

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนางานด้านการต่างประเทศของ
สำนักปลัดกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นมืออาชีพ

จัดทำโดย นางสาวสุรรัตน์ นฤนิรนาท
ตำแหน่ง นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ
สังกัด สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๑. หัวข้อ

การพัฒนางานด้านการต่างประเทศของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นมืออาชีพ

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

สำนักงานการต่างประเทศได้รับการปรับโครงสร้างจากระดับกองเป็นระดับสำนักงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมากขึ้นให้ทันต่อสถานการณ์ของโลก ตามวิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร ๒๕๗๕ กรุงเทพฯ มหานครแห่งเอเชีย (Bangkok : Vibrant of Asia) ที่วางยุทธศาสตร์การบริหารของกรุงเทพมหานครไม่เพียงแต่เพื่อให้บริการแก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการบริหารเมืองเพื่อรองรับการเดินทางเยือนกรุงเทพมหานครของชาวต่างประเทศด้วย โดยเฉพาะประเทศไทย ในฐานะสมาชิกของประชาคมอาเซียน ที่พร้อมให้ความร่วมมือกับประชาคมอาเซียนที่มีประชากรรวมแล้วมากกว่า ๖๕๔ ล้านคน (ข้อมูลจากฐานการประเมินล่าสุดขององค์การสหประชาชาติ ณ วันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) กรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงของประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวเตรียมพร้อม เปลี่ยนมุมมองจากการบริหารพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นการมองพื้นที่ของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง ๑๐ ประเทศ เป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ที่มีประชากรไปมาหาสู่ผ่านกรุงเทพมหานครมากมาย มีสังคมและเศรษฐกิจขนาดใหญ่ มีการผสมผสานทางด้านวัฒนธรรม และประเพณีที่มีอยู่อย่างหลากหลาย ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อกรุงเทพมหานครอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงกล่าวได้ว่าการบริหารราชการกรุงเทพมหานครได้มีมิติใหม่เกิดขึ้นนับตั้งแต่ที่ประเทศไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียนอย่างสมบูรณ์เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๘ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครนั้น กรุงเทพมหานครได้มีความร่วมมือกับเมืองต่าง ๆ ในประเทศสมาชิกอาเซียน ที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของชาติ และส่งเสริมความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้ ความร่วมมือกับเมืองในประเทศสมาชิกอาเซียนในรูปแบบทางการทูต ได้แก่ กรุงมะนิลา (ฟิลิปปินส์) กรุงจาการ์ตา (อินโดนีเซีย) กรุงฮานอย (เวียดนาม) นครโฮจิมินห์ (เวียดนาม) จังหวัดเถื่อเทียนเว้ (เวียดนาม) นครหลวงเวียงจันทน์ (ลาว) กรุงพนมเปญ (กัมพูชา) เทศบาลเกาะปีนัง (มาเลเซีย) ทั้งนี้ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ได้ระบุว่า กรุงเทพมหานครจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ แต่ต้องแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่มีอยู่ พร้อมทั้งพัฒนาเมืองในส่วนอื่น ๆ ควบคู่กันไปเพื่อให้เมืองกรุงเทพมหานครเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน และประชาชนของกรุงเทพมหานครมีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้งต้องการพัฒนาพื้นที่กรุงเทพฯ ให้เอื้อต่อการอยู่อาศัยของมนุษย์ และสิ่งมีชีวิตตามธรรมชาติ รวมทั้งต้องทำให้กรุงเทพฯ มีประชาธิปไตยซึ่งเน้นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเมืองและติดตามประเมินผลในการบริหารจัดการเมืองของกรุงเทพมหานครด้วย แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) จึงมีวิสัยทัศน์การพัฒนาเมืองใน ๒๐ ปี ชำนาญว่า กรุงเทพมหานครจะก้าวขึ้นเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” กรุงเทพมหานครจะเป็นเมืองหลวงของเอเชีย เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสังคมในภูมิภาคอาเซียน และในทวีปเอเชีย ที่ผ่านมา สำนักงานการต่างประเทศได้ทำหน้าที่ให้กรุงเทพมหานครที่อยู่ในฐานะประเทศสมาชิกอาเซียนได้เป็นเจ้าภาพเปิดเวทีการประชุมแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกัน ได้แก่ การประชุมผู้นำเมืองในภูมิภาคอาเซียน (Meeting of the Governors / Mayors of the Capitals of ASEAN) การประชุมสุดยอดผู้นำเมืองการท่องเที่ยวในพื้นที่ลุ่มน้ำโขงตอนล่าง (Lower Mekong Tourism Cities Mayors Summit) งานสัปดาห์เมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities Week) เป็นต้น

การปรับโครงสร้างสำนักงานการต่างประเทศนอกจากจะเพิ่มบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจข้างต้นแล้ว ยังได้เพิ่มอัตรากำลังบุคลากรด้วย ส่งผลให้เปิดรับข้าราชการใหม่เข้าดำรงตำแหน่งเพิ่มขึ้นหลายอัตรา ซึ่งรวมถึงบุคลากรที่เป็นทั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น และเป็นข้าราชการที่สอบเข้ามาใหม่ เป็นบุคลากรที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือประสบการณ์

ทำงานน้อย และเป็นคนเจนเนอร์เรชั่นวาย มีอายุระหว่าง ๒๔ - ๒๙ ปี จำนวน ๘ - ๑๐ ราย กระจายไปดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการตามกลุ่มงานต่าง ๆ ของการปรับโครงสร้างใหม่ ซึ่งมีทั้งภารกิจเดิมและภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้นตามสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง และตามนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร อีกทั้งเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์แผนพัฒนากรุงเทพมหานครอีกด้วย ข้าราชการที่มีอยู่เดิมส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นตามโครงสร้างที่ปรับใหม่ และต้องมอบหมายภารกิจงานให้แก่ข้าราชการใหม่ ๆ ที่ไม่มีทั้งทักษะประสบการณ์และองค์ความรู้เกี่ยวกับงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครเลย ระหว่างการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนนั้น ข้าราชการใหม่ ๆ แทบไม่มีโอกาสได้รับการสอนงานอย่างเป็นทางการหรือเรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ และหลักปฏิบัติทางพิธีทางการทูต หรือตามมาตรฐานสากล เพียงแต่ปฏิบัติหน้าที่ไปตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายทีละคำสั่งเท่านั้น ข้าราชการใหม่จึงไม่มีพื้นฐานความรู้ที่มั่นคง แม่นยำเพียงพอที่จะรับหน้าที่ที่มีความสำคัญ หรือภารกิจที่ต้องรับผิดชอบสูง ถึงจะมีความรู้ แต่ก็ไม่สามารถดึงศักยภาพที่มีของแต่ละบุคคลมาปรับใช้กับงานด้านวิเทศสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในทุกวันนี้ นักวิเทศสัมพันธ์ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ตรวจสอบข่าวสาร และวิเคราะห์งานการต่างประเทศให้เหมาะสมกับกรุงเทพมหานคร แต่ด้วยข้อจำกัดของเวลา และพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ที่มีจำกัดของนักวิเทศสัมพันธ์แต่ละคน ทำให้การดำเนินงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น เต็มความสามารถ ทั้ง ๆ ที่งานด้านต่างประเทศเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ ควรแก่การเปิดโอกาสให้ข้าราชการใหม่ ๆ ได้แสดงศักยภาพตามความคิดการอ่านที่ทันสมัย ซึ่งที่ผ่านมาสำนักงานการต่างประเทศได้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมและโครงการใหญ่ ๆ ระดับนานาชาติติดต่อกันในเวลาใกล้เคียงกัน มีแขกบ้านแขกเมืองชาวต่างประเทศเดินทางเยือนกรุงเทพมหานครหลายร้อยคน การบริหารจัดการในองค์กรมีความยุ่งยากซับซ้อนด้วยช่วงเวลาการเตรียมงานและทรัพยากรบุคคลมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งเรื่องกำหนดเนื้อหาสาระการประชุม การรับรองแขกตามแบบพิธี การประสานหน่วยงานภายในและภายนอก การประสานและทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่างประเทศ การจัดการด้านโลจิสติกส์ ในเรื่องโรงแรมที่พัก งานเลี้ยงรับรอง พาหนะรับรอง การรักษาความปลอดภัย และการดูแลรักษาพยาบาล ให้แขกทุกคนได้รับความสะดวกสบายอย่างสมเกียรติ ซึ่งเป็นเนื้องานที่มีความยากลำบากทุกขั้นตอน นักวิเทศสัมพันธ์จำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญในงานแต่ละด้านสูงมาก ตลอดจนเมื่อมี เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายเกิดขึ้น หรือไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ นักวิเทศสัมพันธ์ต้องทำการตัดสินใจในเวลาคับขัน แก่ไขสถานการณ์ให้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ด้วย โดยต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะภาพลักษณ์ในสายตาแขกชาวต่างประเทศ จึงไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่าการที่กรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมนานาชาตินั้น ๆ จะไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยขับเคลื่อนภารกิจหน้าที่ร่วมกันให้สำเร็จ

ผู้จัดทำรายงานส่วนบุคคลจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนางานด้านการต่างประเทศของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศที่เป็นนักวิเทศสัมพันธ์ให้เป็นผู้มืออาชีพ เพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารพัฒนางานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครให้มีความเป็นสากล และสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน ตามแผนการขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน วิสัยทัศน์คือ “กรุงเทพมหานครเป็นมหานครศูนย์กลางของประชาคมอาเซียน” ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรและพัฒนาองค์ความรู้สู่สากล กลยุทธ์ที่ ๔.๑ พัฒนาบุคลากรขับเคลื่อนแผนกรุงเทพฯ - อาเซียน เป้าประสงค์ข้อ ๑

เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการของกรุงเทพมหานครในบริบทอาเซียน และเป็นการนำเสนอที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมาย กรุงเทพมหานครเป็นที่รวมคนดี และคนเก่ง สามารถปฏิบัติงานที่รองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างมีอาชีพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรม สามารถนำพากรุงเทพมหานครให้เจริญเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) และท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชียในปี พ.ศ. ๒๕๗๕

ประกอบกับยุคศตวรรษที่ ๒๑ เป็นยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ขณะเดียวกันโลกก็ต้องเชื่อมต่อกันได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ประชากรแต่ละประเทศต่างกลายเป็นประชากรโลกที่แทบจะรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนมีพฤติกรรมคล้ายกัน ซึ่งมนุษย์นี้แหละคือบุคลากรสำคัญในการขับเคลื่อนโลก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ซึ่งหากทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ไปพร้อมกัน ดังเช่น “องค์ความรู้ร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑” (Partnership for ๒๑st Century Skill: P๒๑) ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ร่วมมือกันตั้งแต่หน่วยงานรัฐไปจนถึงภาคเอกชนของอเมริกาในการร่วมกันพัฒนา “ทักษะแห่งอนาคตใหม่” เพื่อสร้างบุคลากรที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ ๒๑ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) เป็นช่วงคาบเกี่ยวของการก้าวสู่ศตวรรษใหม่ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชาติอย่างจริงจัง เทียบเท่าการพัฒนาเศรษฐกิจ มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้เพิ่มขึ้น ซึ่งเน้นส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาใส่ใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศด้วย

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ นักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครมีองค์ความรู้ ความชำนาญและทักษะด้านการต่างประเทศที่ทันสมัย
๒. เพื่อส่งเสริมศักยภาพให้แก่ นักวิเทศสัมพันธ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ทันทั่วทั้งที่เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครได้
๓. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ นักวิเทศสัมพันธ์ให้มีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง เต็มความสามารถ

๔. เป้าหมาย

๑. จัดทำคู่มือการเรียนรู้การพัฒนา นักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานการต่างประเทศให้มีองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครอย่างมืออาชีพ
๒. นักวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานการต่างประเทศมีองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครอย่างมืออาชีพ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๘๐ ของจำนวนทั้งหมด

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

SWOT Analysis

หน่วยงานจำเป็นต้องมีการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสภาพองค์กรปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และต้องดำเนินการต่อไปอย่างไรจึงจะสามารถไปถึงจุดที่องค์กรอยากจะเป็น SWOT Analysis เป็นเทคนิคหนึ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มากำหนดเป็นกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร

วิเคราะห์สำนักงานการต่างประเทศ ดังนี้

จุดแข็ง บุคลากรมีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างดี การยกระดับโครงสร้างองค์กรให้เป็นหน่วยงานการบริหารระดับสำนักงาน ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ครอบคลุมตามภารกิจที่กำหนด

จุดอ่อน บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศขาดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่บรรจุใหม่ ขาดทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ยิ่งเป็นภารกิจที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขในช่วงปัจจุบันทันด่วนจะเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ประกอบกับนักวิทยาศาสตร์ที่เป็นบุคลากรเดิมมีงานล้นมือ ไม่สามารถสอนงานหรือถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้อย่างทั่วถึง

โอกาส ผู้บริหารกรุงเทพมหานครต่างให้ความสำคัญกับงานด้านการต่างประเทศ ไว้วางใจให้ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศ การสร้างภาพลักษณ์ การต้อนรับแขกบ้านแขกเมือง ประกอบกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นับเป็นโอกาสที่งานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครจะได้พัฒนาก้าวหน้าเพื่อรองรับต่อกระแสโลกและนโยบายต่างประเทศของเมืองต่าง ๆ องค์กรนานาชาติและเมืองใหญ่ของโลกต่างให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความร่วมมือกับกรุงเทพมหานคร รวมถึงสถานเอกอัครราชทูตต่าง ๆ และหน่วยงานภาคเอกชนต่างชาติต่างมุ่งเข้าหากกรุงเทพมหานครเพื่อแสวงหาความร่วมมือ

อุปสรรค ความเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศไทย ความไม่มั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการต่างประเทศ รวมถึงภัยธรรมชาติและโรคระบาดต่าง ๆ ที่อาจทำให้การทำงานด้านการต่างประเทศหยุดชะงัก

๗Ss ของ Mckinsey

ได้แก่ Strategy, Structure, System, Skill, Share value, Staff และ Style เมื่อวิเคราะห์สำนักงานการต่างประเทศแล้ว สามารถตั้งคำถามได้ดังนี้

๑) ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอย่างไร มีความชัดเจนหรือไม่
- บุคลากรมีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างทั่วถึงหรือไม่
- ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากน้อย

เพียงใด

๒) โครงสร้างองค์กร (Structure)

- องค์กรมีสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือไม่ มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) และเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) หรือไม่ อย่างไร
- องค์กรมีกฎระเบียบที่กำหนดภาระหน้าที่อย่างไร ชัดเจนหรือไม่
- โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันที่ปรับระดับเป็นสำนักงานแล้ว เอื้อต่อการประสานงานและการตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วหรือไม่
- โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงหรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๓) ระบบองค์กร (System)

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาขององค์กรเป็นอย่างไร มีหรือไม่ เหมาะสมทันสมัยหรือไม่ มีการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

- ระบบการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ระบบการประสานงานภายในองค์กร ระบบการให้บริการประชาชน ระบบความดีความชอบ การโยกย้าย และระบบการติดตามผล ประเมินผล ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรหรือไม่

๔) ทักษะ (Skill)

- บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญอย่างไร เหมาะสมกับสายงานที่ดำรงตำแหน่งอยู่หรือไม่

- บุคลากรมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานอย่างไร

- การฝึกอบรมบุคลากรเป็นไปโดยทั่วถึง ครอบคลุม เหมาะสมกับสายงานหรือไม่

- ทักษะบุคลากรมีการปรับปรุงหรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๕) ค่านิยม (Shared Value) หมายถึงสิ่งที่คนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันเป็น

เวลานานพอสมควร

- อะไรคือค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กร

- อะไรคือวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมเช่นนี้เป็นตัวส่งเสริมหรือขวางกั้นการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร

๖) บุคลากร (Staff) หมายถึงปริมาณคน ปริมาณงาน และความทุ่มเทต่องานของบุคลากร

- จำนวนบุคลากรต่อปริมาณงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร มอบหมายงานเหมาะสมหรือไม่

- แผนงานด้านกำลังคนขององค์กรเป็นอย่างไร เช่น การทดแทนในกรณีที่มีบุคลากรลาออก ย้าย เกษียณอายุ หรือปฏิบัติงานไม่ได้

- ความรับผิดชอบทุ่มเทต่องานของบุคลากรเป็นอย่างไร

๗) รูปแบบการนำองค์กร (Style) หมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและรูปแบบการบริหาร

บริหาร

- การกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจ
- การจัดสรรทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ) ในองค์กรเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร
- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Human Resource Development (HRD)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการหลายคนนิยามไว้ เช่น เลียวนาร์ด แนต์เลอร์ นิยามไว้ว่า คือการกำหนดและจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับ จอห์น วอลตัน กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของคน ซึ่ง โสโลว์ ยอร์กส์ ก็กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ขณะที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ กล่าวไว้ใกล้เคียงกันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการปรับปรุงมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการในการดึงความสามารถของมนุษย์ออกมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และเป็นหนึ่งในกระบวนการที่จะเพิ่มศักยภาพขององค์กร ขณะที่ ผศ.ดร.โชติชัชวล พุทธิกาญจนันท์ นักวิชาการไทยกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การกระทำเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้มีศักยภาพ (Potentials) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว อีกทั้งควรดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

KUSAB หลักการควบคุมปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๔.๐ ในศตวรรษที่ ๒๑

ประกอบด้วย

๑) ความรู้ (Knowledge) จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่ทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความรู้ในหัวข้อ เนื้อหาสาระ และสามารถที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

๒. ความเข้าใจ (Understanding) จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่ทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความเข้าใจว่า ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามีความจำเป็นอย่างไร ทำไม หรือปฏิบัติเช่นนั้นสามารถนำไปใช้ได้อย่างไร

๓. ทักษะ (Skill) จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมมีทักษะ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ถูกวิธี จะเป็นการลดความสูญเสียและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร

ทักษะ แบ่งออกได้ ๒ ประการ คือ ทักษะที่เป็นรากฐานของบุคคลทุกคน (Foundation Skill) และ ทักษะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Skill)

ทักษะที่เป็นรากฐานของบุคคลทุกคน (Foundation Skill) ประกอบด้วย

๑) ทักษะพื้นฐานทั่วไป (Basic Skill) ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการพูด ด้านการอ่าน ด้านการเขียน

๒) ทักษะที่เกี่ยวกับความคิดของบุคคล (Thinking Skill) ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการมีเหตุผล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการตัดสินใจ และด้านการแก้ไขปัญหา

๓) ทักษะที่เป็นคุณภาพของแต่ละบุคคล (Personal Quality) ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการอยู่ร่วมในสังคม (Social Ability) ด้านการจัดการดูแลตนเอง (Self Management) ด้านความซื่อสัตย์ (Honesty / Integrity) และด้านการสื่อสาร (Communication)

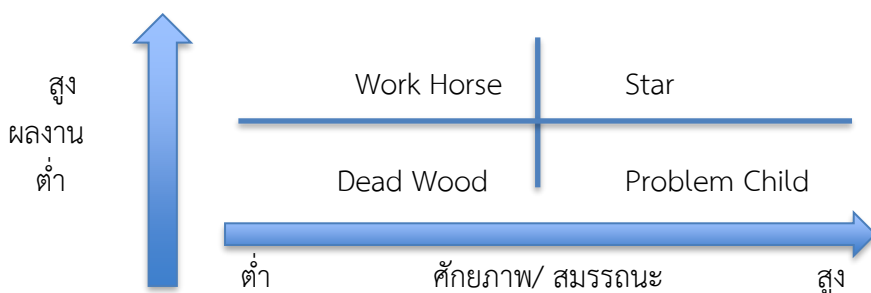
ทักษะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Skill)

ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะแนวความคิด (Conceptual Skill) - ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill) - ทักษะด้านการแปลความหมาย/ตีความ (Interpretation Skill)
ผู้บริหารระดับกลาง	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
ผู้บริหารระดับต่ำ	ทักษะด้านเทคนิค/ การปฏิบัติ (Technical Skill)

๔. ทศนคติ (Attitude) จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความเข้าใจในองค์กร เพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติงานมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรลดลง ไม่ว่าจะเกิดจากความขัดแย้ง ระบบการทำงาน การบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหาที่เกิดจากการกำหนดนโยบายขององค์กร

๕. พฤติกรรม (Behavior) จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ไม่ว่าจะเกิดเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร เมื่อมีการพัฒนาการฝึกอบรมแล้ว ก็จะมีพฤติกรรมที่ถูกที่ควร ถูกต้องเหมาะสม และในที่สุดก็จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเอกลักษณ์ขององค์กรต่อไป

Rothwell (๒๐๐๕) จัดกลุ่มบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน (The Performance / Potential Grid) ดังนี้



อธิบายภาพได้ดังนี้

๑. บุคลากรกลุ่มดาวเด่น เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Star) โดดเด่นเกินความคาดหวัง

๒. บุคลากรกลุ่มม้างาน (Work Horse) เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ชยัน อดทน ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น แต่ศักยภาพการทำงานอยู่ในระดับต่ำ บุคคลเหล่านี้จะรักองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานและมักพูดถึงองค์กรในเชิงบวกเสมอ เป็นที่รักใคร่ของผู้บริหารแต่ไม่สามารถพัฒนาขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่านี้ได้ เนื่องจากมีศักยภาพต่ำ

๓. บุคลากรกลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Child) เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีความชยัน อดทน และกระตือรือร้นในระดับต่ำ แต่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาด มีความมั่นใจตนเองสูง ไม่ชอบการบังคับ ชอบงานอิสระ รักความสบาย

๔. บุคลากรกลุ่มตอไม้ตายซาก (Deadwood) เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน และต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร

จากลักษณะการปฏิบัติงานของบุคคล ทั้ง ๔ แบบข้างต้น กลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem Child) จะเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของการทำการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรครั้งนี้ ซึ่งมีกลยุทธ์ที่ใช้สามารถทำให้บุคคลกลุ่มนี้ผลิตผลงานและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย มีดังนี้

- จูงใจโดยให้การยอมรับ
- มอบหมายงานในที่ประชุม
- ขอคำปรึกษาในเรื่องที่เขาชำนาญที่สุด
- ให้ริเริ่มงานใหม่ ๆ
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิม
- ติดตาม ควบคุมงานเป็นระยะๆ
- เน้นวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการสอนงาน

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถึงแม้บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว แต่หากขาดการเสาะหาความรู้เพิ่มเติม หรือส่งเสริมให้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ก็จะทำให้กลายเป็นบุคคลล้าสมัย

ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๓๔ การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือน ต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิต

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้ปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศของสำนักงานการต่างประเทศ ตามอัตรากำลัง ประกอบด้วย นักวิเทศสัมพันธ์ระดับปฏิบัติการ จำนวน ๑๕ คน ชำนาญการ จำนวน ๓ คน และชำนาญการพิเศษ จำนวน ๔ คน ไม่นับรวมระดับอำนาจการตัดสินใจ เพื่อลดช่องว่างการดำเนินงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเดิมกับผู้ปฏิบัติงานหน้าใหม่ และป้องกันการทำหน้าที่ที่อาจนำไปสู่ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของกรุงเทพมหานคร รวมถึงดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรนำหลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development หรือ HRD) มาเป็นแนวทางการศึกษา โดยเริ่มต้นจากศึกษาข้อมูลด้วยการสำรวจถึงข้อเท็จจริง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ระหว่างปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องของการรับรองแยกต่างประเทศตามแบบพิธี หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจในภาวะคับขันที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย จากนั้นจัดแบ่งกลุ่มแบบโฟกัสกรุป (Focus Group) แยกเป็น ๔ กลุ่ม แต่ละกลุ่มคละระดับต่าง ๆ ให้ปะปนกันอย่างเหมาะสม กำหนดหัวข้อที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีเฉพาะตำแหน่ง ให้ผู้อาวุโสถ่ายทอดประสบการณ์ที่สำคัญที่นักวิเทศสัมพันธ์มักจะประสบพบเจอ โดยใช้ความรู้ทางวิชาการเสริม เพื่อเพิ่มพูนทักษะอย่างเป็นหลักการ เช่น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การตัดสินใจ การสร้างความร่วมมือกับเมืองต่างประเทศ เป็นต้น จากนั้น หมุนเวียนสลับเปลี่ยนนักวิเทศสัมพันธ์ระดับปฏิบัติการไปตามกลุ่มอื่นเพื่อรับการถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องอื่นต่อไปให้นักวิเทศสัมพันธ์ทุกคนได้สื่อสาร พูดคุย และทดลองหาแนวทางแก้ไขหรือการปฏิบัติตนเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ใช้ระยะเวลา ๓ เดือน จัดกลุ่มเรียนรู้แบบเดือนละ ๒ ครั้ง ให้ผู้อาวุโสทำการประเมินการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ในระดับปฏิบัติการทุกครั้ง จัดศักยภาพและความชำนาญของแต่ละคน เพื่อประโยชน์ต่อการมอบหมายงานที่เหมาะสม

จากนั้น ระยะที่ ๒ ในเวลา ๓ เดือน เมื่อประเมินความสามารถในการทำงานของนักวิเทศสัมพันธ์หน้าใหม่แล้ว ใช้เทคนิคของ HRD ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ได้แก่

เทคนิคที่ ๑ การมอบหมายงาน (Job Assignment) แบ่งเป็น การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) และการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

เทคนิคที่ ๒ การปฏิบัติจริงภาคสนาม (On the Job Training) เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะ (Skill- based) จะช่วยลดช่องว่างความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะ เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับผู้อาวุโสที่จะเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้วสอนงานให้กับบุคลากรที่มี ศักยภาพจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้

เทคนิคที่ ๓ การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) เป็นการเรียนรู้กับ Role Model ผู้ที่มีสมรรถนะที่เป็นเลิศของหน่วยงาน โดยให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาในเทคนิคนี้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของแม่แบบ ให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบในระยะเวลาสั้น ๆ (Short- term Experience) เหมาะกับผู้มีศักยภาพสูง (talent) ที่สามารถพัฒนาไปสู่ความมืออาชีพได้ จากนั้นประเมินผลจากสมรรถนะการทำงานของบุคลากรที่ได้ทดลองพัฒนาจากเทคนิคต่าง ๆ แล้วจัดทำเป็นคู่มือสำหรับนักวิเทศสัมพันธ์ต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการที่เป็นนักวิเทศสัมพันธ์ ของสำนักงานการต่างประเทศ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ รวมจำนวน ๒๒ คน ตารางแสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan)

ขั้นตอน	มิ.ย. ๖๓	ก.ค. ๖๓	ส.ค. ๖๓	ก.ย. ๖๓	ต.ค. ๖๓	พ.ย. ๖๓	ธ.ค. ๖๓
๑. นำเสนอแผนการดำเนินงาน ต่อหัวหน้าหน่วยงาน							
๒. รวบรวมข้อมูล แล้วนำเสนอ ต่อหัวหน้าหน่วยงาน							
๓. ดำเนินการตามแผนระยะที่ ๑							
๔. ประเมินผลครั้งที่ ๑							
๕. ดำเนินการตามแผนระยะที่ ๒							
๖. ประเมินผลครั้งที่ ๒ จัดทำ รายงานสรุปเสนอหัวหน้า หน่วยงาน							
๗. จัดทำคู่มือการเรียนรู้							

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

ประโยชน์ต่อบุคลากร

๑) ช่วยพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับนักวิทยาศาสตร์ทำให้เกิด
ความก้าวหน้าในสายงาน

๒) สร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร ตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงบทบาทและ
หน้าที่ของการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นได้

๓) เพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากรเอง

๔) ช่วยลดและป้องกันการงานที่ผิดพลาด เกิดความเสียหายแก่กรุงเทพมหานคร

๕) บุคลากรสามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนอาจ
ค้นพบความสามารถในการทำงานของตัวเองได้มากขึ้นด้วย

ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

๑) ช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒) ช่วยลดภาระการปกครอง ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างละเอียด

๓) ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงาน

๔) ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

ประโยชน์ต่อองค์กร

๑) ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

๒) ช่วยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กร

๓) ทำให้บุคลากรรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่า ประโยชน์ รวมถึง

พัฒนาการในการทำงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร

๔) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม รวมถึง
ช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาศักยภาพ และช่วย
สร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์กรเพื่อผลักดันให้องค์กรนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนเรื่อย ๆ

- ๖) ช่วยให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคต
- ๗) สร้างอนาคตให้กับบุคลากร รวมถึงองค์กรเอง
- ๘) ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น
- ๙) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ๑๐) แบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม แนะนำ ถ่ายทอดงานต่อเพื่อนร่วมงานได้ และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ร้อยละ
- ๑๑) ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

กำหนดระดับการวัดผลออกเป็น ๓ ระดับ

ระดับที่ ๑ ประสิทธิภาพของงาน (HRD Efficiency) หมายถึงการวัดการบริหารงานของ HRD มีประสิทธิภาพหรือไม่ อบรมได้ตามแผนหรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจหรือไม่ มีอะไรขาดตกบกพร่องระหว่างฝึกอบรม อบรมครบตามกำหนดหรือไม่

ระดับที่ ๒ ประสิทธิภาพของงาน (HRD Effectiveness) วัดว่าจัดอบรมแล้วบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือไม่ มีความรู้เพิ่มขึ้น หรือทักษะที่สูงขึ้นหรือไม่ รวมถึงพฤติกรรม และทัศนคติดีขึ้นหรือไม่

ระดับที่ ๓ ผลกระทบต่อองค์กร (Business Impact) พิจารณาถึงผลลัพธ์ในภาพรวมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ก่อนและหลังทำโครงการพัฒนานี้แล้ว บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลดความผิดพลาดที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือไม่ หรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร

๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล

๑) การสัมภาษณ์ จะประเมินผลการพัฒนาด้วยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากับผู้เข้ารับการการพัฒนา

๒) การทดสอบก่อนและหลังการพัฒนา ประเมินผลเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่าอยู่ในระดับใด และหลังการพัฒนากิจการแล้วอยู่ในระดับใด มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ด้วยการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (ตามภาคผนวกตารางที่ ๑, ๒, ๓, และ ๔)

๓) การสังเกตพฤติกรรม จะใช้วิธีการประเมินผลด้วยการสังเกตพฤติกรรมก่อนและหลังการพัฒนา

๔) การติดตามผลการพัฒนา (Follow-up) เมื่อกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้เสร็จสิ้นลง ผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามจะต้องติดตามดูว่าบุคลากรนั้น ๆ ได้นำเอาความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือไม่ พฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด โดยวัด/เปรียบเทียบผลงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรและองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างระบบแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และสร้างความสุขให้กับบุคลากร

เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน รวมถึงการดูแลสุขภาพให้อยู่ดีกินดี มีสุขภาพกายใจที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Health (๒๐๐๖) พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคลากร การทำงานแบบพี่สอนน้อง มีความสำคัญต่อแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาความรู้ถึงจะมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับต่ำ แต่การพัฒนาความรู้จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และทบทวนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ฉะนั้น องค์กรควรจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นการเรียนรู้แบบเชิงสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และความสุขในการปฏิบัติงาน (สุจิตรา ธนานันท์, ๒๕๕๔)

๑๐. ข้อเสนอแนะ

ข้อสมมติฐาน (Assumption) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. ความรู้ความเข้าใจสามารถถ่ายทอดไปให้ผู้อื่นได้ และผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสามารถนำไปใช้และปฏิบัติได้
๒. ความสำเร็จในการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดของผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอด
๓. การพัฒนาความรู้ ทักษะและพฤติกรรม นำไปสู่การปฏิบัติและการผลิตผลงานที่ดีขึ้น
๔. การพัฒนาความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของแต่ละคน จะเอื้ออำนวยและตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการถ่ายทอดองค์ความรู้ พี่สอนน้อง จัดแบ่งกลุ่มเรียนรู้นี้ จำเป็นต้องเริ่มจากการให้ความร่วมมือของทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่มีเป้าหมายองค์กรร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีร่วมกันในการพัฒนางานด้านการต่างประเทศให้เป็นมืออาชีพมีความน่าเชื่อถือ ต้องร่วมสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าให้กับบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนา ตลอดจนควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการที่มาร่วมเป็นวิทยากรมาสร้างความเข้าใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การเสริมสร้างทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเป็นพื้นฐานของการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีกฎระเบียบรับรองรับคือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติโดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ประกอบกับ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ๒๕๖๐ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มาตรา ๒๕๕ ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กล่าวถึงข้อที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า “ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ สามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา”

เอกสารอ้างอิง

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (๒๕๕๙). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุจิตรา ธนานันท์. (๒๕๕๒). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human resource development. พิมพ์ครั้งที่ ๔.
กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภาคผนวก

ตารางที่ ๑ ระดับที่ ๑ ประสิทธิภาพของงาน ความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. เนื้อหาสาระเป็นไปตามความต้องการ					
๒. หลังฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น					
๓. ความรู้ ทักษะที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้					
๔. ผู้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เหมาะสมกับสิ่งที่อบรม					
๕. ระยะเวลาการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					

ตารางที่ ๒ ระดับที่ ๒ ประสิทธิภาพของงาน ก่อนการฝึกอบรม โดยผู้รับการฝึกอบรมประเมินตนเอง

ความรู้/ ทักษะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. การรับรองแขกชาวต่างประเทศ					
๒. ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
๓. การวางแผนการรับรองแขก					
๔. การจัดกำหนดการรับรอง					
๕. ความร่วมมือเมืองพี่เมืองน้องที่เป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร					
๖. การเขียนหนังสือราชการต่างประเทศ					
๗. ภาษาที่ใช้ในการประสานงานผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์					
๘. การจัดลำดับความสำคัญของงานอะไรควรทำก่อน-หลัง					
๙. การเข้างานในพิธีอย่างเป็นทางการ					
๑๐. การวิเคราะห์สถานการณ์โลกเพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดแผนความร่วมมือระหว่างเมือง					

ความรู้/ ทักษะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๑. การประเมินสถานการณ์ในระหว่างการรับรองแยกต่างประเทศหรือการอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครในฐานะเลขานุการคณะเดินทาง					
๑๒. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อต้องทำการตัดสินใจทันที					

ตารางที่ ๓ ระดับที่ ๒ ประสิทธิภาพของงาน หลังการฝึกอบรม โดยผู้รับการฝึกอบรมประเมินตนเอง

ความรู้/ ทักษะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. การรับรองแยกชาวต่างประเทศ					
๒. ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
๓. การวางแผนการรับรองแยก					
๔. การจัดกำหนดการรับรอง					
๕. ความร่วมมือเมืองพี่เมืองน้องที่เป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร					
๖. การเขียนหนังสือราชการต่างประเทศ					
๗. ภาษาที่ใช้ในการประสานงานผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์					
๘. การจัดลำดับความสำคัญของงานอะไรควรทำก่อน-หลัง					
๙. การเข้างานในพิธีอย่างเป็นทางการ					
๑๐. การวิเคราะห์สถานการณ์โลกเพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดแผนความร่วมมือระหว่างเมือง					
๑๑. การประเมินสถานการณ์ในระหว่างการรับรองแยกต่างประเทศหรือการอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครในฐานะเลขานุการคณะเดินทาง					
๑๒. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อต้องทำการตัดสินใจทันที					

ตารางที่ ๔ ระดับ ๓ ผลกระทบต่อองค์กร หลังการฝึกอบรม

ชุดที่ ๑ แบบประเมินผลความสำเร็จของงาน โดยผู้บังคับบัญชาขึ้นไปหนึ่งระดับ

ความรู้/ ทักษะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. การรับรองแขกชาวต่างประเทศ					
๒. ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
๓. การวางแผนการรับรองแขก					
๔. การจัดกำหนดการรับรอง					
๕. ความร่วมมือเมื่อมีเมืองพี่เมืองน้องที่เป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร					
๖. การเขียนหนังสือราชการต่างประเทศ					
๗. ภาษาที่ใช้ในการประสานงานผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์					
๘. การจัดลำดับความสำคัญของงานอะไรควรทำก่อน-หลัง					
๙. การเข้างานในพิธีอย่างเป็นทางการ					
๑๐. การวิเคราะห์สถานการณ์โลกเพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดแผนความร่วมมือระหว่างเมือง					
๑๑. การประเมินสถานการณ์ในระหว่างการรับรองแขกต่างประเทศหรือการอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครในฐานะเลขานุการคณะเดินทาง					
๑๒. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อต้องทำการตัดสินใจทันที					

ชุดที่ ๒ โอกาสที่ผู้รับการฝึกอบรมสามารถรับผิดชอบภารกิจที่มีความยาก ซับซ้อน ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาขึ้นไปหนึ่งระดับ

ภารกิจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. การคิดวิเคราะห์ข้อมูลเมืองและสถานการณ์โลกเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร					
๒. การเป็นตัวแทนของหน่วยงานไปในการประชุมหน่วยงานอื่นในประเทศ					

ภารกิจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓. การเป็นตัวแทนของ หน่วยงานไปในการประชุมหรือ เข้าร่วมพิธีสำคัญในต่างประเทศ					
๔. การรับผิดชอบจัดทำแผน หรือโครงการทั้งหมดในการ ส่งเสริมการค้า/ประชุมและสร้าง ภาพลักษณ์ในต่างประเทศ					
๕. การเป็นเลขาธิการเดินทาง ของ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือผู้บริหารระดับสูง					