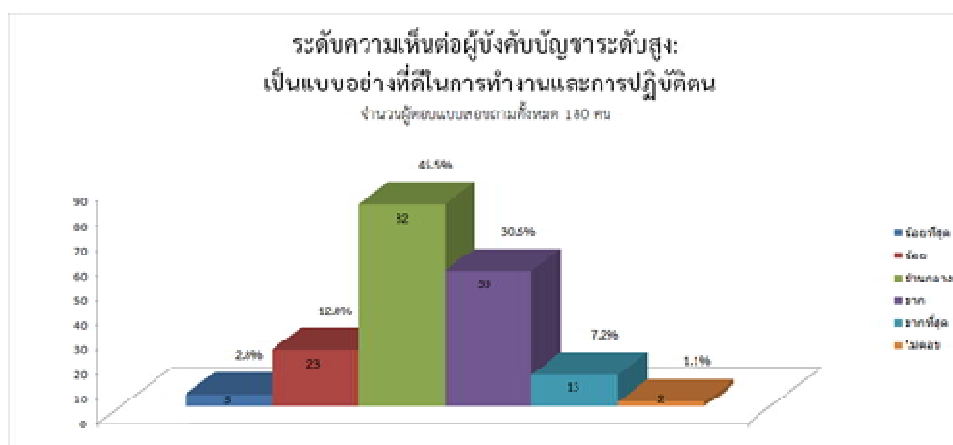
แผนภูมิที่ 3-42 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



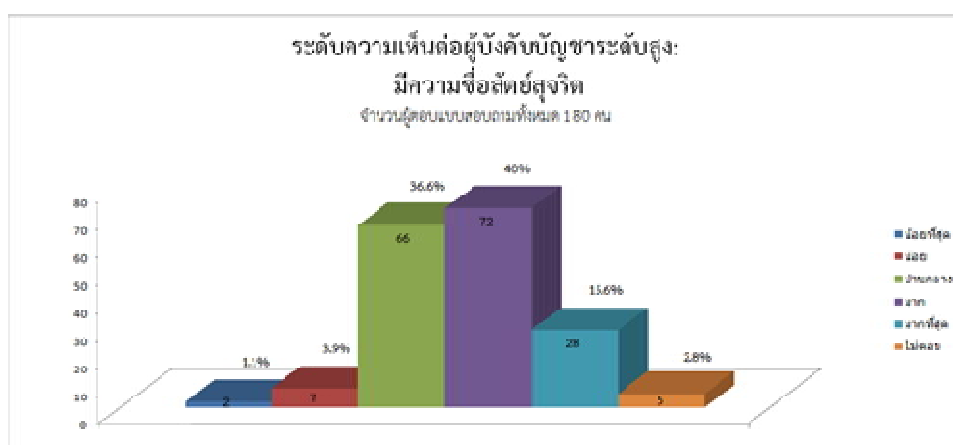
แผนภูมิที่ 3-43 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด



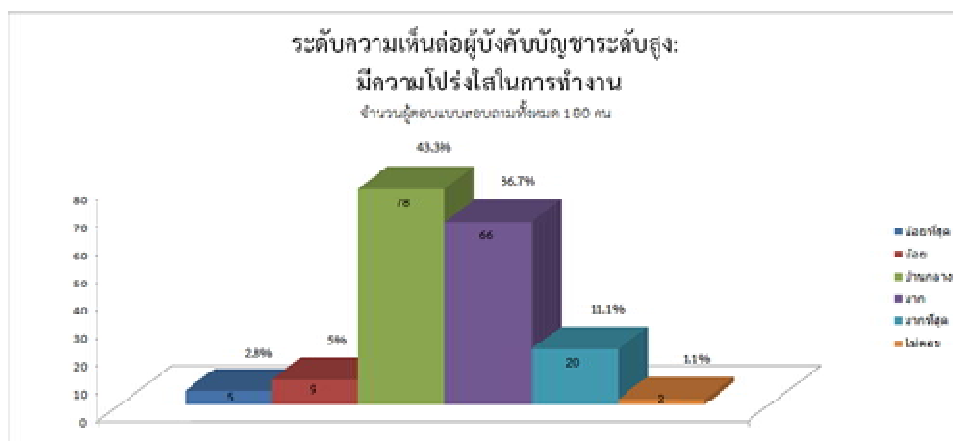
แผนภูมิที่ 3-44 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองและเท่าเทียมกัน



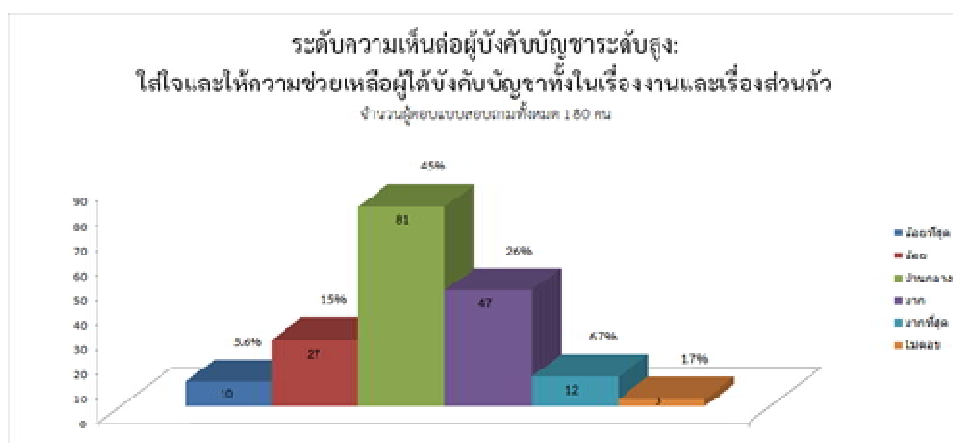
แผนภูมิที่ 3-45 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการปฏิบัติตน



แผนภูมิที่ 3-46 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีความซื่อสัตย์สุจริต



แผนภูมิที่ 3-47 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: มีความโปร่งใสในการทำงาน



แผนภูมิที่ 3-48 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง: ใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

“บัวแก้ว เป่งบาน ในวังสราญรมย์ระรื่นชื่นใจ
กลิ่นดี สีสงาม กลิ่นดี สีสงาม แสนสวยเมื่อยามดวงอาทิตย์อุทัย
แสงแดด แดดเผา แต่บัวไม่เหวากลับงามสดใส
ถึงน้ำจะขุ่น ด้วยเลน ด้วยตม บัวแก้วก็ข่มซ่อนซ่อนเอาไว้ข้างใน
แก้ร้ายให้หย่อน แก้ร้อนให้เย็น ข้างนอกแลเห็นแต่น้ำที่ใส
ก้านบัวหยั่งน้ำ รอบรู้คุณธรรม มุ่งหวังชักนำชาติเราให้พ้นทุกข์ภัย
บัวแก้วบัวขวัญ สำคัญคู่ไทย ส่งเสริมโชคชัย เชิดชูชาติเรา เชิดชูชาติเรา”
เพลงบัวแก้ว,
พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ,
อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ

4.1 สรุปผลการศึกษา

4.1.1 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

กระทรวงการต่างประเทศมีการผสมผสานรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทพเจ้าทั้ง 4 แบบ โดยวัฒนธรรมมีหลักแบบ Apollo หรือวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างขององค์กรและลำดับการบริหาร อำนาจสั่งการจะลดหลั่นตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งผู้ที่มีอำนาจสั่งการก็จะสามารถกำหนดทิศทางการทำงานและกระบวนการทำงานที่มีผลต่อวิธีการทำงานและผลสำเร็จของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ในขณะเดียวกัน การแสดงออกถึงรูปแบบของ Zeus คือวัฒนธรรมแบบผู้นำ อย่างเด่นชัดเช่นกัน คือการเน้นการใช้อำนาจตัดสินใจสูงสุดโดยใช้เหตุผลเฉพาะตน เน้นเครือข่ายและสายสัมพันธ์ และการเลือกใช้บุคคลที่ใกล้ชิดและไว้วางใจ วัฒนธรรมแบบ Athena ที่เน้นภารกิจและการแก้ปัญหา โดยระดมทรัพยากรทั้งคน เครื่องมือ และเงินมาร่วมกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และให้ภารกิจสัมฤทธิ์ผล และวัฒนธรรมแบบ Dionysus ที่เน้นความเป็นวิชาชีพและความชำนาญการเฉพาะ มีความเป็นอิสระทางความคิดและ การดำเนินงาน

4.1.2 ความสำคัญและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

4.1.2.1 ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นเครื่องมือสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

4.1.2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏในกระทรวงการต่างประเทศมีทั้งวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนและไม่พึงประสงค์ ตามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมุติฐานว่า การสร้างเอกลักษณ์

ความเป็นส่วนหนึ่ง และความผูกพันในองค์กรให้เข้มแข็ง ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรย่อย ๆ และ วัฒนธรรมการทำงานที่ปรากฏในกระทรวงการต่างประเทศ โดยควรเสริมสร้างวัฒนธรรมในทางบวก ให้คงอยู่และกำจัดวัฒนธรรมในทางลบหรือพยายามทำให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดตัวอย่าง วัฒนธรรม โดยแบ่งออกเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงสนับสนุน จำนวน 9 หัวข้อ และวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ จำนวน 9 หัวข้อ และผลการศึกษาแสดง ว่า วัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนที่ได้คะแนนใน อัตราส่วนร้อยละสูงที่สุด 3 ลำดับแรก คือ “ความมีอุดมการณ์และความเป็นมืออาชีพด้านการทูต” “การยึดมั่นระบบคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง” และ “การเปิดกว้างทาง ความคิด มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัว” ซึ่งเป็นวัฒนธรรมในเชิงอุดมคติที่ข้าราชการกระทรวง การต่างประเทศ ควรมีและควรเป็น ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ ในขณะที่ วัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อัตราส่วนร้อยละในแต่ละหัวข้ออยู่ในระดับร้อยละ 45.6 จนถึงร้อยละ 66 จึงอาจทำให้เข้าใจผิดได้ว่าวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 8 หัวข้อ ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าเป็นห่วงหรือ อยู่ในระดับวิกฤต ซึ่งวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ในองค์กรที่เป็นอุดมคติคือ ไม่มีเลย แต่ในความเป็นจริง ควรจำกัดให้อยู่ในระดับที่น้อย ถึงน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาได้รับคำแนะนำว่า หากเป็นการให้คะแนนตามความสำคัญในแต่ละหัวข้อในส่วนของวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์และ วัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน อาจจะได้รับข้อมูล ที่ถูกต้องและชัดเจนมากกว่านี้ โดยตัวอย่างวัฒนธรรม องค์กรที่ไม่พึงประสงค์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ “การมาทำงานสาย กลับดึก” “ความไม่โปร่งใสและไม่ คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการพิจารณาเลื่อนระดับและการออกประจำการ” “การใช้หลักความเหมาะสม ที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ความเหมาะสม คืออะไร อย่างไร เพื่ออะไร”

4.1.2.3 ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเห็น “ควร” ร้อยละ 75.8 ที่จะ กำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้สามารถอธิบายได้ชัดเจน และในความพยายาม ที่จะกำหนดนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ ว่า “น่าเชื่อถือ มีอาชีพ อุทิศตน มั่นคงในหลักการ ยึดมั่นคุณธรรม” ได้รับคะแนนในอัตราส่วนร้อยละ 41.4 ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า ยังไม่ สามารถนิยามวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ใกล้เคียงที่สุดได้โดยปราศจาก ข้อถกเถียง ข้อโต้แย้ง หรือข้อติติง จึงอาจจะเป็นการดีกว่าหากจะมีการทำการศึกษาเพื่อนิยาม วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้ใกล้เคียงที่สุดต่อไปในอนาคต-

4.1.3 ค่านิยมหลักและการสนับสนุนการปฏิบัติตามค่านิยมหลัก

ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมีความเห็นพ้องร้อยละ 83.3 ว่า ค่านิยมหลัก “CARE” ได้แก่ สร้างสรรค์และเปิดกว้าง (Constructive) รับผิดชอบ (Accountable) พึ่งพาได้ (Reliable) มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศ (Excellent) ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวง การต่างประเทศ 4 ปี (พ.ศ. 2558-2561) มีความเหมาะสมสำหรับกระทรวงการต่างประเทศ ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า กระทรวงการต่างประเทศไม่ประสบ ความสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมหลักให้แก่ข้าราชการ เนื่องจากข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ รับทราบถึงการมีอยู่ของค่านิยมหลักเพียงร้อยละ 46.3 เท่านั้น จึงทำให้เกิดข้อคิดเห็นในเชิงปรามาส อาทิ “เขียนแต่คำสวยหรู แต่ไม่ปฏิบัติตาม” “องค์กรไหนก็ตั้งค่านิยมไว้แบบนี้ แต่ในทางปฏิบัติก็ ทำได้บ้างไม่ได้บ้าง” “ควร CARE ทั้งเรื่องการทำงาน และชีวิตส่วนตัว” “เป็นค่านิยมที่เหมาะสมใน การทำงานการทูตแต่ไม่ได้เป็นค่านิยมในการบริหารองค์กร” “ควรระบุเรื่องจริยธรรมให้ชัดเจน”

“ควรระบุเรื่อง dignity และ integrity” “ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างของ CARE ไม่ควรจะเป็น CARELESS” เป็นต้น

อย่างไรก็ดี การส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศปฏิบัติตามค่านิยมหลัก "CARE" เพื่อให้เป็นกระทรวงการต่างประเทศที่ "CARE" บุคลากรภายในองค์กรและมีความเป็นผู้แทนของประเทศไทย ในทางปฏิบัติจะต้องสร้างแรงผลักดันหรือแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นชอบและปฏิบัติตาม เพื่อให้ค่านิยมหลักฝังลึกลงจนเป็นธรรมชาติในวิถีความคิดและการแสดงพฤติกรรมตลอดจนวิธีปฏิบัติงาน

4.1.4 การบริหารองค์กร

ผู้ศึกษาตั้งสมมุติฐานว่า วัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อาจจะส่งผลกระทบกับข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในด้านความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการลดแรงจูงใจและความอุทิศตนให้กับงานส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานด้อยลงไป จึงได้ทำการศึกษาโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ 2) สมรรถนะ (competency) ด้านการทำงานของข้าราชการในระดับต่าง ๆ 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับผู้บริหารขั้นต้นและระดับผู้บริหารขั้นสูง ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะการทำงานมิได้หมายความว่า เป็นการพิจารณาหาบุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่อย่างใด แต่เป็นการประเมินความสามารถและความเชี่ยวชาญเพื่อบริหารจัดการบุคลากร ให้สามารถใช้และแสดงประสิทธิภาพการทำงานที่มีอยู่อย่างสูงสุดในการปฏิบัติภารกิจที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง

4.1.4.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ

ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศหรือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารบุคคล มีความบกพร่องในหน้าที่หรือความรับผิดชอบ แต่ผลการศึกษาข้างต้นเป็นการแสดงระดับความพึงพอใจการทำงานด้านการบริหารบุคคลของกระทรวงในด้านหนึ่งเท่านั้น ยังไม่ได้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เข้าไปด้วย อาทิ ด้านการบริหารข้อมูลส่วนบุคคล สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การกำหนดกรอบอัตรากำลังและวางแผนกำลังคน การพัฒนาเสริมสร้างจิตสำนึก จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น และแสดงให้เห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศยังสามารถพัฒนาการบริหารองค์กรและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิมในทุก ๆ ด้าน

4.1.4.2 สมรรถนะ (competency) ด้านการทำงานของข้าราชการ

การประเมินสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในระดับต่าง ๆ 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับผู้บริหารขั้นต้นและระดับผู้บริหารขั้นสูง ซึ่งผลการศึกษาแสดงว่า กลุ่มตัวอย่างระดับผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นและผู้บังคับบัญชาขั้นสูงมีสมรรถนะในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษารังนี้ยังเป็นเพียงผลศึกษาในระดับต้นซึ่งมีประเด็นด้านอื่น ๆ และรายละเอียดอีกมากที่มิได้นำมาพิจารณาให้ครอบคลุม อาทิ

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการวางแผนและควบคุมการทำงาน ด้านการมองภาพในองค์กรรวมและการคาดเดาสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ด้านการบริหารโครงการและการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นผลการประเมินในขั้นต้นที่อาจนำไปต่อยอดสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของข้าราชการที่กระทรวงการต่างประเทศ ต้องการให้มีในแต่ละระดับต่อไป

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

4.2.1.1 การผสมผสานทางวัฒนธรรม

โดยที่กระทรวงการต่างประเทศมีการผสมผสานรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทพเจ้าทั้ง 4 แบบ คือ แบบ Apollo แบบ Zeus แบบ Athena และแบบ Dionysus สิ่งสำคัญของกระทรวงการต่างประเทศคือการสร้างดุลยภาพของรูปแบบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏอยู่ทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและไม่เกิดความขัดแย้งกันเอง ดังนี้ (1) สร้างความเชื่อมโยงรูปแบบลักษณะการทำงานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ระวังกัน และยอมรับความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและความถนัดบุคลากร โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะ การเพิ่มสวัสดิการและการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม (2) คัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลให้ไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมตามหลักการบริหาร (put the right man on the right job) (3) กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และเวลา ที่จะผลักดันให้รูปแบบใดมีลักษณะเด่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของภารกิจที่กำหนด (4) การสร้างสะพานเชื่อมต่อกัน เพื่อนำส่งสารต่าง ๆ อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการ เป็นต้น ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ทั่วถึงและมีความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลผ่านตัวบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการมากกว่า 5) ความเป็นมาตรฐานและการใช้ชุดภาษาเดียวกัน การใช้ชุดภาษาเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญไม่เพียงแต่เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรยังทำให้การสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายนอกองค์กรมีเอกภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมากเมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นก่อให้เกิด 1) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การมีส่วนร่วม (Involvement) เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อองค์กร 3) ความสม่ำเสมอของการประพฤติปฏิบัติ (Consistency) ซึ่งหมายถึงค่านิยมร่วม ข้อตกลงหรือความเห็นชอบร่วมกัน และความสำนึกในหน้าที่และผลกระทบที่มีต่อองค์กร 4) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบการทำงาน ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

กระทรวงการต่างประเทศจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ว่า มีความเหมาะสมหรือมีคุณค่าต่อองค์กร

อย่างไร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

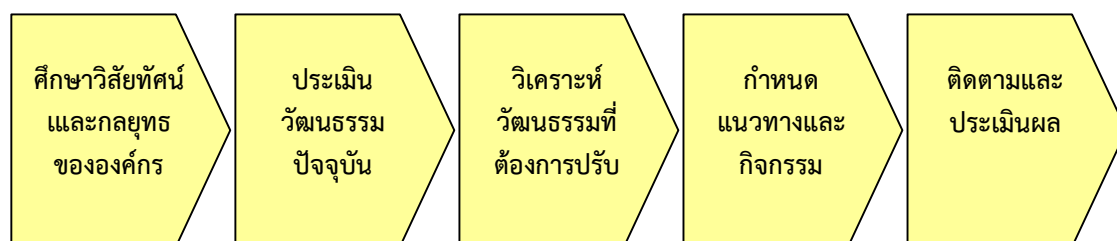
การพัฒนาวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุนให้เข้มแข็งและการลดทอนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยมหลักขององค์กร ใช้หลักและรูปแบบการดำเนินการที่เหมือนกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการด้วยวิธีการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

กระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นองค์กรในระบอบราชการซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรแบบ Apollo คือ มีโครงสร้างการแบ่งงานและลำดับบังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้ที่สามารถเป็นเจ้าภาพในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้ดีที่สุด คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องเป็นการสั่งการจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง โดยหาผู้ที่มีความคิดเห็นด้วยกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจากกลุ่มผู้บริหารในระดับรองลงมา และจากกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิดในองค์กรซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ในองค์กร เพื่อเป็นผู้สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและผลักดันวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมหลักให้เกิดขึ้น ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) โดยมอบหมายให้สำนักบริหารบุคคลเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและสนับสนุน

การเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ผล ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 5 อย่าง เป็นพื้นฐาน คือ (1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Vision) (2) ความมุ่งมั่น (Commitment) จากระดับผู้บริหาร ซึ่งนอกจากจะเป็นพันธสัญญาแล้วผู้บริหารต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างด้วย (3) การมีส่วนร่วม (Involvement) ของบุคลากรในองค์กร (4) การมีกิจกรรม (Activity) ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และ (5) มีการประเมินและติดตามผลที่เป็นรูปธรรม

4.2.2.1 ขั้นตอนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development) และค่านิยมหลัก (Core Values)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมีหลักการสำคัญ คือ ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน โดยในทางปฏิบัติจะต้องคำนึงว่า พฤติกรรมตลอดจนวิธีปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นสิ่งที่พึงกระทำร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย และต้องสร้างแรงผลักดันหรือแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นชอบและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นด้วย โดยมีขั้นตอน ดังนี้



- 1) ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ
ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้สนับสนุนเป้าหมาย/เป้าประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน
- 2) ขั้นตอนที่ 2 ประเมินวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน
เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์การปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์รายกลุ่ม การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- 3) ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน
 - (1) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่พึงสนับสนุน และ/หรือวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ (ในกรณีต้องการกำจัดหรือจำกัดให้น้อยลง) เพื่อกำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมให้ชัดเจนว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ควรทำและสิ่งใดเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ
 - (2) สร้างค่านิยมที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ง่ายต่อการจดจำ ทำความเข้าใจ และการปฏิบัติทั้งในระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ค่านิยมที่ดีควรมีน้อยรายการและส่งเสริมซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมด้วยค่านิยมนั้น
ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรควรมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนและสนับสนุนกิจกรรมในขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไป
- 4) ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางและกิจกรรม
 - (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
 - (2) การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
 - (3) อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - (4) การจัดการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมให้โอวาท
 - (5) การสื่อสารผ่านช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
 - (6) สอดแทรกการกล่าวถึงวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในโอกาสหรือพิธีการต่าง ๆ
 - (7) การให้ผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคนสื่อสารวัฒนธรรมที่พึงสนับสนุน
- 5) ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและการประเมินอย่างต่อเนื่อง
 - (1) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องทำการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร
 - (2) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือกิจกรรม ให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้น ๆ
ทั้งนี้ ในขั้นตอนที่ 2 และ 5 ของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอาจจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการองค์กรมาช่วยให้คำแนะนำและทำการประเมิน ซึ่งอาจจะทำให้

กระทรวงการต่างประเทศได้รับมุมมองและแนวทางที่แปลกใหม่ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนได้ต่อไป

4.2.2.2 การบริหารองค์กร

ในส่วนของการบริหารองค์กร ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การปรับปรุงการบริหารราชการกระทรวงการต่างประเทศ: ข้อเสนอแนะจากการศึกษามุมมองจากบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ ของนายจักรกฤติ กระจายวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี พ.ศ. 2555 โดยผู้ศึกษาเห็นว่า ผลการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2555 ยังคงเป็นปัจจุบันอยู่ สรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาการบริหารราชการของกระทรวงการต่างประเทศ

1) ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคลน้อย

2) กระทรวงการต่างประเทศยังไม่สามารถสร้างเป้าหมาย ค่านิยมร่วมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่บุคลากรและผู้บริหาร

3) บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศเชื่อว่า ผู้บริหารไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์แต่ใช้ดุลยพินิจเป็นหลัก และเปลี่ยนกฎเกณฑ์ให้เข้ากับดุลยพินิจส่วนตัว

4) ผู้บริหารยังไม่ได้ใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งนอกจากทำให้การทำงานในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังก่อให้เกิดความเครียด ขาดความพึงพอใจของบุคลากรโดยรวม

5) การไม่ยอมรับและหลีกเลี่ยงปัญหา โดยผู้บริหารเน้นการกล่าวถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ไม่สามารถให้ความสำคัญกับการบริหารได้เป็นอันดับต้น ๆ

2) ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความบกพร่องทางการบริหาร

1) การที่ผู้บริหารและบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศมีการหมุนเวียนบ่อยทั้งภายในและต่างประเทศ ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร ขาดความเข้าใจปัญหา รวมทั้งเอื้อให้เกิดการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื่องจากผู้บริหารไม่ต้องอยู่กับปัญหานาน โดยไม่ตนเองจะโยกย้าย ไปที่อื่น ก็เป็นบุคลากรซึ่งมีปัญหาโยกย้ายไปที่อื่น

2) ด้วยตัวเนื้องานทำให้การคัดเลือกและส่งเสริมบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารชั้นสูงส่วนใหญ่เน้นผู้เก่งทางด้านวิชาการมากกว่าผู้เก่งด้านการบริหาร

3) ปัญหาโดยรวมของระบบราชการทั่วไปคือ การที่ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรซึ่งไม่ใช่ของตนเองจ่ายไปเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินการของตนได้ อาทิ การขึ้นเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย การสนับสนุนคนให้ไปประจำการหรือเดินทางไปกับคณะเยือน/ประชุมต่าง ๆ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกำไรของตนเช่นในลักษณะประธานหรือผู้บริหารของบริษัท ผลกระทบจากการดำเนินการที่ผิดพลาดหากเป็นผลในระยะยาวก็ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารน้อย เพราะเมื่อเกิดผลกระทบผู้บริหารก็โยกย้ายออกจากตำแหน่งดังกล่าวไปแล้ว

จากประเด็นเรื่องการปรับเปลี่ยนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และปัญหา การบริหารองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาเห็นว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งและช่วยลดปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การพัฒนาผู้บริหาร

ของกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ มีพันธะสัญญา (commitment) ที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักในการบริหารองค์กร และไม่สร้างพฤติกรรม ที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรและ/หรือค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ ด้วยการปรับเปลี่ยน “Mindset” ซึ่งก็คือ กรอบความคิด หรือ ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก โดย Terry Warner ผู้ก่อตั้งสถาบัน Arbinger ได้แบ่ง Mindset ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ “Inward Mindset” คือ การมอง ที่มีเป้าหมายของตนเองเป็นหลัก ทำให้มองคนอื่นด้อยกว่า มองคนเทียบเท่ากับวัตถุ ซึ่งอาจเป็นในรูปของเครื่องมือ ที่ช่วยให้ตัวเองประสบความสำเร็จดังที่ต้องการ หรือในทางตรงกันข้าม เป็นสิ่งกีดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึง การมองคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันเป้าหมายว่าเป็นวัตถุไร้ตัวตน และ “Outward Mindset” คือ การมองคนอื่นสำคัญไม่น้อยกว่าตนเอง โดยเชื่อว่าเป้าหมายของคนอื่นก็สำคัญเช่นกัน

“โดยการเป็นผู้นำองค์กรที่มี Inward Mindset ผู้นำองค์กรจะ ควบคุม การทำงานทุกอย่างด้วยตัวเองและมุ่งหวังให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเอง ต้องการ โดยผู้นำองค์กรลักษณะนี้มักไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงาน นอกกรอบ เพราะกลัวว่า จะไม่เป็นไปตาม KPI ที่วางไว้ จึงส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่เพียง ทำงานตามสั่ง ไปวัน ๆ เพื่อให้ตรงตามที่ถูกกำหนดไว้แต่แรก ผลที่ตามมาคือ จะเป็นการปิดกั้น ศักยภาพการทำงาน และความสามารถของคนในองค์กร ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ จนก่อให้เกิด การทำงานแบบไซโล (Silo) หรือ การที่หน่วยงานในองค์กรเดียวกันทำงานแบบแยกส่วน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งคนที่เป็ผู้นำองค์กรมักไม่รู้ตัวว่าตนเองเป็นต้นเหตุของปัญหา เพราะตามหลักพื้นฐานทฤษฎีด้านจิตวิทยา บ่อยครั้งเมื่อประสบปัญหาการแสดงออกของที่เกิดขึ้นเป็น ผลมาจากการหลอกตัวเอง (Self Deception) คือ การพยายามแก้ไขปัญหโดยโทษแต่สิ่งภายนอก โดยไม่ได้ตระหนักว่าแท้จริงแล้วความผิดพลาด ที่เกิดขึ้นมาจากตนเองทั้งสิ้น”¹⁹

3) การนำ “ธรรมะ” มาใช้ในการปรับและพัฒนา Mindset

มีการศึกษาในหลาย ๆ โอกาสเกี่ยวกับการนำ “ธรรมะ” หรือ หลักธรรมของพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรและบริหารภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงาน รู้จักและ สามารถ “ทำหน้าที่” ตามบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่พึงประสงค์ให้บุคลากรทำงาน ได้อย่างมีความสุข ไม่อึดอัดคับข้องใจ ลดความเครียด สร้างแรง กระตุ้นและแรงจูงใจในการทำงาน และเมื่อมีความสุขก็สามารถสร้างผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาบุคลากรและผลงานโดยรวมของ องค์กร ดังนี้

(1) ธรรมะสำหรับผู้บริหาร

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่หรือ ผู้ปกครอง ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

¹⁹ Mindset สร้างผู้นำรุ่นใหม่ เสริมศักยภาพมอง "คน" ให้เป็น "คน", [ออนไลน์], 4 พ.ย. 2559, แหล่งที่มา: <http://m.prachachat.net> [19 สิงหาคม 2560].

สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสุข และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด

เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับภารกิจ และความถนัด

กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า ไม่อิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัล และแบ่งปัน ด้วยน้ำใจ

อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์และมีความสุขด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะความรัก ความไม่ชอบ ความเขลา และความกลัว

(2) ธรรมะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

อิทธิบาท 4 หมายถึง ฐานแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาเป็นธรรมแห่งความสำเร็จที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเป็นที่สรรเสริญจากเพื่อนร่วมงาน

ฉันทะ หมายถึง ความพอใจรักใคร่ คือความพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องชอบหรือศรัทธางานที่ทำอยู่ ต้องพอใจที่จะทำ และมีความสุขกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

วิริยะ หมายถึง ความพากเพียร คือความขยันหมั่นเพียรกับงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง หมั่นฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จิตตะ หมายถึง ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ คือ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีจิตใจหรือสมาธิจดจ่อกับงานที่ทำ รวมถึง มีความรอบคอบและความรับผิดชอบ ในงานที่ทำอย่างเต็มสติกำลัง

วิมังสา หมายถึง ความหมั่นสอดส่องในเหตุผล คือ การพิจารณาพิเคราะห์และ ใช้ปัญญาตรวจสอบงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานด้วยปัญญา และมีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง ทั้งในแง่ขั้นตอน ผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงาน

(3) ธรรมะสำหรับการทำงานร่วมกัน

สังคหวัตถุ 4 หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา

ทาน หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปัน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว และมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

ปิยวาจา หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูดและปรึกษาหารือกัน โดยยึดถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ (1) เว้นจากการพูดเท็จ (2) เว้นจากการพูดส่อเสียด (3) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ (4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จะต้องพูดหรือเจรจากันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

อิตถจริยา หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังกายและกำลังความคิด

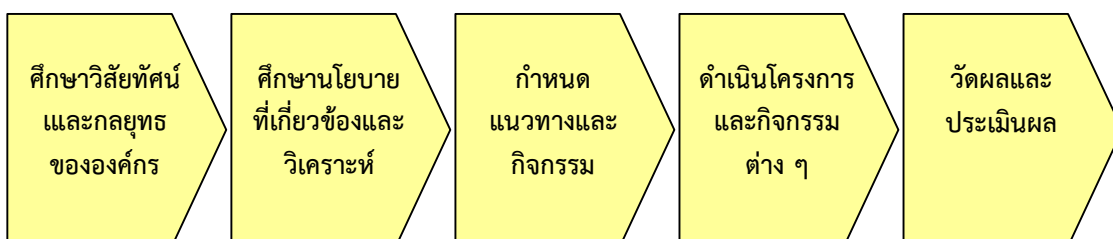
สมานัตตา หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย ดังนั้น ผู้ที่ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอดันเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึงการทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี

ดังนั้น หากผู้บริหารและข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในทุกระดับสามารถใช้หลักธรรมข้างต้นนำมาปรับและพัฒนา Mindset ของตนเองให้เป็นลักษณะ Outward Mindset ซึ่งมองเห็นความสำคัญของคนอื่น เข้าใจเป้าหมายของทุกฝ่าย ยินดีให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และมุ่งหวังการสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม รวมทั้งการปฏิบัติตามค่านิยมหลัก “CARE” ได้แก่ สร้างสรรค์และเปิดกว้าง (Constructive) รับผิดชอบ (Accountable) พึ่งพาได้ (Reliable) มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศ (Excellent) เพื่อให้เป็นกระทรวงการต่างประเทศที่ “CARE” ข้าราชการภายในองค์กรและสามารถคงความมีศักดิ์ศรีของความเป็นผู้แทนของประเทศไทย ในต่างประเทศได้อย่างเต็มภาคภูมิ

ในท้ายที่สุดนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะการดำเนินการมีความเป็นรูปธรรมสามารถดำเนินการได้ทันที ผู้ศึกษาจึงขอเสนอให้กระทรวงการต่างประเทศพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการจำนวน 2 ชุด ดังนี้ (1) คณะกรรมการเพื่อศึกษา พิจารณา และขับเคลื่อน และ (2) คณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการที่เสนอให้ตั้งขึ้นใหม่นี้มีความโปร่งใส มีความรอบด้านในการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษา จึงขอเสนอให้ในองค์ประกอบของคณะกรรมการมีการกำหนดสัดส่วนของกรรมการจากผู้แทน ข้าราชการทุกระดับ และผู้แทนข้าราชการสายงานอื่น ๆ ร่วมเป็นกรรมการด้วย อาทิ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิทยาศาสตร์ นักทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการการเงินและบัญชี นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการพัสดุ พนักงานธุรการ เป็นต้น โดยอาจเป็นการคัดเลือก เสนอชื่อ หรือเลือกตั้ง และให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักในแต่ละเรื่องที่จะผลักดันเป็นกรรมการและเลขานุการ (สำนักบริหารบุคคลและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร) โดยคณะกรรมการอาจมีวาระ ดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่องและไม่

กระทบกับการทำงานของคณะกรรมการในภาพรวม ในกรณีที่กรรมการอาจได้รับการพิจารณาให้
ออกไปประจำการในต่างประเทศ ทั้งนี้ สิ่งที่ยังคำนึงถึงและให้ความสำคัญสูงสุดเป็นลำดับแรก คือ
กรรมการในคณะกรรมการที่จะจัดตั้งขึ้นต้องเป็นผู้ที่มีความคิดที่เห็นด้วยกับการสร้างความ
เปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร และ มีความมุ่งมั่น ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นจริง

โดยดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้



โดยคณะกรรมการศึกษา พิจารณา และขับเคลื่อน ทำหน้าที่ ศึกษาและวิเคราะห์
ความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักของกระทรวงการต่างประเทศ
กับแนวนโยบาย ข้อผูกพันต่าง ๆ อาทิ การแต่งตั้งกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมตามประมวลจริยธรรม
ข้าราชการพลเรือน²⁰ การแต่งตั้งคณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการ²¹ ยุทธศาสตร์การพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน²² แผนยุทธศาสตร์การบริหารงานทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2559–2561²³ นโยบาย
การกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance–OG)²⁴ แผนเสริมสร้างความผาสุกและ
ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและบุคลากรกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559–
2561²⁵ คู่มือข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ปี 2544²⁶ แผนการจัดการความรู้ (Knowledge
Management–KM)²⁷ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี²⁸ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของ
กระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ. 2558–2561)²⁹ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ

²⁰ สำนักงานข้าราชการพลเรือน, หนังสือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ นร 1013.7/ว 28 (30 สิงหาคม 2553).

²¹ สำนักงานข้าราชการพลเรือน, หนังสือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ นร 1013.7/ว 6 (29 พฤษภาคม 2555).

²² สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

²³ สำนักบริหารบุคคล, แผนยุทธศาสตร์การบริหารงานทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2559–2561, (6 กรกฎาคม 2559).

²⁴ สำนักบริหารบุคคล, นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance–OG), (6 กรกฎาคม 2559).

²⁵ สำนักบริหารบุคคล, แผนเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและบุคลากร
กระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559–2561, (6 กรกฎาคม 2559).

²⁶ สำนักบริหารบุคคล, คู่มือข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ปี 2544.

²⁷ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, แผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management–KM), (18 เมษายน 2560).

²⁸ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี, (18 เมษายน 2560).

²⁹ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ. 2558–2561), (18 เมษายน 2560).

ประจำปีงบประมาณ 2560³⁰ เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ ความสอดคล้อง และเป้าหมาย จากนั้น กำหนดแนวทางและกิจกรรม โดยควรเป็นแนวทางปฏิบัติหรือกิจกรรมที่เข้าใจง่ายทำได้ง่าย ดึงดูดใจข้าราชการทุกระดับและสายงานให้เข้ามามีส่วนร่วม และสามารถกระตุ้นให้ปฏิบัติตามได้อย่างต่อเนื่อง ในขั้นต้นต้องสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรทั้งองค์กรรับรู้ความจำเป็นและความสำคัญ มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ เข้าใจแนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งกระตุ้นให้ปฏิบัติตาม จากนั้น มอบหมายให้ผู้นำหรือแนวร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change agents) โดยมากจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิด ในองค์กรซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ เป็นผู้สร้างกระแส สร้างแนวร่วมเพิ่มเติม ชักจูงหรืออธิบายผู้ที่ยังไม่เข้าใจ ผู้ที่ยังไม่รู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงหรือต้องการเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงในขั้นต้นก่อน รวมทั้งผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย

ทั้งนี้ อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้ศึกษาได้อธิบายสะท้อนสังเคราะห์ของ “คน” ให้เห็นว่าทุกองค์กรมักมีผู้ที่พูดแต่ไม่ทำอยู่ในองค์กรเสมอ และ มี “ผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อยากเห็นความเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง”³¹ หรือ “Plus ça Change, Plus c'est la Mème Chose”³² แปลว่า “ยิ่งเปลี่ยนไปเท่าใด ก็ยิ่งเหมือนเดิม” ซึ่งมาจากสุภาษิตฝรั่งเศส³³

ในขั้นตอนนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ (1) ผู้บริหารต้องทำตนเป็นตัวอย่าง (walk the talks) และไม่กระทำการสิ่งที่ไม่ดีหรือขัดกับวัตถุประสงค์ และ (2) การสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้ทุกช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่ทางการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การใช้ผู้นำหรือแนวร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change agents) หรือผู้มีอิทธิพลทางความคิดต่อผู้รับสาร มักเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุด

ในส่วนของคณะกรรมการติดตามและประเมินผล มีหน้าที่ติดตามและประเมินผล ข้อเสนอแนะ แนวทางปฏิบัติ และกิจกรรมต่าง ๆ โดยวิธีที่เหมาะสม อาทิ การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม เป็นต้น เพื่อประเมินระดับความสำเร็จ อุปสรรค และความล้มเหลวของกิจกรรม และนำไปกำหนดวิธีดำเนินการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในขั้นตอนนี้อาจจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อมาร่วมสังเกตการณ์ ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และเทคนิคต่าง ๆ นอกจากนี้ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลยังอาจมีหน้าที่ควบคุมมิให้หน่วยใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรหรือนอกองค์กร มามีอิทธิพลเหนือการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เป็นธรรม หรือไม่ดำเนินการตาม หลักธรรมาภิบาล

อย่างไรก็ดี ในทั้งสองขั้นตอนสิ่งที่ละเลยไม่ได้ คือ การปฏิบัติตามพันธะสัญญาของผู้บริหาร การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณ รวมทั้งความต่อเนื่องในการดำเนินการ

³⁰ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศประจำปีงบประมาณ 2560), (18 เมษายน 2560).

³¹ ความเห็น ธฤต จรุงวัฒน์, อดีตเอกอัครราชทูต, 23 สิงหาคม 2560

³² ความเห็น สุรพงศ์ ชัยนาม, อดีตเอกอัครราชทูต, 23 สิงหาคม 2560

³³ Jean-Baptiste Alphonse Karr (ค.ศ. 1808–ค.ศ. 1890) นักวิจารณ์ นักหนังสือพิมพ์ และนักประพันธ์ชาวฝรั่งเศส ใช้ในบทความของเขาบ่อยครั้ง จนกลายเป็นสุภาษิต

4.3 ข้อสรุป

เมื่อผู้ศึกษาได้เขียนสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ: Do we really C.A.R.E. ? เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนึกคิดขึ้นมาได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศไม่ได้อยู่ห่างไกลหรือเป็นภาพมัว ๆ อย่างที่ตั้งสมมุติฐานไว้ แต่แท้ที่จริงแล้วแอบซ่อนอยู่ในเพลง “บัวแก้ว” ซึ่งเป็นเพลงประจำกระทรวงการต่างประเทศ จึงขอแสดงความเห็นในเรื่องข้างต้น ดังนี้

“บัวแก้ว เบ่งบาน ในวังสราญรมย์ระรื่นชื่นใจ กลิ่นดี สีสงาม กลิ่นดี สีสงาม แสนสวยเมื่อยามดวงอาทิตย์อุทัย” เปรียบได้กับ ข้าราชการทุกสายงานทุกระดับมีความหลากหลาย มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน และมีความโดดเด่นในตัวของตัวเอง

“แสงแดด แดดเผา แต่บัวไม่เฉากลับงามสดใส ถึงน้ำจะขุ่น ด้วยเลน ด้วยตม บัวแก้วก็ข่มซ่อนขุนเอาไว้ข้างใน” เปรียบได้กับ มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานถึงแม้ว่า จะยากลำบากหรือมีอุปสรรคต่าง ๆ หรือแม้ว่าจะอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เลวร้าย บิ่บคั้นจิตใจ ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ก็ควรเอาชนะสิ่งเหล่านั้น แสดงความสามารถและแสดงความเป็นมืออาชีพให้เป็นที่ประจักษ์

“แก้วร้ายให้หย่อน แก้วร้อนให้เย็น ข้างนอกแลเห็นแต่น้ำที่ใส” เปรียบได้กับ การเป็นผู้แทนประเทศและพระมหากษัตริย์ ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีความภาคภูมิใจที่จะดำเนินการเพื่อปกป้องรักษา กระชับและส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศอื่น ๆ ขยายความร่วมมือและดำรงไว้ซึ่งสถานะและบทบาทที่เข้มแข็งในเวทีระหว่างประเทศทุกระดับ

“ก้านบัวหยั่งน้ำ รอบรู้คู่ธรรม” เปรียบได้กับ ความ پاکเพียร ใฝ่หาวิชาความรู้ ควบคู่ไปกับความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

“มุ่งหวังชักนำชาติเราให้พ้นทุกข์ภัย บัวแก้วบัวขวัญ สำคัญคู่ไทย ส่งเสริมโชคชัย เชิดชูชาติเรา เชิดชูชาติเรา” เปรียบได้กับ การมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมุ่งมั่นทำงานเพื่อประเทศชาติ

ผู้ศึกษาขอสรุปว่า สิ่งเหล่านี้คือตัวตนของคน “บัวแก้ว”

บรรณานุกรม

หนังสือ

Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Third Edition. San Francisco, CA : Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004.

หนังสือแปล

แอนดี้, ชาร์ล. เทพเจ้าแห่งการบริหาร. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2550.

รายงานการศึกษา

จักรกฤติ กระจายวงศ์. การปรับปรุงการบริหารราชการกระทรวงการต่างประเทศ: ข้อเสนอแนะจากการศึกษามุมมองจากบุคลากรระดับปฏิบัติ. รายงานการศึกษา สถาบันการต่างประเทศ เทวะวงศ์วโรปการ, 2555.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมเจ้าท่า. ความรู้เกี่ยวกับการสำรวจ วิเคราะห์และประมวลผล การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการรับบริการ. [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: <http://www.md.go.th/hr/index.php/2014-02-20-15-59-51/2014-02-21-05-52-05/-28/-29/-2553-2/401---29/file> [30 กรกฎาคม 2560].

กรุงเทพธุรกิจ. The Fourth Industrial Revolution: สู่โลกใหม่ (1). [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/636826> [5 กรกฎาคม 2560].

ไทยพับลิก้า. การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4. [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: <https://thaipublica.org/2016/03/varakorn-153/> [5 กรกฎาคม 2560].

นิตยสารผู้จัดการ. จับเทพเจ้ามาทำงานธุรกิจ. [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=52464> [29 กรกฎาคม 2560].

ประชาชาติธุรกิจ. "Mindset" สร้างผู้นำรุ่นใหม่ เสริมศักยภาพมอง "คน" ให้เป็น "คน". [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: http://m.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1478145036 [19 สิงหาคม 2560].

มติชนออนไลน์. กางพิมพ์เขียว ไทยแลนด์4.0 ในมือ “สุวิทย์ เมษินทรีย์”. [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: <https://www.matichon.co.th/news/405820> [8 กรกฎาคม 2560].

- รัฐบาลไทย. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.thaigov.go.th/ebook/contents/detail/20#book/> [8 กรกฎาคม 2560].
- โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ. วัฒนธรรมองค์กร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru/wathnthrrm-xngkhkr> [9 กรกฎาคม 2560].
- วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. 2558. แหล่งที่มา: http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2558Vol9No1_12.pdf [9 กรกฎาคม 2560].
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1303&read=true&count=true. [9 กรกฎาคม 2560].
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: https://km.opsmoac.go.th/download/article/article_20120702183634.pdf [19 มิถุนายน 2560].
- โอเคเนชั่น. ปรมาจารย์-ตอนที่ 15. [ออนไลน์]. 2558. แหล่งที่มา: <http://oknation.nationtv.tv/blog/manage/2015/12/30/entry-2> [28 กรกฎาคม 2560].
- Bolliger&company. การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4: จากเมือง Davos สู่ประเทศไทย. [ออนไลน์]. 2560 แหล่งที่มา: http://www.bolliger-company.com/seminar/data/trade_digest/Bolliger-Insight-WEF-vol1-Issue2.pdf [2017, July 5].
- European Scientific Journal. Understanding Organizational Cultures. [Online]. 2014 Available from: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/4782-14025-1-PB.pdf [2017, July 9].
- Hofstede Centre. 6d model of national culture. [Online]. Available from: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [2017, June 24].
- Institute of Public Administration. Understanding and Managing Organisational Culture. [Online]. 2008. Available from: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf [2017, July 9].
- National Intelligence Council. Global Trends: Paradox of Progress. [Online]. Available from: <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf> [2017, July 5].
- ScholarWorks@GVSU. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. [Online]. 2011. Available from: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> [2017, June 24].

Skyword. Beyond Hofstede's Cultural Dimensions Theory: Approaching a Multicultural Audience. [Online]. 2015. Available from: <https://www.skyword.com/contentstandard/marketing/beyond-hofstedes-cultural-dimensions-theory-approaching-a-multicultural-audience/> [2017, June 26].

The Economist. Charles Handy. [Online]. 2009. Available from: <http://www.economist.com/node/13847396>.

Wikipedia. Hofstede's cultural dimensions theory. [Online]. Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede%27s_cultural_dimensions_theory [2017, June 25].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ

1. หากทำได้ตามค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรก็น่าจะเกิดขึ้นอัตโนมัติ
2. วัฒนธรรมองค์กรที่ดีกำลังจางหายไป ถูกแทนที่ด้วย "ค่านิยม" สมัยใหม่ มากกว่า
3. ควรมีการประเมินผลการทำงานอย่างรอบด้าน 360 องศา ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังเหตุผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. อยากตั้งข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงฯ (CARE) สะท้อนกับความเป็นจริง ในการทำงานในชีวิตประจำวันหรือไม่ หรือเป็นเพียงแนวทางในอุดมคติของกระทรวงฯ เท่านั้น— เพราะสิ่งที่ทำซ้ำ ๆ จนเป็นความเคยชินแล้ว จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร— ยกตัวอย่าง ข้อ "สร้างสรรค์และเปิดกว้าง" กระทรวงฯ เป็นองค์กรที่ลักษณะงานมีระเบียบแบบแผนมาก ตั้งแต่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจนถึงกระบวนการทำงานและการขับเคลื่อนไปยังผลลัพธ์ ช่องว่างที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์และเปิดรับสิ่งใหม่มีน้อยมาก แต่หาก "สร้างสรรค์และเปิดกว้าง" หมายถึงการไม่ทำอะไร ในเชิงลบ กลมกลืนไปกับหมู่คณะ และเปิดกว้างรับฟังความเห็นต่าง หรือความคับข้องใจของข้าราชการ (ถึงแม้ว่าจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาก็ตาม) ก็อาจถือได้ว่ากระทรวงฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ "สร้างสรรค์และเปิดกว้าง"
5. ควรจะมีความเอื้ออาทรต่อกัน ยอมรับความเห็นต่างแบบมืออาชีพอัน
6. ต้องปลูกฝังให้ข้าราชการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
7. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เพื่อนร่วมงานระดับล่าง ๆ ได้ตระหนัก ส่วนจะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคล ในอดีต กระทรวงการต่างประเทศมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีความถ้อยทีถ้อยปฏิบัติสูงมาก และงานด้านบริหารของกระทรวงฯ แทบจะไม่ค่อยมีปัญหาเท่ากับปัจจุบัน เพราะทุกคน ทุกระดับต่างเข้าใจ ในวัฒนธรรมองค์กร และตระหนักความเป็นมืออาชีพของข้าราชการกระทรวงฯ แต่ช่วง 20 ปี ที่ผ่านมา สิ่งเหล่านี้จางหายไป เพราะมีการแทรกแซงจากการเมือง น่าจะเป็นเพราะความเป็นมืออาชีพของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจางหายไปมาก และบ่อยครั้งข้าราชการถูกตำหนิเพราะความเป็นมืออาชีพ โดยที่การเป็นมืออาชีพ "บังเอิญ" ไปตอบสนองฝ่ายการเมือง การแก้ไขต้องใช้เวลานาน และต้องมีการ "กัดฟันและอดทน" ของข้าราชการระดับต่าง ๆ อาทิ การส่งข้าราชการ ไปประจำการต่างประเทศ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่า ข้าราชการที่ถูกส่งออกไปไม่ใช่เพราะต้องการกำจัด deadwood หรือคนไร้สมรรถภาพออกไปจากกรม/สำนัก/กระทรวงฯ แต่ต้องมั่นใจด้วยว่า บุคคลากรที่ส่งออกไปไม่ปัญหาให้กับองค์กรผู้รับ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการลบบิดที่ด้าน หรือมิดที่ทื่อ ให้คมยิ่งขึ้น มิใช่เห็นว่ามิดด้านหรือมิดที่ทื่ออยู่ในครีว แล้วไม่ยอมนำออกมาลับปล่อยให้ด้าน/ทื่อไปจนเกษียณ เช่นนี้ถือว่าผู้บริหารไม่มีความรับผิดชอบเช่นกัน
8. กต. ยังไม่สามารถก้าวข้ามความเป็น professional กับมนุษยธรรมได้ โดยมีบางมาตรฐานใช้หลักมนุษยธรรมมากกว่า Professional โดยไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนพอ

9. ควรเพิ่มเรื่อง Integrity ในวัฒนธรรมองค์กร
10. ความเป็นพี่น้องใน กต. เป็นหนึ่งในลักษณะเด่น ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีการส่งผลงาน ถ่ายทอดความรู้ด้วยความเมตตา และการฟ้องร้องของคนในกระทรวงฯ มีน้อยมากเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น
11. วัฒนธรรมองค์กรควรเป็นส่วนร่วมของ ขรก. ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์กร ในทางที่เพิ่มความเป็นมืออาชีพ เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มสมรรถนะ และเพิ่มองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดกันได้ในองค์กร
12. หากค่านิยมดีแต่ในความเป็นจริงไม่ได้มีผลในทางปฏิบัติ ค่านิยมก็ไม่มี ความหมาย
13. เหตุที่ไม่เห็นด้วยว่า CARE เหมาะสม เพราะคิดว่า กว้างเกินไปครับ ผมคิดว่า แค่ Excellence สำหรับหน้าที่การงาน และ Fairness สำหรับบุคลากร ก็น่าจะพอ ที่เหลือ เป็นเรื่อง "นโยบาย" ว่าด้วยการทำงาน แต่ผมอาจมองแคบก็ได้
14. การอุทิศตน/เสียสละต่องาน/ชาติ เป็นสิ่งที่นักการทูตพึงกระทำ แต่องค์กรอาจพิจารณาคำนี้ถึง สวัสดิภาพ/คุณภาพชีวิตของข้าราชการให้เหมือนกับที่ปฎิชน/ประชาชนพึงได้รับ และสมควรต่อ ความอุทิศตนในฐานะข้าราชการกระทรวงฯ
 - ต้องมีการตั้งหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติสำหรับการพิจารณาออกประจำการหรือการเลื่อนระดับ ที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เช่นที่มีในปัจจุบัน ทำให้ ขรก. เสียกำลังใจ
 - ผู้ใหญ่และเด็กควรมีหลักการที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยใช้เหตุผลและเนื้องานเป็นหลัก
15. สิ่งที่เราควรเลิกก่อนคือการกำจัดวัฒนธรรมที่เป็นลบขององค์กร อาทิ พวกมากลากไป ระบบอุปถัมภ์ คนในครอบครัว ลูกเขยและลูกสะใภ้ การดื่มของมึนเมาในสถานที่ราชการ การไปทานอาหารกลางวันทีละ 2 ชม. และบอกว่าไม่เป็นไร
16. วัฒนธรรมองค์กรที่ดีขององค์กร คือ ทุกคนใส่ใจคนรอบตัว นำใจเขามาใส่ใจเรา มีไมตรีต่อกัน และไม่ได้ถือว่าใครดีกว่าใคร ทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง และทุกส่วนต้องทำงานรวมเป็นเนื้อเดียวกัน เกิดความสามัคคีปรองดองรักใคร่ในองค์กร
17. Generation gap ทำให้การมอง และวัฒนธรรมองค์กร มีความแตกต่าง และหาจุดร่วมได้ยาก
18. ในฐานะที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความเป็นสากลมากที่สุดและมีบุคลากร ที่มาจาก background และความคิดที่หลากหลาย ควรส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับมีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ และกระทรวงการต่างประเทศควรเป็นองค์กรที่ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
19. ขอให้ทำจริง อย่าดีแต่พูด เขียนแต่คำสวยหรู แต่ไม่ปฏิบัติตาม เสียเวลาลวงโลก
20. เคยมีอดีต ออท. ให้คำแนะนำว่า ข้าราชการควรมี Love, Care and Share ค่ะ
21. ควรให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาของตนได้ (ลับ) โดยมีผลต่อความก้าวหน้าทางราชการ เฉกเช่นเดียวกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ
22. ควรส่งเสริมการปลูกฝังค่านิยมเรื่องการประสานงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
23. ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างของ CARE ไม่ควรจะเป็น Careless
24. การปฏิบัติเริ่มจากหัว หากหัวไม่กระดิก หากก็กระดิกยาก

25. ค่านิยม CARE เป็นค่านิยมที่เหมาะสมในการทำงานการทูต มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการทำหน้าที่ผู้แทนทางการทูตของประเทศที่น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ แต่ไม่ได้เป็นค่านิยมในการบริหารองค์กร อาจไม่เกี่ยวข้องกับการประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริหารองค์กรและทรัพยากร ดังนั้น จึงสะท้อนเพียงวัฒนธรรมด้านการทำงาน แต่ไม่ได้สะท้อนวัฒนธรรมด้านการบริหารแต่อย่างใด
26. การสร้าง career path ที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่
27. ควรจะเน้นเรื่องความเป็นมืออาชีพ ซึ่งจะตอบโจทย์ทุกเรื่อง

ภาคผนวก ข.

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

1. แบบสอบถามไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงของกระทรวง เพราะข้าราชการในแต่ละระดับ ที่ดีมีความสามารถก็มีมาก ที่ไม่ดีก็มีไม่น้อย คำตอบที่ให้จึงเป็นส่วนเฉลี่ย
2. ควรมีคณะทำงานของกระทรวงฯ พัฒนาปรับปรุงเรื่องการบริหารงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาทักษะข้าราชการที่ใช้ประโยชน์ได้จริง และมีระบบพี่เลี้ยงช่วยดูแลข้าราชการ ใช้ประโยชน์ท่านทูตที่เกษียณมาสอนประสบการณ์ทำงาน
3. การบริหารบุคคลากร/ทรัพยากร/งบประมาณ เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน หากผู้บริหารระดับสูง ในกระทรวงฯ / สถานเอกอัครราชทูตฯ / สถานกงสุลใหญ่ฯ ให้ความสำคัญ ไม่เพียงแค่ "เซ็นผ่านหรือฟังความข้างเดียว" ก็คิดว่าน่าจะสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการโดยรวมได้ เรื่องนี้เป็นหลักการและกระบวนการ ไม่ควรเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
4. ควรจะมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทันต่อกระแส การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะในแง่ของเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. รับฟังทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับสูงขึ้น และพิจารณารอบด้านด้วยใจเป็นธรรม ปราศจาก hidden agenda
6. People come into an organization because of the work and value it holds. People leave the organization because of their bosses, and the LACK of values it represents. This is exactly what's happening here.
7. MFA use to have a system based on meritocracy. It is a small organization that functions like a bee colony. Hard workers are promoted. Comradery amongst peers and supervisors were the working environment. Sadly, those values no longer exist, the reality of present day organization culture is cronyism at its worse and nepotism at its best. It is an organization that promotes self-glorified, egotistic, chauvinistic and sexist behaviours. Upper management needs to prove that they care about the morale of those working for them by sacrificing some of their personal benefits. Look after those at the bottom, show them that you care about their well-being. Encourage people to take leave, support them in their journey for self-improvement. Stop asking "who's going to do your work when you are gone?". Practice kindness and empathy to those at the bottom. Stop comparing yourself to us, it is not the same. Just remember that 20 years ago, you didn't have the internet or LINE or mobile phones so your supervisors could send you work messages at 1am on a Saturday night and demand it on your desk first thing Monday morning. It's a different generation. If you expect us to live with that then we expect you to be tech savy, or at least know how to type and

turn on a computer to check your own email and correct our work via a computer.

8. กระทรวงฯ มีหลาย ๆ อย่างที่สามารถดำเนินการได้เอง แต่คงไม่สามารถได้รับ consensus ของ P5 หรือระดับ 10 ทั้งหมด ในการปฏิรูป คงต้องอาศัยจิตเดิม ๆ คือสั่งมาให้ทำ แบบเด็ดขาดและรุนแรง โดยให้มีการปรับโครงสร้างแบบใหญ่ และจะสามารถสร้าง shock to the system ได้จนสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารองค์กรที่ล้าสมัย ขาดประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ talking points ขาดความสามารถในการบริหาร ต้องสร้าง นักบริหารและนักพัฒนาองค์กร ไม่ใช่ใช้แต่การแก้ไขปัญหาไปวัน ๆ โดยไม่ต้องยอดภาพใหญ่
9. "วัฒนธรรมองค์กร" เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายองค์กร ต้องอาศัยการมีเป้าหมายและทิศทางการบริหารองค์กรที่ชัดเจนด้วย
 - วัฒนธรรมองค์กร คือ เรื่องที่เกี่ยวกับปัจเจกบุคคล เช่น บุคลิก การทำงาน พฤติกรรม และ หลอมกลายเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นร่วมกันว่าดีและเป็นค่านิยมที่ดีขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือที่พึงประสงค์จึงมีนัยยะต่อการบริหารงานองค์กรในอีกทางหนึ่งด้วย
10. การเข้าใจบทบาทตนเองในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการบริหารองค์กร เช่น อธิบดี/รองอธิบดี ไม่ควรทำงานแทน ผอ.
 - การบริหารจัดการองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่
11. การอบรม ชรก. แรกเข้า มีความสำคัญ ควรเน้นให้ถูกทาง
12. 1) กระทรวงการต่างประเทศควรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่านี้ และไม่ควรมองว่า การที่บุคลากรสามารถทำงานจนค่าดีหรือมาทำงานในช่วงวันหยุดเป็นเรื่องปกติ 2) กระทรวงการต่างประเทศควรมองให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็น specialist และควรพัฒนาบุคคลที่มี potential ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ 3) การที่รับคนเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร ในต่างประเทศเพื่อเพิ่มบุคลากรในประเทศจะช่วยเรื่องปริมาณของงานนั้นไม่ใช่ทางออกและ การแก้ปัญหาหากกระทรวงฯ ยังคงเลือกที่จะทำงานที่ไม่จำเป็นหรืองานที่ประเทศไทยไม่ได้ประโยชน์อย่างชัดเจน
13. สำหรับเรื่องใส่ใจเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่จำเป็นมาก แต่ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ซื่อสัตย์สุจริต ช่วยเหลือในการทำงาน รู้จักการบริหารที่ดี เพื่อให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกันก็จะดีแล้ว เพราะวันนี้เท่าที่เห็น ความสุขในการทำงานลดลงไปทุกวัน ทำงานด้วยความเหน็ดเหนื่อยและกดดัน เวลาส่วนตัวและสำหรับครอบครัวแทบจะไม่มี (อันนี้เป็นทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหาร ระดับเจ้าหน้าที่ ดังนั้น ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ใดที่หนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น ควรต้องมีการแก้ไขจัดการทั้งระบบอย่างจริงจัง)
14. ควรเสริมสร้างและปลูกฝังให้ข้าราชการสามารถทำงานอย่างบูรณาการ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหา เพิ่มความเป็นมืออาชีพ ที่นอกจากองค์ความรู้ด้านวิชาการแล้ว ต้องมีองค์ความรู้ด้านงานบริหาร
15. ผู้บริหารของกระทรวงในระดับบริหารสูงทุกคนควรปฏิบัติตนทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควรกล้าที่จะว่ากล่าวตักเตือนในสิ่งที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม

พร้อมทั้งควรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรในด้านการบริหาร เพราะชื่อตำแหน่งบอกอยู่แล้วว่า "นักบริหารระดับสูง" ไม่ใช่ นักวิชาการระดับสูง

16. ควรมีการบริหารรายได้ของราชการในภาพรวมให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อป้องกันปัญหา brain drain
17. การรับฟังความเห็นจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างเท่าเทียม ระบบความอาวุโสมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป ควรมีการสร้างอิสระทางความคิด การออกความเห็น ลดการทำงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็น หรือโครงการบางอย่างที่ไม่ได้มีผลต่อนโยบายของกระทรวงฯ ลดงาน routine เพิ่มความโปร่งใสในการเลือกคนที่จะไปประจำการ ฯลฯ
18. ผู้บริหารองค์ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ข้าราชการในทุกด้าน และกล้าตัดสินใจ รับฟังความเห็น มีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์
19. กต. เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบุคลากร ทำงานหนัก ไม่เป็นเวลา ข้าราชการเสียสละ ผู้บริหารต่างมีความคิดริเริ่มมากมาย แต่ยังไม่สามารถผลักดันให้เป็นรูปธรรมได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นหน่วยประสานงานนโยบาย แต่ไม่ใช่หน่วยปฏิบัติงานหลัก (ยกเว้นงานการกงสุล งานพิธีการทูต งานสนธิสัญญาและกฎหมาย งานอบรมความรู้ด้านการต่างประเทศให้ข้าราชการ) line agencies ยังขาดกำลังในการ implement งานด้านบริหารบุคลากรยังเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญมาก ในแง่ความโปร่งใส ในทุกระดับ ไม่ใช่แค่ระดับปฏิบัติการ ข้าราชการสิ่งที่เคยทดลองใช้และดีในอดีต น่าจะนำกลับมาใช้ เพื่อประหยัดเวลา การพิจารณา เช่น ตารางการลงเลือกประเทศประจำการโดยสมัครใจ ที่ ออท.จรัญวัฒน์ เคยใช้ การมีกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิต การจัดท่องเที่ยวของสโมสรสราญรมย์ การเข้าร่วมเล่นกีฬาสังสรรค์กับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ องค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะมีการทบทวนปฏิรูปการทำงานและโครงสร้าง ตามสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เราควรมีการตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิรูปการทำงานขององค์กรหรือยัง เพื่อให้การทำงานประหยัดเวลา มีประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากร และ ตอบคำถามว่าประชาชนได้อะไร
20. องค์กรควรมีระบบการบริหารที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปัญหาเก่า ๆ ในระบบเมื่อได้รับการแก้ไขแล้ว ก็ไม่ควรถูกดึงกลับไปเป็นแบบเดิม หรือสร้างปัญหาใหม่ ๆ ขึ้นมา เนื่องจากไม่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวมากกว่าความพอใจของคน ควรเพิ่มองค์ความรู้และความเป็นมืออาชีพ ในงานบริหาร

ประวัติผู้เขียน



ชื่อ-สกุล

นายพงศธร จุฑาสมิต

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรีสาขาเศรษฐศาสตร์
(เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโทสาขาบริหารการจัดการและกฎหมาย
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2538 เจ้าหน้าที่การทูต 3 ฝ่ายราชการในต่างประเทศ
สำนักงานปลัดกระทรวง
- พ.ศ. 2540 เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองกิจการเพื่อการพัฒนา
กรมองค์การระหว่างประเทศ
- พ.ศ. 2542 เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองรับรอง กรมพิธีการทูต
- พ.ศ. 2545 เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอย
- พ.ศ. 2548 เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ์
กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- พ.ศ. 2551 เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโรม
- พ.ศ. 2555 นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต
- ก.ย. 2557 นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา)
กลุ่มงานประสานการเมือง สำนักงานรัฐมนตรี
- พ.ศ. 2559 นักการทูตชำนาญการพิเศษ กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต