

สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน



นายกิติคุณ ตั้งคำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

EXPECTED COMPETENCIES OF DIPLOMATIC OFFICER : A CASE OF ASEAN
DEPARTMENT

Mr. Kitikhun Tangkham



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรม

อาเซียน

โดย

นายกิติคุณ ตั้งคำ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาช

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะรัฐศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาช)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาช)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กิตติคุณ ตั้งคำ : สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน.
(EXPECTED COMPETENCIES OF DIPLOMATIC OFFICER : A CASE OF ASEAN
DEPARTMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร. ศุภชัย ยาวะประภาษ, 137
หน้า.

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะของข้าราชการสายงานการ
ทูต กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ มีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 29 คน ประกอบด้วยผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน นักการทูตต้นแบบ ข้าราชการที่ปฏิบัติงาน
หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ ในกลุ่มประเทศอาเซียน ผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคส่วนวิชาการ ภาคส่วนวัดและศาสนา ภาคส่วนธุรกิจเอกชน
โดยใช้การวิจัยแบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบเชิงพรรณนาคำตอบที่
สัมพันธ์กับแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และ
คุณลักษณะอื่นๆ ที่ประกอบกันที่ทำให้ข้าราชการมีผลงานที่โดดเด่น

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของข้าราชการสายงานการทูต กรมอาเซียน คือ ต้องเป็นผู้
ที่มีความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักการทูต ได้แก่ ความรู้เรื่องกฎระเบียบของทาง
ราชการ หลักพิธีการทางการทูต ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ระบบเศรษฐกิจการเมืองและ
สังคมไทย และความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ในส่วนของทักษะนั้น ต้องมีทักษะที่เกิดจากการนำความรู้
มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความชำนาญ คล่องแคล่ว ได้แก่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การ
เจรจาและการติดต่อสื่อสาร การวางตัวอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการและการลำดับ
ความสำคัญ การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ ในส่วนของคุณลักษณะอื่น ๆ ที่
ส่งผลให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความ
หลากหลายของโลก การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาควิชา	รัฐประศาสนศาสตร์	ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ปีการศึกษา	2556	

5380704024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS: COMPETENCY / ASEAN DEPARTMENT / DIPLOMATIC OFFICER

KITIKHUN TANGKHAM: EXPECTED COMPETENCIES OF DIPLOMATIC OFFICER
: A CASE OF ASEAN DEPARTMENT. ADVISOR: PROF. SUPACHAI
YAVAPRABHAS, Ph.D., 137 pp.

The objective of the research is to find out the competencies of diplomats of the ASEAN Department of the Ministry of Foreign Affairs. The sample group consists of 29 civil servants, including officials involved in policy and strategic planning of the ASEAN Department, model diplomats, civil servants who work or had worked in The Royal Thai Embassy or The Royal Thai Consulate-General in ASEAN countries, as well as interest parties in other fields, such as, academics, religious organizations and private businesses. Research methodologies include interviews and data analysis from comparative descriptions. Research results are related to the competency framework of the Office of the Civil Service Commission, including knowledge, skill, and other strong points that make up a distinguished civil servant.

Research results suggest that diplomats of the ASEAN Department must possess knowledge necessary for his position as a diplomat—knowledge of bureaucratic regulations, diplomatic procedures, international relations, economic, political and social systems in Thailand, and knowledge of English. A capable diplomat of the ASEAN Department must also acquire working skills from employing his knowledge in working so as to become an expert. He must be able to improvise, negotiate and communicate. He must also know how to carry himself appropriately, manage situations, prioritize, coordinate and encourage cooperation. Other strong points that contribute to the success of a distinguished civil servant include the ability to adapt to global change and diversity, being able to think analytically, having vision and creativity, and the will to continuously learn, practice, and develop oneself.

Department: Public Administration Student's Signature

Field of Study: Public Administration Advisor's Signature

Academic Year: 2013

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความกรุณาและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้รับผู้เขียนเป็นนิสิต ในที่ปรึกษาทั้งที่ผู้เขียนไม่เคยมีโอกาสได้เรียนด้วย และยังให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในทางวิชาการ ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงรองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร อาจารย์ประจำคณะ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการ ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณรัตติกุล จันท์สุริยา รองอธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ผู้เป็นครูคน แรกในชีวิตการทำงานของผู้เขียน คุณกาญจนา ภัทรโชค รองอธิบดีกรมองค์การระหว่างประเทศ ที่ ให้โอกาส ให้กำลังใจผู้เขียนมาอย่างต่อเนื่อง ขอขอบคุณคุณสาลินี ผลประไพ คุณวรพร กาญจนวงค์ คุณชลธิพา วิญญูนาวรรณ ที่เป็นพี่เลี้ยงที่คอยสอนงาน ให้คำแนะนำ และเปิดมุมมองด้านการ ต่างประเทศให้แก่ผู้เขียน ขอขอบคุณคุณดวงตา ขาวช่วย คุณสะลินน์ พุทธิพิทักษ์ ที่เป็นเสมือนเพื่อน พี่สาว ที่คอยกรุณาและเอื้อเฟื้อต่อผู้เขียนมาโดยตลอด รวมถึงเพื่อนๆ พี่ๆ ในกระทรวงการ ต่างประเทศท่านอื่น ๆ ที่มีอาจเอ่ยถึงได้ทั้งหมด

ขอขอบคุณสำนักงาน ป.ป.ช. โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านเลขาธิการฯ และผู้อำนวยการสถาบัน การป้องกันฯ ที่ได้อนุมัติและอนุญาตให้ผู้เขียนลาศึกษาต่อในครั้งนี้ แม้ว่าจะมีภารกิจจำนวนมากก็ตาม ขอขอบคุณคุณสุทธินันท์ สาริมาณ ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานฯ ที่คอยให้กำลังใจ ถามไถ่ถึงผู้เขียนอยู่ ตลอดเวลา

ขอขอบคุณพี่น้องชาว ร.ป.ม. และเพื่อนร่วมรุ่น 33 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณน้ำหวาน โสภา คุณจักรพงษ์ หนูดำ คุณชนกพร ดีมาก คุณนุชนาฏ อินทะนาค ที่คอยให้กำลังใจกันและกันในยาม ที่ท้อแท้ อ่อนแรง จนหลายครั้งที่ผู้เขียนคิดที่จะลาออก รวมถึงเพื่อนๆ ภาคในเวลาราชการคนอื่นๆ ที่ มิได้เอ่ยถึง ขอขอบคุณบุคลากรคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสาโรช เลชะวัฒนะ คุณสุวิมล ราชธนบริหาร คุณจันท์จิรา ทองเจริญ และอีกหลายท่านที่มีอาจเอ่ยถึงได้ ทั้งหมด ที่คอยให้กำลังใจ ย้ำเตือน และเตือนสติผู้เขียนอยู่ตลอดเวลา

ขอขอบคุณสำนักงาน ก.พ. และ มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ที่ได้มอบทุนสนับสนุนการ ทำวิทยานิพนธ์ ประจำปี 2557 และขอขอบคุณคุณเยาวลักษณ์ กุลพานิช บรรณาธิการวารสาร ข้าราชการ ที่ให้โอกาสพิจารณาผลงานของผู้เขียน ขอขอบคุณทุกอุปสรรค ความยากลำบากที่ผ่านเข้า มาเป็นบททดสอบให้ผู้เขียนได้ก้าวผ่านไป และสอนให้ผู้เขียนได้พบกับความยากลำบากในชีวิตการ เรียน และสามารถก้าวข้ามผ่านอุปสรรคต่างๆ ไปได้

ท้ายที่สุดนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดา และมารดา ผู้ที่เสียสละอย่างสูงสุดแก่ผู้เขียน ขอขอบคุณที่ให้โอกาสผู้เขียนได้ทำตามความฝันของผู้มีพระคุณทั้งสองได้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	6
ความหมายของสมรรถนะ.....	14
สมรรถนะหลัก.....	26
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน.....	27
สมรรถนะทางการบริหาร	29
การกำหนดสมรรถนะตามรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview; BEI)	31
การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในสายงานการทูต กระทรวงการต่างประเทศ	35
สมรรถนะในตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์	41
การประเมินสมรรถนะ	44
2. การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย.....	48
3. ผลกระทบและการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน	53
ผลจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน.....	53
การเตรียมความพร้อมของประเทศไทย	54
4. บทบาทของนักการทูตในฐานะตัวแสดงทางการทูตและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	58
สมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ.....	61
1. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตสหรัฐอเมริกา	62
2. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตไทย.....	63
3. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตสหราชอาณาจักร	64
4. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตออสเตรเลีย.....	64

5. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตสิงคโปร์.....	65
6. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตฟิลิปปินส์	66
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	66
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	72
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	75
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล	76
4. การวิเคราะห์ข้อมูล	77
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย.....	78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของนักการทูตต้นแบบ	87
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน	97
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการศึกษา	109
อภิปรายผลการศึกษา.....	112
ข้อจำกัดในการวิจัย	117
ข้อเสนอแนะ	118
รายการอ้างอิง	119
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	137

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1	การแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามระดับการมองเห็นและการพัฒนา	16
ภาพที่ 2	องค์ประกอบซึ่งเป็นผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ	17
ภาพที่ 3	ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์	18
ภาพที่ 4	แสดงกระบวนการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสม	37
ภาพที่ 5	กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงความสัมพันธ์ของการศึกษาในหัวข้อ "สมรรถนะของ ข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน"	70



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตาราง 1 แสดงค่าระดับของความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ	21
ตาราง 2 แสดงค่าระดับของความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร.....	21
ตาราง 3 แสดงค่าระดับของความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	22
ตาราง 4 แสดงค่าระดับของทักษะการใช้คอมพิวเตอร์.....	23
ตาราง 5 แสดงค่าระดับของทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ.....	23
ตาราง 6 แสดงค่าระดับของทักษะการคำนวณ.....	24
ตาราง 7 แสดงค่าระดับของทักษะการจัดการข้อมูล	24
ตาราง 8 แสดงค่าระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการมองภาพองค์รวม ...	28
ตาราง 9 แสดงค่าระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	28
ตาราง 10 แสดงค่าระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ	29
ตาราง 11 ค่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขั้นต่ำตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดกำหนดตามมาตรฐานกลาง.....	31
ตาราง 12 แสดงประเภทตำแหน่ง และระดับของสายงานการทูตภายหลังการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่.....	36
ตาราง 13 แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ประเภทตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต	38
ตาราง 14 แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ประเภทตำแหน่งอำนวยการ ตำแหน่งเลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการสำนัก	39
ตาราง 15 แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ประเภทตำแหน่งบริหารการทูต และประเภทตำแหน่งบริหาร.....	40
ตาราง 16 แสดงรายการสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์.....	41
ตาราง 17 แสดงรายการสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ (ด้านการเจรจา) กระทรวงพาณิชย์.....	42
ตาราง 18 ตารางสรุปรายการคุณลักษณะที่ปรากฏและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน	82
ตาราง 19 ตารางสรุปรายการสมรรถนะที่ปรากฏและสมรรถนะที่คาดหวังของนักการทูตต้นแบบ ...	91
ตาราง 20 สรุปรายการสมรรถนะที่ปรากฏและสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงานหรือกำลังปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน	99
ตาราง 21 สรุปรายการสมรรถนะที่ปรากฏและสมรรถนะที่คาดหวังภาคส่วนอื่น ๆ	103
ตาราง 22 เปรียบเทียบรายการคุณลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากทุกภาคส่วน....	106

ตาราง 23 แสดงรายการคุณลักษณะเปรียบเทียบกับรายการสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และ รายการสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ	107
--	-----



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

พลวัตและการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกในปัจจุบันถือเป็นความท้าทายใหม่ที่ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องเผชิญอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทุกองค์กรต้องเผชิญกับองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นและท้าทายต่อการบริหารงานองค์กรรูปแบบใหม่ ทั้งนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด วิธีการ เครื่องมือ หรือแม้แต่กรณีศึกษาที่ได้กลายเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบการปฏิบัติที่ได้ผลดี (สีมา สีมานันท์, 2549) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือเป็นทุนที่สำคัญในฐานะกลไกการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุต่อความท้าทายและเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลภาครัฐซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบเศรษฐกิจ ที่กระจายอยู่ตามกระทรวง ทบวง กรม หรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐรูปแบบใหม่ อาทิ องค์การมหาชน องค์การในกำกับของรัฐ เป็นต้น ดังนั้น หากบุคลากรภาครัฐซึ่งเป็นกำลังหลักของประเทศมีคุณภาพ คุณธรรม โอกาสในการพัฒนาประเทศและการแข่งขันในเวทีโลกก็มีมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากภาครัฐได้กำลังคนที่มีคุณภาพ ก็ย่อมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจสำคัญเพื่อให้บรรลุต่อนโยบายของรัฐบาลให้สำเร็จลุล่วงไปได้ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548)

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา รัฐบาลมีนโยบายในการนำประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนตามข้อตกลงร่วมกันของประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับภูมิภาคทั้งในด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รวมไปถึงการผลักดันการดำเนินการกรอความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติ อาชญากรรม การค้ามนุษย์ เป็นต้น (วัชรภรณ์ รัตนยานนท์, 2555) ซึ่งการก้าวไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ภายในปี พ.ศ.2558 มีความสำคัญต่อประเทศไทยหลายด้าน เพราะนอกจากจะเป็นกลไกการสร้างพันธมิตร และความเป็นปึกแผ่น ตลอดจนเสถียรภาพและสันติภาพในภูมิภาคแล้ว อาเซียนยังจะช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับประเทศไทยในการเจรจา ระหว่างประเทศ และความร่วมมืออื่น ๆ ในการแก้ไขปัญหาข้ามชาติอีกด้วย ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของนโยบายรัฐบาลที่ต้องการนำประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ โดยการสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคงให้เกิดขึ้น กรมนอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวในฐานะสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ ในการประสานงานและให้ข้อมูลให้

เกี่ยวข้องกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 และในฐานะของฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ¹ ที่จะต้องเป็นกลไกในการตัดสินใจด้านนโยบายที่สำคัญร่วมกับหน่วยงานอื่นนั้นข้าราชการและบุคลากรกรมอาเซียนจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน มีทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและการติดต่อประสานงานที่เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่มีภารกิจในการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะองค์กรกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนและเป็นองค์กรหลักในการนำเครื่องมือ แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรบุคคล นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่เข้ามาใช้ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคคลในภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นฉบับล่าสุดที่ได้มีการปรับปรุงเนื้อหาสาระให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงปัจจุบันบนพื้นฐานของหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักผลงาน หลักสมรรถนะ และหลักกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนแนวใหม่ในปัจจุบัน

สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจเพิ่มมากขึ้นในภาครัฐ อันเกิดจากกระแสการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหารจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ และทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม มีประสิทธิผลที่เป็นที่เชื่อถือของประชาชน รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้สมรรถนะที่นำมาพัฒนาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐยังเป็นส่วนหนึ่งของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนระบบใหม่ซึ่งให้ความสำคัญกับขีดความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งต่างๆ สำหรับทั้งราชการโดยรวม หรือสำหรับตำแหน่งต่างๆ เป็นการเฉพาะ โดยพิจารณาว่าในแต่ละตำแหน่งต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิก ทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่างไร (สำนักงาน ก.พ., 2550) สมรรถนะจึงเป็นการรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วยสมรรถนะที่ติดตัวมา (Innate) และสมรรถนะที่สร้างขึ้นซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สั่งสม และพัฒนาขึ้นมา (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2552) นอกจากนี้สมรรถนะยังถูกนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เช่น การสรรหา

¹ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2553 เรื่อง การจัดตั้งคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ

และคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรหรือเข้าสู่ตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน เป็นต้น

นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 - 2561 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน กลยุทธ์ที่ 7.1 พัฒนาระบบบริหารงานของหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้อ 7.1.3 ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเตรียมความพร้อมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ ค้นหาแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาข้าราชการอย่างมีระบบ เน้นความสำคัญของความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการและส่วนราชการให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556) การให้ความสำคัญกับการเตรียม "บุคลากร" จึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากคน คือ ปัจจัยพื้นฐานที่จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศได้ ทรัพยากรบุคคลภาครัฐจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะหน่วยงานหน้าด่านที่จะต้องเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและเป็นทั้งหน่วยงานศูนย์กลางหน่วยงานประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของไทย จึงเป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ข้าราชการกรมอาเซียนจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อรองรับต่อการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสมรรถนะของตำแหน่งนักการทูตที่กำหนดตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.² นั้น อาจไม่ครอบคลุมต่อภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 48 ให้ ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้ 245 สายงาน ใน 8 กลุ่มอาชีพ โดยสายงานการทูตนั้นจัดอยู่ในกลุ่มอาชีพที่ 1

²สำนักงาน ก.พ. กำหนดสมรรถนะหลัก 5 รายการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรายการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญทุกหน่วยงาน ดังนั้นสิ่งที่ผู้ศึกษาจะศึกษาเพื่อค้นหา คือ สมรรถนะที่มีความเหมาะสมต่อสายงานการทูต ซึ่งจัดอยู่ในสมรรถนะกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และกระทรวงการต่างประเทศ (โดยสำนักบริหารบุคคล) มิได้กำหนดเพิ่มเติม โดยให้ใช้รายการสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้

หมายถึง กลุ่มอาชีพบริหาร อำนาจการ ชูการ งานสถิติ งานนิติการ งานการทูตและต่างประเทศ และ ยังกำหนดให้มีการกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งไว้ตามความเหมาะสมของ ส่วนราชการ ซึ่งตามแนวทางการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้กำหนดให้มี รายการสมรรถนะอย่างน้อย 3 รายการสมรรถนะ³ โดยสมรรถนะของสายงานการทูตถูกจัดอยู่ในกลุ่ม งานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ประกอบด้วย 3 รายการสมรรถนะ ได้แก่ การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และศิลปะการสื่อสารจูงใจ ประกอบกับกรมอาเซียนได้มีการ ปรับโครงสร้างองค์กร⁴ ให้สอดรับการภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านการส่งเสริม การกำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำในการเป็นประชาคมอาเซียน หรือแม้แต่การเป็นฝ่ายเลขานุการของ คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ส่งผลให้เกิดความท้าทายใหม่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการและ บุคลากรกรมอาเซียนจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน มีทักษะ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานและการติดต่อประสานงานที่เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่มีภารกิจ ในการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศมิได้มีการกำหนดรายการ สมรรถนะเฉพาะอื่นๆ ไว้เพิ่มเติมแต่อย่างใด

ปัญหาวิจัย

สมรรถนะที่มีความเหมาะสมของข้าราชการกรมอาเซียนสายงานการทูต ควรประกอบด้วย อะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียน ในตำแหน่งสายงานการทูต

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดให้กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยในการศึกษา วิเคราะห์ โดยมุ่งที่จะศึกษาว่าสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับข้าราชการในสายงานการทูตของกรม อาเซียนประกอบด้วยอะไรบ้าง โดยทำการศึกษาคอบคลุมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อกรม อาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการการเมืองและอดีตข้าราชการการเมือง ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ กระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ

³หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

⁴กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2556

ที่ยังปฏิบัติราชการอยู่ และที่เกษียณอายุราชการหรือออกจากราชการไปแล้ว ภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาคธุรกิจเอกชน ภาคส่วนการศึกษา ภาคส่วนวัดและศาสนา โดยทำการศึกษาผ่านแนวคิดเรื่องสมรรถนะ การประยุกต์ใช้สมรรถนะในระบบราชการไทย บทบาทของนักการทูตในเวทีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในสายงานการทูตให้มีความเหมาะสม รองรับต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการสายการทูต กรมอาเซียนในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันตลอดการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามเฉพาะของคำต่อไปนี้ว่า

ข้าราชการกรมอาเซียน หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญสายงานการทูต สังกัดกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงสมรรถนะที่เหมาะสมของข้าราชการกรมอาเซียนตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรองรับต่อการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558
2. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแนวทางการฝึกอบรมข้าราชการ ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และจากสื่ออินเทอร์เน็ตที่จำเป็น เพื่อประยุกต์ใช้กับการศึกษาในครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นกรอบหรือแนวทาง เพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในสายงานการทูต ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
2. การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย
3. ผลกระทบและการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
4. บทบาทของนักการทูตในฐานะตัวแสดงทางการทูตและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การศึกษาเรื่องสมรรถนะ (Competency) มีจุดเริ่มต้นมาจากสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกามีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการศึกษาเป็นนักบินของกองทัพอากาศสหรัฐฯ โดยการคัดเลือกนี้มีความสำคัญ เนื่องจากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นนักบินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม เพื่อลดอัตราการสูญเสียทั้งงบประมาณ และกำลังคนให้ได้มากที่สุด โดยเครื่องมือการคัดเลือกในยุคนั้นนิยมใช้การคัดเลือกทางจิตวิทยาซึ่งใช้กระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์ เนื่องจากสามารถนำมาใช้สรรหาคนเข้าสู่ตำแหน่งงานได้

จอห์น ฟลานาแกน (John Flanagan) ได้ออกแบบเครื่องมือการคัดเลือกผู้ที่แสดงศักยภาพที่จะเป็นนักบินที่มีประสิทธิภาพให้แก่กองทัพอากาศสหรัฐฯ ด้วยวิธีการที่เรียกว่า "การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident Technique)" และได้รับการตีพิมพ์ลงวารสาร Psychological Bulletin ในปี 1954 ซึ่งในวงการจิตวิทยาถือว่าโครงการจิตวิทยาการบินนี้เป็นหนึ่งในบรรดาโครงการจิตวิทยาประยุกต์ที่ประสบความสำเร็จสูงสุด (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, 2553) วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานนี้เกิดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นอย่างเป็นวิทยาศาสตร์สามารถจับพฤติกรรมและลักษณะเฉพาะของมนุษย์และแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ได้ ซึ่งโครงการนี้นำไปสู่การวิจัยในหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ในงาน เช่น สถานการณ์ของการขับเครื่องบิน การกึ่งทิ้งระเบิด และการสั่งการในการรบ ซึ่งนับเป็นงานวิจัยชุดแรกที่ระบุเหตุการณ์สำคัญ

ของงานและระบุพฤติกรรมที่เกิดผลดีและไม่เกิดผลดีต่องานในสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการออกแบบเครื่องมือวัดที่มีประสิทธิผลของงานเป็นตัวตั้ง โดย Flanagan ได้ออกแบบเครื่องมือสรรหาผู้เหมาะสมที่จะเป็นนักบินของกองทัพให้เป็นการวัดสองขั้นตอน คือ การทดสอบแบบทั่วไปเพื่อกรองในเบื้องต้น ซึ่งใช้กับนายทหารกว่า 1 ล้านคน และการทำแบบทดสอบ 20 ชุด ซึ่งนำไปสู่การจำแนกผู้ผ่านการสอบรายตำแหน่งงาน

ในเวลาต่อมา เฮนรี เมอร์เรย์ (Henry A. Murray, 1938) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ และเสนอทฤษฎีว่าบุคลิกภาพนั้นเกิดจากแรงขับเคลื่อนภายใน แต่ไม่ใช่แรงขับเคลื่อนพื้นฐาน (Drive) เช่น ความรู้สึกทางเพศ ความหิว หรือความกลัว แต่เป็นแรงผลักดันในเชิงจิตวิทยา (Psychogenic needs) เช่น การมุ่งสัมฤทธิ์ การแสดงออกที่ก้าวร้าว ความมีระเบียบ เป็นต้น คริสทีเยนา มอร์แกน (Christiana Morgan) ได้ร่วมพัฒนาเครื่องมือวัดสิ่งขับเคลื่อนที่อยู่เบื้องลึกของคน (Needs) เพื่อประกอบการทดสอบและประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ ซึ่งพบ และระบุ Needs ประเภทต่าง ๆ ได้ 27 รายการ โดยเครื่องมือดังกล่าวนี้คือ Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งเป็นการใช้รูปภาพเพื่อเจาะลึกถึงความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ภายใน

อย่างไรก็ตาม Needs ไม่ใช่สัญชาตญาณที่มีติดตัวมาอยู่กับคน และคงอยู่ถาวร อีกทั้งมิได้เป็นเพียงสิ่งเดียวที่ประกอบขึ้นเป็นบุคลิกภาพของมนุษย์ แรงขับเคลื่อนภายในนี้ยังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพลังจากภายนอกที่เรียกว่าแรงกดดัน (Press) ซึ่งกดดันให้ผู้คนต้องกระทำการสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และการมีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลานี้จะไปปรับแต่ง Needs จนเกิดเป็นพัฒนาการของบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมขึ้น

โรเบิร์ต ไวท์ (Robert White) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ โดยได้ตีพิมพ์บทความชื่อ "Motivation Reconsidered : The concept of competence" ในวารสาร Psychological Review ในปี ค.ศ. 1959 โดยได้ขยายกรอบความคิดเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจ (Harter S., 1978) โดยในบทความนี้ White เลือกที่จะใช้คำว่า motivation เพื่อกล่าวถึงแรงขับเคลื่อนเบื้องลึก และแยกแยะให้เห็นว่า แรงขับเคลื่อนในเชิงชีววิทยาซึ่งเป็นที่สนใจกันมาก่อนหน้านั้นไม่ช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ แต่จุดที่น่าสนใจศึกษา คือ แรงขับเคลื่อนเบื้องลึกในอันที่จะส่งผลเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้น White เป็นผู้นำเสนอแนวคิดเรื่อง Effectance Motivation และนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล (Personal competence) ซึ่ง White ได้ให้นิยามว่า 'The ability to interact effectively with the environment หรือความสามารถที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในที่สุด (Dewey, 2007)

การศึกษาเรื่องสมรรถนะ (Competency) กลายเป็นที่รู้จักอย่างชัดเจนมากขึ้น เมื่อ เดวิด ซี. แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1976) ได้พิสูจน์ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในวัยผู้ใหญ่ โดยในช่วงทศวรรษที่ 1960 McClelland ได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตร Achievement Motivation Training เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้โดยความร่วมมือกับองค์การ USAID โดยในการฝึกอบรมครั้งนั้น McClelland ได้สังเคราะห์เทคนิค Critical Incident Technique และ Thematic Apperception Technique (ซึ่งต่อมาภายหลังได้พัฒนาเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะที่ชื่อ Behavioral Event Interview; BEI) มาเป็นเครื่องมือหลักในการทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ และใช้เครื่องมือนี้เพื่อฝึกอบรมนักธุรกิจชาวอินเดียให้เกิดแรงจูงใจในลักษณะดังกล่าวขึ้น หลังจากความสำเร็จในครั้งนั้น กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาได้ว่าจ้างให้ McClelland และคณะ ดำเนินการวิจัยโครงการร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ โดยโครงการดังกล่าวถือเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดและกระบวนการในการศึกษาเรื่องสมรรถนะ (Competency) อีกด้วย ต่อมาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 แนวคิดเรื่องสมรรถนะก็เป็นที่รับรู้ในวงวิชาการเมื่อบทความเรื่อง "Testing For Competence Rather than for Intelligence" ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร American Psychologist ในปี 1973 เพื่อนำเสนอวิธีการวัดผลทางการศึกษาแบบใหม่ซึ่งมีความเหมาะสมครอบคลุมและสามารถทำนายความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบัณฑิตผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในยุคนั้นได้มากกว่าการวัดเชิงพุทธิปัญญา (Cognitive) แต่เพียงด้านเดียว

McClelland (1985) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะโดยมีที่มาจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบุคลิกภาพ (Personality) และมักได้รับการอธิบายผ่านตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งมีหลายระดับชั้นความลึก ประกอบด้วย ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) มโนภาพแห่งตน (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) โดยในแต่ละระดับความลึกจะมีความซับซ้อนที่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจ (Motive) นั้นแตกต่างจากสิ่งที่เรียกว่าค่านิยม (Value) ซึ่งทั้ง 2 คำต่างเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพ แต่ส่งผลที่ต่างกัน กล่าวคือแรงจูงใจ คือ แรงขับเคลื่อนเบื้องลึกในใจมนุษย์ ซึ่งมีพลังในการคัดเลือกและผลักดันพฤติกรรมโดยธรรมชาติของบุคคลนั้น ๆ ส่วนค่านิยม เป็นสิ่งที่ผ่านกระบวนการคิดแล้วว่าเป็นที่พึงปรารถนาในสังคม จึงนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมอันมีผลมาจากการตัดสินใจเลือก อีกทั้งยังขึ้นกับกาลเทศะในระยะยาวหรือเมื่อบริบทแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป บุคลิกภาพในส่วนนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

McClelland พบว่าการวัดแรงจูงใจด้วยการใช้แบบสอบถามโดยให้บุคคลตอบเองนั้นไม่ได้ผลตามต้องการ เนื่องจากแบบสอบถามประเภทที่มีการตั้งคำถามนำไว้ก่อน จะวัดได้เฉพาะความรู้สึกหรือความคิดที่มาจากความรู้ตัวอันถือได้ว่าเป็นเพียงค่านิยม ส่วนการวัดแรงจูงใจนั้นจะได้มาด้วยการใช้เครื่องมือที่ไม่มีการตั้งคำถามนำ แต่จะให้ตอบตามธรรมชาติของผู้ตอบเมื่อได้ทำการศึกษาต่อไป

McClelland ได้พบถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมและ คุณลักษณะส่วนบุคคล (อุปนิสัยอันเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ ผ่านการให้คุณให้โทษในวันเด็กจนสร้างเป็นพฤติกรรมอันคงทนถาวร) พฤติกรรมที่จัดเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมที่เมื่ออยู่ในสถานการณ์คล้ายกันจะแสดง พฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง และลักษณะพฤติกรรมจะคงเดิม แต่ถ้าคุณลักษณะส่วนบุคคลกลุ่มใดมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขอิทธิพลของปัจจัยภายนอก และเป็นบุคลิกลักษณะที่หลาย ๆ คนที่อยู่ในเงื่อนไขนั้นแสดงออกคล้ายคลึงกัน ก็จะจัดเป็นบทบาททางสังคม (Social Roles) ซึ่งเป็นบริบทหนึ่งของค่านิยม (Values)

บทบาททางสังคม (Social Role) คือ การแสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ โดยพิจารณาเงื่อนไขอิทธิพลของปัจจัยภายนอก หรือการเรียนรู้ว่าสังคมคาดหวังพฤติกรรมใดจากผู้ที่ดำรงสถานภาพนั้น บทบาทตามความคาดหวังของสังคมนี้ขึ้นอยู่กับวัย ลำดับชั้นในครอบครัว อาชีพ กลุ่มที่สังกัด เป็นต้น ดังนั้นหากบทบาทชัดเจน และความคาดหวังชัดเจน พฤติกรรมที่แสดงออกโดยเป็นผลจากบทบาททางสังคมก็จะมีชัดเจน นอกจากนี้ พฤติกรรมจะยิ่งชัดเจนหากมีปัจจัยจูงใจ เช่น ทำแล้วได้รับความพึงพอใจ ตรงกับอุปนิสัยของตน หรือแม้แต่ไม่ตรงกับอุปนิสัยแต่ทำแล้วได้รับคำชมเชย การวัดบทบาททางสังคมจึงต้องวัดในระดับความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสถานการณ์ ส่วนมโนภาพแห่งตนนั้นมีความสัมพันธ์กับบทบาททางสังคมคือ การเห็นว่าตนอยู่ในสถานภาพใด พึงแสดงบทบาทอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติของตนเองเกี่ยวกับตนเองที่นำไปสู่คุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งสิ่งที่ McClelland ได้ทำการศึกษาในช่วงต้นมักได้รับการถ่ายทอดให้เป็นที่เข้าใจในลักษณะของแผนภาพภูเขาน้ำแข็ง (Ice-berg Model) ซึ่งแสดง Motives, Traits, Social role และ Self Concept ที่ระดับชั้นความลึกแตกต่างกันโดยมี Motives อยู่ทีระดับความลึกสุดของฐานภูเขา

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยองค์ความรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพมนุษย์ของ McClelland คือ ความสามารถในการทำนายพฤติกรรม ซึ่งความสามารถในการทำนายที่สำคัญ ได้แก่ การใช้แบบแผนแรงจูงใจของความเป็นผู้นำ (Leadership Motive Pattern) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ McClelland และ David Winter ได้ร่วมกันทำการศึกษาพบว่านายทหารทั้งที่อยู่ในตำแหน่งบัญชาการ และ ตำแหน่งบริหารที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นในกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา นั้น ส่วนใหญ่มีสิ่งที่เรียกว่าแรงจูงใจของความเป็นผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบโดยสังเขป คือ มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ หรือแรงจูงใจที่ทำให้เกิดผลหรือส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น (Power Motive) มากกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และมีความสามารถในการบังคับควบคุมตัวเองสูงหรืออาจจะกล่าวได้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารที่โดดเด่นจะมีแรงขับเคลื่อนที่จะสร้างสรรค์ผลงานผ่านบุคคลอื่น ๆ มากกว่าความต้องการที่จะเป็นที่รักหรือได้รับการยอมรับ รวมทั้งยังมีความสามารถในการควบคุมบังคับตนเองสูง ทำให้การแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (D. C. McClelland, 1985)

การค้นพบที่ยืนยันว่าสมรรถนะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างได้ คือ การศึกษาต้นแบบความเป็นเลิศของนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงสงครามเวียดนาม เนื่องจากในขณะนั้นมีกระแสการต่อต้านสหรัฐฯ ขึ้นในหลายประเทศ นักการทูตที่ประจำการในประเทศต่าง ๆ จึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ประเทศ รวมถึงลดความรู้สึกเป็นศัตรูต่อสหรัฐฯ ซึ่งล้วนแต่เป็นภารกิจสำคัญและจำเป็นที่จะต้องใช้ความสามารถส่วนบุคคลเพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงจำนวนหลายครั้ง

กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ ได้ทาบทามให้ McClelland เข้าร่วมทำการศึกษาด้านแบบการคัดเลือกนักการทูต สืบเนื่องจากกระบวนการคัดเลือกนักการทูตในเวลานั้นใช้กระบวนการสอบความรู้ทางวิชาการเฉพาะด้าน การวัดสติปัญญา และความสามารถในการใช้ภาษา อันเป็นการสอบที่ใช้กันโดยทั่วไป แต่ผลลัพธ์ในทางปฏิบัติกลับพบว่าผู้ผ่านการคัดเลือกด้วยวิธีการที่เป็นมาตรฐานทั้งการสอบข้อเขียน และการสัมภาษณ์กลับมีประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่สูงเหมือนคะแนนการสอบคัดเลือก เมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานมักได้รับการประเมินผลงานต่ำ ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีคะแนนสอบไม่สูงมากนัก ทำให้กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ เริ่มตระหนักถึงแนวทางการคัดเลือกนักการทูตที่ใช้อยู่ในขณะนั้นอาจไม่ใช่วิธีการที่มีความเหมาะสม และยังเป็นเครื่องชี้วัดได้ว่าคะแนนของผู้สมัครไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าผู้ที่ทำงานเก่งไม่ใช่ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในการทำงาน จึงจะเรียกว่าคนนั้นมีสมรรถนะที่ตรงกับงาน สมรรถนะจึงเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดความถนัด (สำนักงาน ก.พ., 2548b)

ในการศึกษาครั้งนั้น McClelland และทีมงานได้ใช้การเก็บตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์ถึงรายละเอียดการทำงาน เหตุการณ์ที่สำคัญของนักการทูตแต่ละคน เมื่อนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการเดียวกับที่ใช้วิเคราะห์แรงจูงใจ (Motive) ทำให้พบคุณลักษณะบางประการที่ทำให้ให้นักการทูตบางคนมีความสามารถโดดเด่นแตกต่างจากนักการทูตทั่วไป คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่

1. ความละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของผู้อื่นในต่างวัฒนธรรม (Cross - culture Interpersonal Sensitivity)
2. ความคาดหวังเชิงบวกต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง (Positive Expectations of others)
3. ความรวดเร็วในการเรียนรู้ระบบการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

โดย McClelland ได้ทดสอบย้อนกลับพบว่า นักการทูตที่แสดงสมรรถนะทั้ง 3 รายการเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นจริง และเมื่อใช้วิธีการทดสอบความละเอียดอ่อนต่อการแสดงออกของผู้อื่น (Profile of Non-Verbal Sensitivity) พบว่านักการทูตซึ่งมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นได้แสดงความสามารถในด้านนี้ได้อย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่นักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีคะแนนในส่วนนี้ค่อนข้างน้อย (Boyatzis R. E., 2000)

การจัดทำต้นแบบการคัดเลือกนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาในครั้งนี้ นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ เนื่องจากเป็นครั้งแรกที่มีการศึกษาแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเป็นการศึกษาที่มีได้มีการกำหนดสมมติฐานไว้ก่อน ข้อค้นพบที่ได้จึงมีข้อสรุปประกอบของบุคลิกภาพ และไม่มุ่งเน้นการวัดเนื้อหาความรู้สักด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นการวัดสิ่งทั้งหมดที่ประกอบกันเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเป็นที่รู้จักกันต่อมาในภายหลังว่า 'สมรรถนะ' หรือ 'Competency' ซึ่งนอกจากจะเป็นต้นแบบในการศึกษาสมรรถนะแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นของเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมและวิธีคิดเบื้องหลังพฤติกรรมนั้นๆ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับ Thematic Apperception Test (TAT) ของ Henry Murray แต่เป็นเครื่องมือที่อยู่ในรูปแบบของการสัมภาษณ์ ซึ่ง McClelland ได้ประยุกต์มาจากการใช้ TAT ผสมผสานกับ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) ของ Flanagan เรียกว่า การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview; BEI) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ใช้ในการค้นหาสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวคนได้เป็นอย่างดี

แนวคิดเรื่องสมรรถนะที่ได้จากข้อค้นพบของ McClelland นับว่าเป็นการทำทนายวงการวิชาการในสมัยนั้นเป็นอย่างมาก เนื่องจากข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยในสมัยนั้นพบว่าผลการศึกษาในเชิงสถิติปัญญามีความสัมพันธ์กับสถานะทางสังคมและสีผิวมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน ในขณะที่แนวคิดของ McClelland ได้ออกมาท้าทายแนวความคิดกระแสหลักว่าสมรรถนะมีส่วนในการทำนายผลสัมฤทธิ์ในการทำงานมากกว่าจึงควรนำการวัดสมรรถนะมาใช้ในวงการศึกษ แทนวิธีการเดิมๆ อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland จะไม่ได้รับการตอบรับด้วยดีเท่าที่ควร แต่ก็มีหน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางส่วนหันมาให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการสอบวัดความรู้ทางวิชาการหรือการวัดเชิงสติปัญญาไม่อำนวยความสะดวกต่อการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานได้โดยตรง

การวิเคราะห์สมรรถนะตามแนวทางของ McClelland ถูกนำไปใช้กับหน่วยงานต่าง ๆ จนเป็นต้นแบบสมรรถนะจำนวนมากสำหรับหลายตำแหน่ง ในเวลาต่อมา ริชาร์ด โบยาดซิส (Richard Boyatzis) ได้ค้นพบแบบแผนและรายละเอียดจากบทสัมภาษณ์และการศึกษาต่าง ๆ และสังเคราะห์

ขึ้นเป็นเอกสารสำคัญที่ได้รับการกล่าวถึงเป็นอย่างมากในวงการศึกษากลับเกี่ยวกับสมรรถนะ คือ หนังสือเรื่อง "The Competent Manager : A Model of Effective Performance" ในปี 1982 และได้สังเคราะห์ภาพรวมของการนำสมรรถนะไปใช้โดยมองสมรรถนะเป็นสองมิติ กล่าวคือ มิติแรกสมรรถนะจัดกลุ่มได้เป็นรายการที่มีลักษณะร่วมกันทั้งจัดเป็นกลุ่มสมรรถนะ (Cluster) ได้ โดย Boyatzis ได้แสดงให้เห็นลักษณะร่วมของสมรรถนะ 21 รายการที่พบเป็นตัวร่วมในผู้บริหารที่มีผลงานโดดเด่นที่ได้ศึกษา อันสรุปได้เป็น Cluster หลัก ๆ 5 กลุ่ม คือ (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, 2553)

- 1) การจัดการเป้าหมายและกิจกรรม (Goal and action management)
- 2) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- 4) การนำผู้ใต้บังคับบัญชา (Directing subordinates)
- 5) การให้ความสำคัญกับผู้อื่น (Focus on others)

มิติที่ 2 คือ ระดับขั้นความลึกของสมรรถนะว่ามาจากระดับใดของบุคลิกภาพ ซึ่ง Boyatzis ได้จำแนกให้เห็นถึงการมีสมรรถนะที่ระดับ Motives, Traits, และ Skills ซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะรายการเดียวกันแต่คนละระดับความลึกจะมีจุดเน้นของการแสดงออกที่แตกต่างกันตามไปด้วย

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer, 1993) ได้นำต้นแบบสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ได้ทำการรวบรวมไว้ มาแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่เป็นตัวร่วมกว่า 20 รายการ โดยได้แสดงให้เห็นว่า นอกจากพฤติกรรมการแสดงออกถึงสมรรถนะแล้ว ยังปรากฏมิติของระดับขั้นในตัวสมรรถนะอีกด้วยโดยแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 6 กลุ่มดังนี้

- 1) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการลงมือทำ และความสำเร็จ (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้
 - 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
 - 1.2) การให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for order, Quality and Accuracy)
 - 1.3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
 - 1.4) การสืบค้นข้อมูลข่าวสาร (Information Seeking)

2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการให้บริการและการให้ความช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

2.1) ความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding)

2.2) การให้ความสำคัญต่อการบริการผู้รับบริการ (Customer Service Orientation)

3) สมรรถนะที่เกี่ยวกับความมีอิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

3.1) การมีอิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence)

3.2) การระลึกถึงองค์กร (Organizational Awareness)

3.3) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ (Relational Building)

4) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

4.1) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

4.2) การชี้แนะแนวทางผู้อื่นด้วยสิทธิและอำนาจตามตำแหน่ง (Directiveness : Assertiveness and use of Position power)

4.3) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation)

4.4) ภาวะผู้นำ (Team Leadership)

5) สมรรถนะที่เกี่ยวกับกระบวนการรับรู้และการคิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

5.1) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

5.2) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

5.3) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค วิชาชีพ และการบริหารจัดการ (Technical, professional and managerial expertise)

6) สมรรถนะที่เกี่ยวกับประสิทธิผลส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

- 6.1) การรู้จักควบคุมตนเอง (Self - Control)
- 6.2) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)
- 6.3) ความยืดหยุ่น (Flexibility)
- 6.4) ข้อผูกมัดต่อองค์กร (Organizational Commitment)

เนื่องจากพฤติกรรมที่พบบางครั้งเป็นเพียงการแสดงออกในระดับที่ไม่ลึกซึ้ง แต่พบความซับซ้อนหรือความเข้มข้น หรือส่งผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนในระดับต่าง ๆ กัน พฤติกรรมการแสดงออกอาจปรากฏได้เป็นจำนวนมาก แต่เมื่อพิจารณาถึงระดับความซับซ้อน หรือความสำคัญแล้วสามารถจัดเป็นระดับได้โดยเริ่มจากระดับ 0 คือ ไม่แสดงสมรรถนะเลย ระดับ 1 มีการแสดงออกให้เห็นได้และค่อย ๆ เพิ่มระดับขึ้น ซึ่งเมื่อรวบรวมหลักฐานพฤติกรรมทั้งหมดจากบทสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มแยกตามรายการสมรรถนะแล้วจัดแยกตามระดับแล้ว สามารถนำมาจัดทำเป็นต้นแบบพจนานุกรมสมรรถนะได้ อย่างไรก็ตามนอกจากการอธิบายแนวคิดเรื่องสมรรถนะอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นความแตกต่างในเรื่องของคุณภาพของระบบสมรรถนะแล้ว Spencer ยังเป็นบุคคลสำคัญในเรื่องการวางพื้นฐานการคำนวณเพื่อเทียบเคียงหาความคุ้มค่าของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาบุคลากร การพัฒนา และการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ โดยการคำนวณจะช่วยพิสูจน์ให้เห็นว่าในแต่ละตำแหน่งของแต่ละองค์กรนั้น ผู้มีสมรรถนะตามต้นแบบที่พัฒนาขึ้นด้วยวิธีที่ถูกต้องสามารถสร้างผลงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความสามารถในระดับปกติเพียงใด โดยสามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้ ผลต่างดังกล่าว คือ ความคุ้มค่าของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างแท้จริง

ความหมายของสมรรถนะ

ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ มีนักวิชาการจำนวนมากที่ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) ไว้ เช่น McClelland ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่หรือตามสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมาย (McClelland D. C, 1973)

McClelland ได้จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน และยังเป็นสมรรถนะที่ได้รับความสนใจในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย

อลาสทาร์ และเควิน (Alastair Rylatt & Kevin Lohan, 1995) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซนี เอ็ม สเปนเซอร์ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) โดยสรุปใจความได้ว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) มโนภาพที่เป็นตัวตน (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

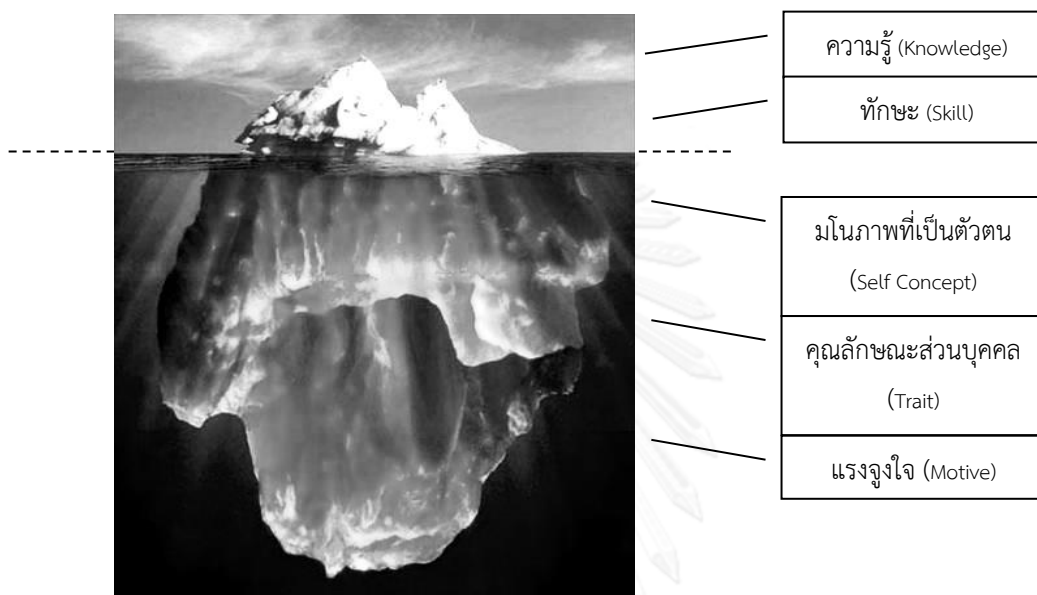
5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถจัดกลุ่มประเภทของสมรรถนะภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

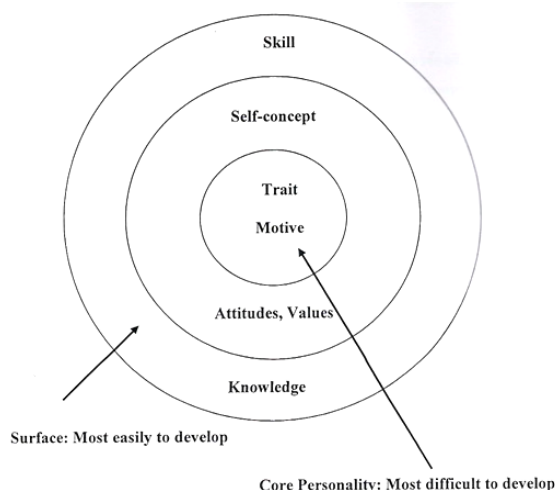
ภาพที่ 1 การแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามระดับการมองเห็นและการพัฒนา



ที่มา : (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

จากภาพที่ 1 เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามระดับการมองเห็นและการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะนั้นถือเป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด บุคคลสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ไม่ยากด้วยการศึกษาค้นคว้า และการฝึกปฏิบัติ ในขณะที่มโนภาพที่เป็นตัวตน คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เช่น ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

ภาพที่ 2 องค์ประกอบซึ่งเป็นผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ



ที่มา : (Lyle M. Spencer, 1993)

จากแผนภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ความรู้และทักษะ อันเป็นพื้นผิวนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนา การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ ขณะเดียวกันแรงจูงใจ และลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่เป็นแก่น หรือฐานรากของภูเขาน้ำแข็ง อันแสดงบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่สุดในการวัดประเมินและพัฒนา วิธีการที่ดี คือ การคัดเลือก (Select) เพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะดังกล่าว

มโนภาพที่เป็นตัวตนของบุคคลอยู่ตรงกลางระหว่างสมรรถนะที่เป็นแก่นและสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทศนคติ คุณค่า และความเชื่อ อาทิ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม การรักษาทางจิต และ/หรือการผ่านประสบการณ์ทางบวก แต่มักใช้เวลา และค่อนข้างยาก

ริชาร์ด อี โปยาทซิส ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นผลลัพธ์ที่ต้องการ

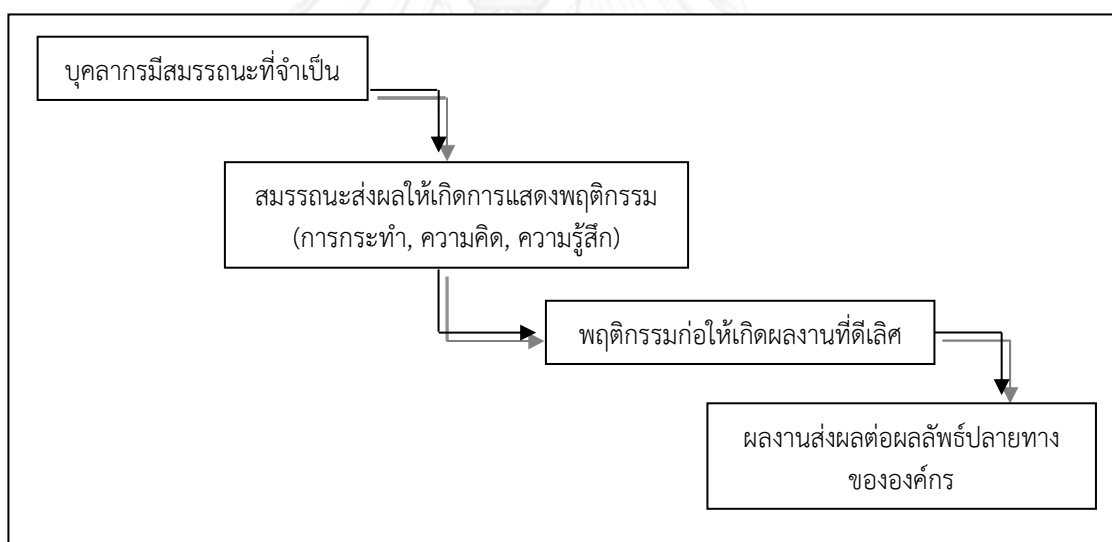
สก๊อต บี. แพร์รี (Scott B. Parry, 1992) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

กาเนช เซอร์มอน(Ganesh Shermon, 2004) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ความหมาย ได้แก่

- 1) สมรรถนะ หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- 2) สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าว Ganesh ได้มุ่งความสนใจไปที่สมรรถนะในความหมายที่สอง เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมซึ่งนำมาสู่ผลงานที่โดดเด่นอันนำไปสู่ผลลัพธ์ปลายทางที่องค์กรต้องการ ดังรายละเอียดในแผนภาพที่ 3

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์



ที่มา : (Ganesh Shermon, 2004)

สตีเฟน พิลบีม, เด็บบี เจนกินส์ และเดอเร็ก อตัม-สมิธ (Stephen Pilbeam, 2013) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถทางเทคนิคที่มีความสำคัญในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมพื้นฐาน และพฤติกรรมที่เป็นส่วนประกอบซึ่งมีส่วนสนับสนุนในการสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพ (Soft skill)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงาน ก.พ. (2553a) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ซึ่งความหมายที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำจำกัดความไว้นี้ พบว่าที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) มโนภาพที่เป็นตนเอง และบทบาททางสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ได้แยกวิธีการวัดระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานออกจากการวัดสมรรถนะตามข้อเสนอแนะของบริษัทเฮย์ กรู๊ป โดยได้แสดงไว้ในส่วนของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ระบบราชการพลเรือนในอนาคตสามารถแยกแยะให้ความสำคัญแก่สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของข้าราชการได้เป็นส่วนๆ ไป อีกทั้งสามารถนำกลไกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั้งสองนี้ไปใช้ในระบบประเมินและบริหารผลงานเพื่อมุ่งผลที่แตกต่างกันได้ กล่าวคือ การประเมินความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับและรักษามาตรฐานคุณภาพบุคลากรในภาคราชการพลเรือนไว้ให้ทัดเทียมกันทั้งระบบ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงออกซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมใหม่ในภาครัฐ อีกทั้งเป็นพฤติกรรมที่จะเอื้อให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ การให้นิยามความหมายของสมรรถนะข้างต้น ได้มีการให้คำนิยามความหมายของสมรรถนะที่แตกต่างและหลากหลายกันออกไป ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้เลือกที่จะกำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะโดยอ้างอิงการนิยามตามแนวคิดของ McClelland คือ คุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม/บางคน ในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านั้นได้แสดงคุณลักษณะดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น หากแต่สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะแตกต่างไปจากการแบ่งประเภทของ McClelland ซึ่งใช้เกณฑ์ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยแบ่งสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐาน และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง ในขณะที่สำนักงาน ก.พ. ได้ใช้เกณฑ์ด้านความสามารถในการประเมินผลตามที่บริษัทเฮย์ กรู๊ป ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ โดยแบ่งระดับสมรรถนะตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ออกเป็น 3 ระดับ คือ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุความต้องการของข้อมูลความรู้ในแต่ละตำแหน่งหรือลักษณะงาน โดยให้คำจำกัดความของความรู้ไว้หมายถึง การรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บไว้ในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบข้อมูลที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนแล้ว และต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ว่าควรใช้อย่างไร และเมื่อใด ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน คือ องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ความรู้ลักษณะบรรยายความ คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่าง ๆ ความรู้ในลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงาน หรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัย เป็นต้น โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกหาข้อมูลเหล่านั้นกลับมา หรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าวแล้ว

1.2 ความรู้ลักษณะกระบวนการ คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้น มาปรับใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร นอกจากนั้นความรู้ยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล

1.3 ความรู้เชิงกลยุทธ์ คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว

การกำหนดเกณฑ์ความรู้ความสามารถเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือ ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางในการกำหนดความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน แจกเวียนไปยังทุกส่วนราชการ โดยกำหนดเกณฑ์ความรู้และค่าระดับคะแนนของตำแหน่งในประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ และบริหารไว้ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง พร้อมทั้งค่าระดับคะแนน และคำอธิบาย ดังตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2 ดังนี้

1.1 ตำแหน่งประเภทวิชาการ

ตาราง 1 แสดงค่าระดับของความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 1 และมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยาก และซับซ้อนเป็นพิเศษ

1.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร

ตาราง 2 แสดงค่าระดับของความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ และบริหาร

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 5 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ

2. ระดับความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ โดยกำหนดค่าระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงค่าระดับของความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับ 2	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับ 3	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับ 4	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับ 5	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมาย สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ทักษะ (Skill)** คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความชำนาญคล่องแคล่ว สำหรับองค์ประกอบในส่วนของทักษะนั้น สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุทักษะความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน/ลักษณะงาน โดยทักษะตามนิยามของ ดันเน็ต (สำนักงาน ก.พ., 2553a) หมายถึง ชีตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคลว่าปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้เครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา ฯลฯ เป็นต้น เนื่องจากการพัฒนาทักษะมีผลมาจากองค์ความรู้ คือ ตัวบุคคลจะต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด อย่างไรก็ตามข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ ทักษะ จึงหมายถึง ความชัดเจนในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่าการรู้เพียงว่าจะทำอย่างไร การได้มาซึ่งทักษะมีอยู่สองระดับ คือ ระดับต้น เป็นการรวบรวม (Compilation) และระดับสูงเป็นการตอบสนองได้เองโดยอัตโนมัติ (Automaticity) ซึ่งทักษะทั้งสองระดับนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะที่ได้มานั้น ได้รับการปรับให้เป็นความเคยชิน จนเป็นรูปแบบของอุปนิสัยที่ระดับใด

การกำหนดเกณฑ์ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนชั้นสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเกณฑ์ทักษะที่จำเป็นไว้จำนวน 4 ทักษะ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล โดยมีค่าระดับคะแนน และรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดค่าระดับไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงค่าระดับของทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไข หรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้

2) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในการงาน โดยมีการกำหนดค่าระดับไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงค่าระดับของทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้ถูกหลักไวยากรณ์
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และสละสลวย อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

3) ทักษะการคำนวณ หมายถึง ทักษะในการทำความเข้าใจ และคิดคำนวณข้อมูลต่าง ๆ ได้
อย่างถูกต้อง

ตาราง 6 แสดงค่าระดับของทักษะการคำนวณ

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
ระดับ 2	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 3	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้
ระดับ 4	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและตัวเลขที่ซับซ้อนได้
ระดับ 5	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้ เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้

4) ทักษะการจัดการข้อมูล หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน

ตาราง 7 แสดงค่าระดับของทักษะการจัดการข้อมูล

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 1	สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และสามารถออกแบบเลือกใช้ หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. สมรรถนะ (Competency) เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายในบุคคล อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น และแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ

งานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภทวิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ หรืออาจเสนอให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนระดับกรม/กระทรวง (อ.ก.พ.กรม/กระทรวง) พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด หรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานบุคคลในภาคราชการพลเรือน กล่าวคือ มีการปรับปรุงระบบจำแนกประเภทตำแหน่ง โดยในมาตรา 45 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฯ บัญญัติให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนมี 4 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป นอกจากนี้ในมาตรา 48 ยังกำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงาน เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสัญญาทุกตำแหน่งในส่วนราชการ โดย ก.พ. ได้มีมติให้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จำนวน 245 สายงาน ใน 8 กลุ่มอาชีพ⁵ ประกอบด้วย

กลุ่มอาชีพที่ 1 หมายถึง กลุ่มอาชีพบริหาร อำนวยการ อำนวยการ งานสถิติ งานนิติการ งานการทูตและต่างประเทศ

กลุ่มอาชีพที่ 2 หมายถึง กลุ่มอาชีพการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์และอุตสาหกรรม

กลุ่มอาชีพที่ 3 หมายถึง กลุ่มอาชีพคมนาคมขนส่ง และติดต่อสื่อสาร

กลุ่มอาชีพที่ 4 หมายถึง กลุ่มอาชีพเกษตรกรรม

กลุ่มอาชีพที่ 5 หมายถึง กลุ่มอาชีพวิทยาศาสตร์

กลุ่มอาชีพที่ 6 หมายถึง กลุ่มอาชีพแพทย์ พยาบาล และสาธารณสุข

กลุ่มอาชีพที่ 7 หมายถึง กลุ่มอาชีพวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และช่างเทคนิคต่าง ๆ

กลุ่มอาชีพที่ 8 หมายถึง กลุ่มอาชีพการศึกษา ศิลปะ สังคม และการพัฒนาชุมชน

นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดสมรรถนะ จากการศึกษา ร่วมกับบริษัทเฮย์ กรุ๊ป และจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน และ 3) สมรรถนะด้านการบริหาร

⁵หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 10 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก

สำนักงาน ก.พ. (2553b) ได้กำหนดมาตรฐาน และแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้คำจำกัดความของสมรรถหลัก ว่าเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 รายการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม และการ ทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละรายการมีรายละเอียด ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติ ราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของ ตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายในลักษณะที่อาจไม่เคยมีผู้ใด สามารถกระทำได้มาก่อน

2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของ ข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้ เกิดผลสัมฤทธิ์

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และ จรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็น ส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะ หัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งผลให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 16 สมรรถนะ คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relation Building)

สำหรับข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ในประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต ได้ถูกกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานไว้ในประเภทกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และศิลปะการสื่อสารจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียดสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมโดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยง หรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ นวัตกรรมรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

ตาราง 8 แสดงค่าระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการมองภาพองค์รวม

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ เช่น ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน เช่น ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เข้าใจได้ง่าย เช่น สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อน ให้เข้าใจง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ โดยริเริ่ม สร้างสรรค์ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

2. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

ตาราง 9 แสดงค่าระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทย และให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น เช่น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจรวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือ

ค่าระดับ	รายละเอียด
	ระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับท่าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม เช่น ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าที่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

3. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) หมายถึง ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

ตาราง 10 แสดงค่าระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ

ค่าระดับ	รายละเอียด
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอ ตามความสนใจ และระดับของผู้ฟัง
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ เช่น นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ เช่น คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการจูงใจ เช่น ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย โดยสามารถคาดการณ์ และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ เช่น ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

สมรรถนะทางการบริหาร

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่ง ประเภทบริหาร ซึ่งมีรายการสมรรถนะจำนวน 6 รายการ คือ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนและการมอบหมายงาน โดยมีค่าระดับคะแนนและรายละเอียดดังนี้ ดังนี้

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

2. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึงความเข้าใจวิสัยทัศน์ และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

6. การสอนและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

จากเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะข้างต้น สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อเป็นมาตรฐานของแต่ละประเภทตำแหน่ง ดังสรุปได้ในตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 ค่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขั้นต่ำตามที่
สำนักงาน ก.พ. กำหนดกำหนดตามมาตรฐานกลาง

ประเภทตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก ¹	สมรรถนะทางการบริหาร ²	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ³	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ³	ทักษะที่จำเป็น ³
ประเภทบริหาร						
ระดับสูง	5	4		2	4	2
ระดับต้น	5	3		2	4	4
ประเภทอำนวยการ						
ระดับสูง	4	2	4	2	3	2
ระดับต้น	3	1	3	1	3	2
ประเภทวิชาการ						
ทรงคุณวุฒิ	5	3 ⁴	5	5	3	2
เชี่ยวชาญ	4		4	4	3	2
ชำนาญการพิเศษ	3		3	3	3	2
ชำนาญการ	2		2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1		1	1	2	2
ประเภททั่วไป						
ทักษะพิเศษ	2		2	4	2	2
อาวุโส	2		2	3	2	2
ชำนาญงาน	1		1	2	1	1
ปฏิบัติงาน	1		1	1	1	1

หมายเหตุ

- 1) ระดับสมรรถนะที่กำหนดตามตารางนี้ยึดตามต้นแบบสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- 2) ยึดตามต้นแบบสมรรถนะทางการบริหารที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- 3) ความรู้และทักษะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ยึดตามระดับตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดส่วนความรู้และ ทักษะ อื่นๆที่นอกเหนือจากสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ยึดตามสมรรถนะ
- 4) ระดับที่ 3 กำหนดเฉพาะวิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

การกำหนดสมรรถนะตามรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview; BEI)

รูปแบบการกำหนดสมรรถนะด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview; BEI) มีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดทำต้นแบบการคัดเลือกนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ เนื่องจากเป็นครั้งแรกที่มีการศึกษาแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัตินับบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเป็นการศึกษาที่มีได้มีการกำหนดสมมติฐานใดไว้ก่อน ข้อค้นพบที่ได้จึงมีในข้อสรุปประกอบของ

บุคลิกภาพ และไม่มุ่งเน้นการวัดเนื้อหาความรู้สึกด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นการวัดสิ่งทั้งหมดที่ประกอบกันเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเป็นที่รู้จักกันต่อมาในภายหลังว่า 'สมรรถนะ' หรือ 'Competency' ซึ่งนอกจากจะเป็นต้นแบบในการศึกษาสมรรถนะแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นของเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมและวิธีคิดเบื้องหลังพฤติกรรมนั้นๆ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับ Thematic Apperception Test (TAT) ของ Henry Murray แต่เป็นเครื่องมือที่อยู่ในรูปแบบของการสัมภาษณ์ ซึ่ง McClelland ได้ประยุกต์มาจากการใช้ TAT ผสมผสานกับ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) ของ Flanagan เรียกว่า การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview; BEI) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ใช้ในการค้นหาสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวคนได้เป็นอย่างดี

การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่รู้สึกว่าจะประสบความสำเร็จสูงสุด ๓ เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่รู้สึกว่าจะล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามติดตามว่า ปัจจัยใดทำให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ มีบุคคลใดที่มีความเกี่ยวข้องบ้าง ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดอย่างไร หรือความรู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์เช่นนั้น แล้วผู้สัมภาษณ์ดำเนินการอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของผู้ให้สัมภาษณ์

เมื่อผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลมาแล้ว จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะใดที่โดดเด่นจากผู้อื่น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน (มีผลงานในระดับสูง) กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลางต่อไป (McClelland, 2010)

ขั้นตอนในการทำการสัมภาษณ์แบบ BEI มีด้วยกันทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

- 1) แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ และอธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งรูปแบบของการสัมภาษณ์
- 2) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงานและความรับผิดชอบที่สำคัญในตำแหน่งงาน
- 3) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงเหตุการณ์ที่สำคัญที่สุดในการทำงาน 3-5 เรื่องอย่างละเอียดจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 4) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายขีดความสามารถและคุณลักษณะในตำแหน่ง ว่าควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งสรุปข้อมูล หรือประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟัง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

เนื่องจากการกำหนดสมรรถนะตามวิธีการข้างต้นมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป แพทริเซีย แม็คลาแกน (Patricia A. McLagan, 1988) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

เพิ่มเติมอีกหนึ่งแนวทาง เรียกว่า A Multiple - Job - Approach to Developing Competency Model ซึ่งวิธีการนี้จะมีการสร้างกลุ่มของสมรรถนะที่เรียกว่า 'Job Competency Menu' โดยมากกลุ่มสมรรถนะที่สร้างขึ้นจะเป็นสมรรถนะของตำแหน่งที่ไม่ใช้ความรู้เฉพาะ หรือเทคนิคเฉพาะด้าน เรียกว่า Non - Technical building block competencies ซึ่งจะกำหนดไว้ประมาณ 20 - 30 รายการสมรรถนะ แต่ละตัวจะมีชุดของพฤติกรรมที่อธิบายถึงสมรรถนะ โดยกระบวนการสร้างกรอบสมรรถนะด้วยวิธีการนี้ องค์กรสามารถเปรียบเทียบงานที่มีกับกลุ่มสมรรถนะว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไรก็ตามการกำหนดกรอบสมรรถนะด้วยวิธีการนี้จะยอมให้ผู้บริหารได้มีการปรับเปลี่ยนความสามารถให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง วิธีการที่จะช่วยปรับสมรรถนะให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ทำได้ด้วยการระบุพฤติกรรมเฉพาะ (Job Specific Behaviors) ซึ่งอาจกำหนดโดยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือโดยผู้บังคับบัญชา เป็นต้น การกำหนดสมรรถนะด้วยวิธีการนี้นับว่าเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว ใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ก็สามารถพัฒนากรอบสมรรถนะขึ้นมาได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การกำหนดกรอบสมรรถนะจึงควรคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับงานด้วย

สำหรับการกำหนดสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทยนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการโดยศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าสมรรถใดบ้างที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จากนั้นทำการวิเคราะห์งานและเหตุการณ์สำคัญในงาน อย่างไรก็ตามสำนักงาน ก.พ. ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในการจัดทำระบบสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์งาน เนื่องจากมีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรโดยสำนักงาน ก.พ. ไว้แล้วดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน ดัดแปลงมาจาก Functional Job analysis ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ซิดนีย์ ฟายน์ (Sidney Fine) นอกจากนี้ Fine เป็นผู้พัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานประเภทต่างๆ อย่างเป็นมาตรฐาน และใช้เปรียบเทียบกันได้ ซึ่งปรากฏใน The Dictionary of Occupational Title (DOT) ที่ตีพิมพ์โดย The U.S. Employment service โดยการวิเคราะห์งานนี้เป็นการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ ลักษณะ และข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการ ส่วนผลของการวิเคราะห์งานเรียกว่าแบบบรรยายลักษณะงานที่เป็นข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงาน และข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงาน ในสายงานใดสายงานหนึ่งจากผู้ที่มีความรู้ในงานนั้น ได้แก่ ผู้ครองตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานดี และ/หรือหัวหน้างานที่เคยปฏิบัติงานนั้นๆ มาก่อน จุดประสงค์ของการวิเคราะห์งาน คือ การหาข้อสรุปว่าการทำงานในสายงานนั้นๆ ต้องทำอะไรบ้าง โดยแบ่งกิจกรรมในงานออกเป็นกิจกรรมหลัก

เช่น การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และกิจกรรมย่อย เช่น การค้นคว้าข้อมูลใน Internet เพื่อนำมาเขียนเป็นรายงาน

เมื่อได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในงานแล้ว ให้ผู้ที่มีความรู้ในงานกำหนดต่อไปว่า ในแต่ละกิจกรรมย่อยในงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอะไรที่ทำให้สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเก็บข้อมูลอาจทำเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มก็ได้ การเก็บข้อมูลรายบุคคลทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งผู้วิเคราะห์ต้องนำข้อมูลมาสรุปรวมอีกครั้ง ส่วนการเก็บข้อมูลรายกลุ่ม เป็นการเก็บข้อมูลโดยให้มีการอภิปรายกันก่อน ข้อมูลที่ได้มีลักษณะที่สรุปแล้ว แต่กรณีนี้อาจมีความเป็นไปได้ว่าข้อมูลที่สำคัญของบางคนอาจถูกตัดตอนออกไปในช่วงการอภิปราย

โดยทั่วไป ข้อมูลส่วนของความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงานอาจมีเป็นจำนวนมาก ในกรณีเช่นนี้ควรมีการสร้างแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อให้ผู้ครองตำแหน่งได้ยืนยันถึงความจำเป็น และความถี่ของการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งานเหตุการณ์สำคัญในงาน (Job analysis and Critical Incident) เป็นวิธีการที่มุ่งค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการรวบรวมพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรับผิดชอบ สมรรถนะ และบริบทที่เกี่ยวข้องกับงาน

การเก็บข้อมูลจะทำเป็นกลุ่ม โดยเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเป็นผู้เล่าเหตุการณ์ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (หรือไม่ประสบความสำเร็จก็ได้) โดยขอให้เล่าถึงความเป็นมาของเหตุการณ์ในการทำงานนั้นๆ พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ตลอดจนจนความคิด ความรู้สึกขณะนั้น และผลของเหตุการณ์นั้น

พฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงาน จะถูกนำมาจัดเป็นกลุ่มของสมรรถนะ โดยเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการนี้บริษัทที่ปรึกษาใช้คำว่า Coding โดยมีหลักการ คือการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีว่าจัดเข้ากลุ่มสมรรถนะใด ระดับใด และพฤติกรรมนั้นๆ สามารถนำไปเป็นตัวอย่างสำหรับสมรรถนะในระดับนั้นๆ

นอกจากการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว เมื่อวิเคราะห์ตามความถี่ของพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างจากสายงานเดียวกัน จะทำให้เห็นรูปแบบของพฤติกรรมการทำงาน หรือสมรรถนะประจำของสายงานนั้นๆ

การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในสายงานการทูต กระทรวงการต่างประเทศ

ภายหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญจากเดิม 11 ระดับ เป็น 4 ประเภทตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการพลเรือน และ (2) การกระจายอำนาจการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ทั้งในเรื่องจำนวนตำแหน่ง ประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับตำแหน่งจากเดิมที่เป็นอำนาจของ ก.พ. และได้มีการมอบอำนาจการดำเนินการบางส่วนให้ส่วนราชการและ อ.ก.พ.กระทรวงเป็นผู้ดำเนินการแทน มาเป็นอำนาจของ อ.ก.พ.กระทรวงภายใต้หลักเกณฑ์ เงื่อนไขและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด โดย ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ได้สร้างกลไกการทำงานร่วมกับส่วนราชการ รวมทั้งกำหนดให้มีคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวง ทำหน้าที่พิจารณาก่อนกรองและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น และระดับสูง และพิจารณาเสนอแนะการกำหนดตำแหน่ง และการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ และประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ และมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ อ.ก.พ.กระทรวง และคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวง

เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังกล่าว ก.พ. ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยมีการทบทวนสายงานที่มีอยู่เดิม จำนวน 465 สายงาน ให้เหลือเพียง 245 สายงาน และได้จัดตำแหน่งและจัดข้าราชการพลเรือนสามัญของทุกส่วนราชการเข้าประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. 2551 และประกาศให้ทราบเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ตลอดจนได้วางระบบการกำหนดตำแหน่งใหม่โดยการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขรวมทั้งได้พัฒนาเครื่องมือในการกำหนดตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่งตามมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 อีกด้วย

กระทรวงการต่างประเทศมีสายงานในการปฏิบัติราชการเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจต่าง ๆ จำนวนมาก จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้สายงานในกระทรวงการต่างประเทศได้รับการปรับปรุงตามระบบจำแนกตำแหน่งใหม่จากเดิม 36 สายงาน คงเหลือ 24 สายงาน โดยมีสายงานหลัก คือ สายงานด้านการทูต ซึ่งจากเดิม คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต ระดับ 3 - 10 ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยกำหนดตำแหน่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต ซึ่งปรับปรุงให้คงเหลือ 3 ระดับ คือ นักการทูตปฏิบัติการ (เทียบกับตำแหน่งทางการทูต คือ ผู้ช่วยเลขานุการ - เลขานุการโท) นักการทูตชำนาญการ (เทียบกับตำแหน่งทางการทูต คือ เลขานุการเอก - ที่ปรึกษา) และนักการทูตชำนาญการพิเศษ (เทียบกับตำแหน่งทางการทูต คือ อัครราชทูตที่ปรึกษา)

2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งกำหนดระดับไว้ 2 ระดับ คือ อำนวยการระดับต้น ประกอบด้วยตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และเลขานุการกรม และ อำนวยการระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์

3. ตำแหน่งประเภทบริหารการทูต กำหนดระดับไว้ 2 ระดับ คือ บริหารการทูตระดับต้น (เทียบตำแหน่งทางการทูต คือ อัครราชทูต และกงสุลใหญ่) และบริหารการทูตระดับสูง (เทียบตำแหน่งทางการทูต คือ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง และเอกอัครราชทูต)

4. ตำแหน่งประเภทบริหาร กำหนดระดับตำแหน่งไว้ 2 ระดับ คือ บริหารระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดี และรองผู้อำนวยการสำนักงาน และบริหารระดับสูง ได้แก่ อธิบดี ผู้อำนวยการสำนักงาน รองปลัดกระทรวง และปลัดกระทรวง)

ตาราง 12 แสดงประเภทตำแหน่ง และระดับของสายงานการทูตภายหลังการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่

ระดับ			ระดับสูง	ระดับสูง
			ระดับต้น	ระดับต้น
	ชำนาญการพิเศษ		ระดับต้น	
	ชำนาญการ ปฏิบัติการ			
ประเภทตำแหน่ง	วิชาการ	อำนวยการ	บริหารการทูต	บริหาร

ภายหลังจากการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงการต่างประเทศจึงได้กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งในประเภทต่าง ๆ โดยอ้างอิงตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กำหนดหลักการในการสร้างต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของส่วนราชการ ไว้จำนวน 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจะต้องไม่ซ้ำกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานรายละเอียด และระดับของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารไว้แล้วตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

2. จำนวนตัวความรู้ ทักษะ และสมรรถนะจะต้องมีจำนวนไม่มากจนจำไม่ได้ เนื่องจากการสร้างต้นแบบสมรรถนะที่ดีนั้นผู้ใช้จะต้องสามารถจำได้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติได้จริงในงานประจำวัน ดังนั้น การสร้างต้นแบบสมรรถนะจึงเกิดจากการเลือกสมรรถนะจำนวนหนึ่งที่

เหมาะสมกับความสามารถในการจดจำของบุคคล เมื่อมีความจำเป็นต้องเลือกจำนวนสมรรถนะ จึงควรมีกระบวนการในการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสมซึ่งโดยหลักเกณฑ์แล้ว จะต้องสะท้อนคุณสมบัติของคนเก่งคนดีในงาน และสอดคล้องกับภารกิจของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสม



ที่มา : (สำนักงาน ก.พ., 2553a).

ต้นแบบสมรรถนะขององค์การถูกออกแบบและพัฒนาโดยอ้างอิงจากผู้มีความสามารถดีเลิศและโดดเด่น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ตนเองปฏิบัติเป็นอย่างดี ตลอดจนมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตด้วย

3. ระดับสมรรถนะที่กำหนดจะต้องไม่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะขั้นต่ำตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ตามมาตรฐานกลาง เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินงาน หลังจากกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการกำหนดระดับความซับซ้อนของแต่ละรายการของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่กำหนดขึ้นเป็นจำนวน 5 ระดับเสมอ ซึ่งในแต่ละระดับจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับระดับมาตรฐานทั้งในมิติด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม หรือสมรรถนะที่กำหนดไว้ตามหนังสือเวียน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกส่วนราชการจะมีความเท่าเทียมกันในการกำหนดระดับความซับซ้อนของงานในแต่ละประเภทตำแหน่ง และแต่ละระดับชั้นงาน

จากแนวทางการกำหนดสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้วางแนวทางไว้ในข้างต้น กระทรวงการต่างประเทศจึงได้กำหนดเกณฑ์ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของตำแหน่งตามสายงานต่าง ๆ ไว้ โดยในสายงานการทูต ประเภทวิชาการตำแหน่งนักการทูต ประเภทอำนวยการ ตำแหน่งผู้อำนวยการ

กอง เลขานุการกรม และผู้อำนวยการสำนัก ประเภทบริหารการทูต ตำแหน่งกงสุลใหญ่ อัครราชทูต เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง และเอกอัครราชทูต และประเภทบริหาร ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงาน รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิบดี รองปลัดกระทรวง และปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งในสายงานด้านการทูต ได้ถูกกำหนดเกณฑ์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในแต่ละระดับไว้ดังตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 15 ดังนี้

ตาราง 13 แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ประเภทตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ		
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	1	2	3
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายระหว่างประเทศ	2	2	3
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	2	2	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	2	2	2
	2.3 การคำนวณ	2	2	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	2	2	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	2	3
	3.2 การบริการที่ดี	1	2	3
	3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	2	3
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม	1	2	3
	3.5 การทำงานเป็นทีม	1	2	3
4. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	4.1 การมองภาพองค์รวม	1	2	3
	4.2 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	1	2	3
	4.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	1	2	3

ตาราง 14 แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ประเภท ตำแหน่งอำนวยการ ตำแหน่งเลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการสำนัก

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ	
		ระดับต้น	ระดับสูง
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	1	2
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน	3	3
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	2	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	2	2
	2.3 การคำนวณ	2	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	2	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3	4
	3.2 การบริการที่ดี	3	4
	3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3	4
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม	3	4
	3.5 การทำงานเป็นทีม	3	4
4. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	4.1 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3	4
	4.2 การมองภาพองค์กรรวม	3	4
	4.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	3	4
5. สมรรถนะทางการบริหาร	5.1 สภาวะผู้นำ	1	2
	5.2 วิสัยทัศน์	1	2
	5.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	1	2
	5.4 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	1	2
	5.5 การควบคุมตนเอง	1	2
	5.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน	1	2

ตาราง 15 แสดงมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ประเภท ตำแหน่งบริหารการทูต และประเภทตำแหน่งบริหาร

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ	
		ระดับต้น	ระดับสูง
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	2	2
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน	4	4
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	4	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	4	2
	2.3 การคำนวณ	4	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	4	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	5
	3.2 การบริการที่ดี	5	5
	3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5	5
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม	5	5
	3.5 การทำงานเป็นทีม	5	5
4. สมรรถนะทางการบริหาร	4.1 สภาวะผู้นำ	3	4
	4.2 วิสัยทัศน์	3	4
	4.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	3	4
	4.4 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	3	4
	4.5 การควบคุมตนเอง	3	4
	4.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน	3	4

สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร (รองผู้อำนวยการสำนักงาน รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิบดี รองปลัดกระทรวง และปลัดกระทรวง) นั้น กระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดสมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งเพิ่มเติม โดยกำหนดให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะต้องมี ได้แก่⁶

⁶ ประกาศคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ระดับต้น กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ระดับต้น ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2556

1. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารราชการและนโยบายด้านการต่างประเทศของรัฐบาล ตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน การควบคุมการเบิกจ่ายเงินของแผ่นดิน และกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่

2. มีความรู้ความสามารถในการวางแผนนโยบาย วางแผนงาน จัดระบบงาน อำนวยการ วินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน ปกครองบังคับบัญชา และให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนริเริ่มเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ

3. มีทักษะในการเจรจาในระดับเป็นผู้แทนกระทรวง หรือผู้แทนประเทศในการเจรจาต่าง ๆ ได้

สมรรถนะในตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์

นอกจากตำแหน่งนักการทูต กระทรวงการต่างประเทศแล้ว ยังมีส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายกับภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ คือ กระทรวงพาณิชย์ ที่มีส่วนราชการที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ เช่น กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ โดยมีสายงานหลัก คือ สายงานวิชาการพาณิชย์ ตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ และนักวิชาการพาณิชย์ (ด้านการเจรจา) ซึ่งได้มีการกำหนดสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้แนวทางไว้ ดังต่อไปนี้

ตาราง 16 แสดงรายการสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับการค้า และการส่งออกระหว่างประเทศ	1	2	3	4
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้า และการส่งออก	2	2	3	3

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	2	2	2	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	2	2	2	2
	2.3 การคำนวณ	2	2	2	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	2	2	2	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	2	3	4
	3.2 การบริการที่ดี	1	2	3	4
	3.3 การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	2	3	4
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและจริยธรรม	1	2	3	4
	3.5 การทำงานเป็นทีม	1	2	3	4
4. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	4.1 การคิดวิเคราะห์	1	2	3	4
	4.2 การดำเนินการเชิงรุก	1	2	3	4
	4.3 การมองภาพองค์รวม	1	2	3	4
	4.4 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	1	2	3	4
	4.5 การสืบเสาะหาข้อมูล	1	2	3	4
	4.6 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	1	2	3	4

ตาราง 17 แสดงรายการสมรรถนะของตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์ (ด้านการเจรจา) กระทรวงพาณิชย์

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับการค้า การเจรจาการค้า และเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ	1	2	3	4

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้า กฎเกณฑ์ทางการค้าในประเทศและระหว่างประเทศ	2	2	3	3
	1.3 ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี และประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน				
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	2	2	2	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	2	2	2	2
	2.3 การคำนวณ	2	2	2	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	2	2	2	2
	2.5 การติดต่อประสานงาน	2	2	2	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	2	3	4
	3.2 การบริการที่ดี	1	2	3	4
	3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	2	3	4
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม	1	2	3	4
	3.5 การทำงานเป็นทีม	1	2	3	4
4. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	4.1 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	1	2	3	4
	4.2 การมองภาพองค์รวม	1	2	3	4
	4.3 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	1	2	3	4
	4.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	1	2	3	4
	4.5 การเลือกและบริหารพันธมิตร	1	2	3	4
	4.6 การสร้างเครือข่าย	1	2	3	4

อย่างไรก็ตาม การกำหนดตัวแบบสมรรถนะนั้น ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นกับลักษณะขององค์กร และขึ้นกับความต้องการนำไปใช้ว่าจะนำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปบุคลากรหนึ่งคนจะประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะหรือ

พฤติกรรมร่วมที่ทุกคนในองค์กรพึงมี สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้ งานประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และสมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competency) หรือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็น ความรู้ ความสามารถหรือทักษะเฉพาะด้าน เฉพาะวิชาชีพ ที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานที่ ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งล้วนแต่มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะประเภทของงาน

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อย เพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณากำหนดผู้ประเมินสมรรถนะ โดยต้อง คำนึงถึงความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมิน สมรรถนะได้ ประกอบด้วย

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
4. ประเมินตนเอง (Self-assessment)
5. ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
6. ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของ บุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงานทั้งนี้การ ประเมินของแต่ละองค์กรนั้นอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน ระบบสมรรถนะอาจแบ่งได้ หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะ ที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

ใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินมีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไขคือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- 2) ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- 5) ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนา

บุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเองผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริงและมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบแบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่าตนใช้ความรู้ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้างหลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใดการใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัดคือต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงานเป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวตั้งลงมาสำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมองลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมากบางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่า ความเป็นจริงหรือเกิดพฤติกรรมชั่วซึ่งกันและกันเป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธี ร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมินส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

การประเมินสมรรถนะในภาคราชการ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม (สำนักงาน ก.พ., 2548) คือ

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ดีที่สุด หรือคิดว่าถ้ารูปรถเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างแบบทดสอบประเภทนี้ เช่น แบบทดสอบที่วัดความสามารถทางสติปัญญาโดยทั่วไป แบบทดสอบที่วัดทักษะพื้นฐาน เช่น ข้อสอบในการสอบวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) เป็นต้น

2. Behavior Observation เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ ผู้เข้ารับการทดสอบ

ไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน ซึ่งการสัมภาษณ์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self-Report เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบสอบถาม แบบสำรวจความเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observation และ Self-Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความ รู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมมีสมมติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง คือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินได้

สิ่งที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรม คือ แบบประเมิน ซึ่งมีวิธีสร้างได้หลายรูปแบบ แต่แบบที่นิยมแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) และแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) ซึ่งก่อนที่ทำการประเมินสมรรถนะนั้น ผู้ประเมินจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไร

ในการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กรว่า สมรรถนะใด หรือพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจกับทุกคนในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจ สมรรถนะให้ตรงกัน เพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาข้างต้น จะพบว่าสมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย แต่ก็ไม่มีนิยามใดที่ผิดหรือถูก เนื่องจากขึ้นอยู่กับบริบทของการนำไปใช้ที่แตกต่างกันออกไป ในบริบทของการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนใน ปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงานประสานงานหลักอย่างกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการกรมอาเซียนจำเป็นต้องมีขีด

ความสามารถที่เหมาะสมตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ต้องมีความรู้ ความสามารถรอบด้าน มีความคล่องตัวและเป็นมืออาชีพในการติดต่อประสานงาน และคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเลือกใช้นิยามของสำนักงาน ก.พ. (2548a) ซึ่งทำการศึกษาร่วมกับบริษัทเฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา ที่ได้กำหนดไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะตามนิยามดังกล่าว จะสามารถแยกกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสามารถใกล้เคียงกัน แต่มีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งทำให้มีผลการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

นอกจากนี้ การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ยังจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือในการคัดเลือกบุคคลแบบเดิมในอดีตนั้นจะเน้นที่การวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่ก็ยังไม่เพียงพอ เพราะต้องให้ความสำคัญกับส่วนที่อยู่ภายในตัวบุคคลด้วย ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลให้สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กรได้อีกด้วยแนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้ในการศึกษา โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาว่า ข้าราชการกรมอาเซียนควรมีสมรรถนะอย่างไร ในการปฏิบัติงานในฐานะการเป็นหน่วยงานประสานงานหลักในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 เพื่อให้การปฏิบัติงานสนับสนุนการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนของไทยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตามเป้าประสงค์ของนโยบายรัฐบาลต่อไป

2. การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย

แนวคิดสมรรถนะถือเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นได้จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ภายในองค์กรในรูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งเน้นสมรรถนะ กล่าวคือ มีการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนาบุคลากรโดยอิงกับสมรรถนะอย่างเป็นระบบ

การนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาปรับใช้ในภาครัฐของไทยเกิดขึ้นจากแนวคิดในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของสำนักงาน ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการประชาชน โดยการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนได้มุ่งเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างเหมาะสม โดยในช่วงเวลาดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้ดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการปฏิรูประบบราชการโดยการออกแบบกระบวนการใหม่ และการพัฒนาขีดสมรรถนะให้แก่บุคลากรในภาครัฐ โดยการพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเป็นหนึ่งในแนวทางการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร ซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานว่า ผลลัพธ์ของหน่วยงานมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถ หรือ สมรรถนะ (Competency) ของแต่ละบุคคล โดยเรื่องการปฏิรูประบบราชการนั้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จ คือ บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสม ดังนั้นหากต้องการให้หน่วยงานมีผลลัพธ์ที่ดี หรือมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ ก็จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับสิ่งที่ยังต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548) ซึ่งการจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ก.พ.ร. ในขณะนั้น เป็นช่วงเวลาเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ในภาครัฐพลเรือน โดยเลือกใช้แนวทางการกำหนดสมรรถนะเชิงพฤติกรรมซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานอันโดดเด่นได้จริง และเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลเพื่อใช้ในมิติต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีหลักการ ต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยได้รับการจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการเก็บตัวอย่างประสบการณ์การทำงานจริงของข้าราชการมากกว่าหนึ่งพันคน ซึ่งจากการเก็บตัวอย่างของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนจำนวน 5 รายการ ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีกจำนวน 18 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 รายการ อย่างไรก็ตามสำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้เปิดโอกาสให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะของแต่ละแห่ง ส่วนราชการหลายแห่งจึงได้ดำเนินการทบทวนสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะหมวดอื่น ๆ ขึ้น บังคับใช้ในหน่วยงานนอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

ในส่วนของภาคเอกชนได้มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลก่อนการใช้งานในภาครัฐ โดยมีการนำเข้ามาประยุกต์ใช้ผ่านบริษัทข้ามชาติที่มีการใช้งานอยู่แล้วในต่างประเทศ และแพร่หลายมาสู่บริษัทในประเทศไทย ในยุคที่สมรรถนะเป็นแนวคิดยอดนิยมในวงการธุรกิจ ภาคเอกชนไทยต่างต้องเผชิญกับทางเลือกจำนวนมากในการนำระบบนี้มาปรับใช้เช่นเดียวกับภาคราชการ อีกทั้งระดับความสำเร็จของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในภาคเอกชนล้วนต้องแตกต่างกันไปด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ระดับความรู้เรื่องสมรรถนะของบุคลากรและหน่วยงานผู้ผลักดัน
2. ระดับความมุ่งมั่นในการดำเนินการจนบรรลุผล

การปรับประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะทั้งในภาคราชการ และภาคเอกชน ต่างเริ่มจากการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ และพจนานุกรมสมรรถนะ จากนั้นจะเป็นการส่งผ่านการดำเนินการสู่ฝ่ายฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่หน่วยงานกำหนด ในขณะที่ฝ่ายประเมินผลซึ่งมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง จะมีความพร้อมในระดับที่แตกต่างกันไป และมักขึ้นกับความละเอียดอ่อนในการกำหนดเกณฑ์ของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามการนำระบบสมรรถนะมาปรับประยุกต์ใช้ในประเทศไทยยังคงมีพัฒนาการอยู่อย่างต่อเนื่องทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนจนถึงปัจจุบัน

ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ประกอบกับการบริหารงานบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติฉบับใหม่ได้มุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะเข้ามามีใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.

2552 - 2556 ที่มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้เป็นผู้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า

สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งมีใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 42 เรื่อง การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้วย ซึ่งการคัดเลือกและสรรหานั้นเป็นขั้นตอนแรกๆ ของการบรรจุบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งแต่เดิมจะมุ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง อีกทั้งมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานภาครัฐหรือไม่ นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ยังได้พัฒนาระบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะ และเพิ่มเติมการประเมินในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง การประเมินประสบการณ์ในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

2. การบริหารงานงานและการให้ผลตอบแทน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การติดตามผล การประเมินสมรรถนะ การประเมินผลงาน และการให้รางวัล ซึ่งสมรรถนะจะมีความสำคัญในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจะมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ และเมื่อมีการประเมินพฤติกรรมการทำงาน จะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน ซึ่งจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นวงจรต่อเนื่องในการบริหารผลงาน กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะประกอบการประเมิน ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการประเมินผลปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการแต่ละราย รวมถึงตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการใช้ประกอบการคิดร้อยละของการขึ้นเงินเดือนจากฐานในการคำนวณในแต่ละแห่งเงินเดือน ตามระดับชั้นงาน ซึ่งหมายความว่า การกำหนดต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ไม่เพียงมีผลต่อการประเมินเท่านั้น หากแต่ยังมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนอีกด้วย

3. การพัฒนาและฝึกอบรม ตามหลักการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 กำหนดให้ยึดหลักสำคัญประการหนึ่งคือหลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่งทุกระดับจะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาของข้าราชการในส่วนราชการด้วย ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยรูปแบบของการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ การพัฒนาผ่านแนวคิดวงจรการเรียนรู้ (Learning loop) การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency - based Human Resource Development) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบดังกล่าวนี้จะถูกกำหนดขึ้นจากยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของคนและองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ความสำคัญในการฝึกอบรมจึงอยู่ที่ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการในการจัดฝึกอบรม และต้องมีวิธีการทดสอบเพื่อให้ทราบว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และบุคลากรกลุ่มใดที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา โดยมีการจัดหลักสูตรและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

4. การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ จากหลักการในการคัดสรรและการพัฒนา ซึ่งกำหนดให้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณานั้น จึงมีผลให้ระบบการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการทุกคนต้องคำนึงถึงสมรรถนะส่วนบุคคลด้วย

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการคัดเลือกการพัฒนาและการบริหารผลงาน และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ กล่าวคือในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอต้องเน้นส่วนที่อยู่ที่ตัวของบุคคลซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่อง ความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างองค์กรต้องการส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่ง ในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัด

พฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งแต่เดิมมุ่งเน้นเฉพาะด้านความรู้ความสามารถ แต่ข้อเท็จจริงที่ปรากฏพบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับใกล้เคียงกันแสดงผลงานในระดับที่แตกต่างกันมาก ดังนั้นการที่บุคคลจะแสดงผลงานได้ดีจึงต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถที่บุคคลมี ซึ่งนั่นคือคุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะ จึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นเพิ่มมากขึ้น

3. ผลกระทบและการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

ผลจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

ภายหลังจากปี พ.ศ. 2558 เมื่อประเทศในภูมิภาคอาเซียนรวมตัวกันเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ (กระทรวงการต่างประเทศ, 2556) ดังนี้

1. ด้านการเมืองและความมั่นคง การเป็นประชาคมอาเซียนทำให้เกิดประชาคมที่สมาชิกอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีกติกา มีการพัฒนาค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันมากขึ้น มีความสงบสุข เป็นเอกภาพและแข็งแกร่ง และมีการสร้างกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในภูมิภาค สามารถแก้ไขปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มน้ำหนักในการนำเสนอท่าทีและความเห็นต่าง ๆ ของประเทศอาเซียนในเวทีระหว่างประเทศ

2. ด้านเศรษฐกิจ เกิดตลาดและฐานการผลิตที่มีขนาดใหญ่ในภูมิภาค โดยประเทศสมาชิกสามารถนำจุดแข็งของแต่ละประเทศมาเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดในการผลิตส่งออก และบริการ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะช่วยส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตระหว่างสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการขยายตัวในด้านการค้า การบริการ การลงทุน เงินทุน และวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการขยายตัวในด้านการค้า การบริการและการลงทุน รวมทั้งเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาค นอกจากนี้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนยังมีจุดมุ่งหมายที่จะให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอย่างเสมอภาค ด้วยการลดช่องว่างในการพัฒนาและการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ยังช่วยเสริมการเชื่อมโยงเข้ากับเศรษฐกิจโลกโดยประสานท่าทีของประเทศสมาชิกในการเจรจาต่อรองกับประเทศนอกกลุ่มอีกด้วย

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการศึกษา การคุ้มครองสิทธิและให้สวัสดิการสังคม สร้างสภาพแวดล้อมธรรมชาติที่ดี ส่งเสริมความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียน

การเตรียมความพร้อมของประเทศไทย

สำหรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น รัฐบาลได้กำหนดนโยบายต่อการดำเนินการเรื่องอาเซียน คือ การนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 อย่างสมบูรณ์ โดยสร้างความพร้อมและความเข้มแข็ง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคง ผ่านนโยบายเร่งด่วนที่รัฐบาลได้เร่งดำเนินการในปีแรก รวมถึงการดำเนินการตามข้อผูกพันในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคง ตลอดจนการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งภายในและภายนอกภูมิภาค โดยมีหน่วยงานสำคัญในการประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานในกรอบอาเซียนประกอบด้วย

- 1) สำนักเลขาธิการอาเซียน (ASEAN Secretariat) ที่กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย เป็นศูนย์กลางในการติดต่อระหว่างประเทศสมาชิก โดยมีเลขาธิการอาเซียนเป็นหัวหน้าสำนักงาน
- 2) สำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ (ASEAN National Secretariat) เป็นหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงการต่างประเทศของประเทศสมาชิก มีหน้าที่ติดต่อประสานกิจการอาเซียนและติดตามผลการดำเนินงานในประเทศนั้น สำหรับกลไกการดำเนินการภายในประเทศนั้น มีกลไกระดับชาติในการดำเนินการ 2 กลไก ได้แก่

1. คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธานและมีปลัดกระทรวงหรือผู้แทนจากทุกกระทรวง ผู้แทนระดับสูงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้แทนภาคเอกชน 3 สถาบันร่วมเป็นกรรมการ โดยเป็นกลไกประสานนโยบายของไทยในกรอบอาเซียนให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และผลักดันประเด็นที่เป็นผลประโยชน์ของประเทศไทย รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานเร่งรัดกระบวนการสร้างประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการอีก 3 คณะ ได้แก่

- 1) คณะอนุกรรมการว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน จัดตั้งขึ้นภายใต้คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ โดยมีรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน เพื่อประสานงานและติดตามให้มีการดำเนินการตามแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของไทย

2) คณะอนุกรรมการด้านการประชาสัมพันธ์ประชาคมอาเซียน จัดตั้งขึ้นภายใต้ คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ โดยมีอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์เป็นประธาน เพื่อบูรณาการงาน การเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและการสร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียนแก่ทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้ประชาชนไทยมีส่วนร่วมกับการสร้างประชาคมอาเซียน และสามารถใช้ออกาสจากประชาคม อาเซียนได้อย่างเต็มที่

3) คณะกรรมการ/อนุกรรมการสำหรับการดำเนินการตามแผนงานการจัดตั้งประชาคม อาเซียนในแต่ละเสา โดยหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานงานหลักของแต่ละเสาเป็นประธาน นอกจากนี้ โดยที่อาเซียนเป็นวาระแห่งชาติ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับการประชุมหารือเพื่อเตรียมความพร้อม ของประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 โดยได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีคณะรัฐมนตรีและหัวหน้า ส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงทั้งหมดเข้าร่วมกลไก ASEAN Workshop เน้นการบูรณาการการ ทำงานระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างต่าง ๆ ภายในประเทศ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้สามารถนำยุทธศาสตร์ประเทศและการเตรียมความพร้อมของ ประเทศไทยสู่ประชาคมอาเซียนไปปฏิบัติได้จริง

2. สำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นตามข้อ 13 ของกฎบัตรอาเซียน โดยมี กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศทำหน้าที่ดังกล่าว เพื่อเป็นผู้ประสานงานกลางแห่งชาติในเรื่อง การอนุวัติข้อตัดสินใจของอาเซียนและเตรียมการระดับชาติในการประชุมอาเซียน รวมทั้งมีส่วนร่วม ในการสร้างประชาคมอาเซียน และเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาเซียน

แนวทางในการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ได้แก่

1. การสร้างประชาคมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ภายในปี พ.ศ. 2558

1.1 ประเด็นความร่วมมือสำคัญที่ไทยได้ผลักดันและมีความเร่งด่วน

- การรวมตัวทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างตลาดและฐานการผลิตเดียว สำหรับประชากร 600 ล้านคนในอาเซียน โดยให้มีการไหลเวียนอย่างเสรีสำหรับสินค้า บริการ และการลงทุนของบุคลากร วิชาชีพต่าง ๆ และมีการไหลเวียนอย่างเสรียิ่งขึ้นสำหรับเงินทุน

- การเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียน (ASEAN Connectivity) อาเซียน ได้จัดทำแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียนในปี พ.ศ. 2553 เพื่อเป็นกรอบในการ

ร่วมมือในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกัน 3 มิติ คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกฎระเบียบ และความเชื่อมโยงระหว่างประชาชน โดยความเชื่อมโยงดังกล่าวจะเน้นอาเซียนในเบื้องต้น และจะเป็นพื้นฐานในการเชื่อมโยงไปยังภูมิภาคอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

- การบริหารจัดการภัยพิบัติ โดยในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 19 เมื่อปี 2554 ได้มีการลงนามความตกลงเพื่อเริ่มดำเนินการศูนย์ประสานงานอาเซียนเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม ที่กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อทำหน้าที่ประสานความช่วยเหลือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและความช่วยเหลือจากนอกภูมิภาคกรณีเกิดภัยพิบัติ นอกจากนี้ ไทยยังได้เป็นผู้ริเริ่มการออกแถลงการณ์ว่าด้วยความร่วมมือในด้านการป้องกันอุทกภัย การลดผลกระทบ การบรรเทา การฟื้นฟู และการบูรณะ ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่อาเซียนกำหนดความร่วมมือด้านการบริหารจัดการน้ำและการฟื้นฟู และบูรณะหลักภัยพิบัติอย่างชัดเจน

1.2 ประเด็นสำคัญอื่น ๆ ได้แก่ ความมั่นคงทางอาหาร ความมั่นคงทางทะเล การปกป้องและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการจัดการกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น โรคระบาด ปัญหาสิ่งแวดล้อม อาชญากรรมข้ามชาติและการก่อการร้าย เป็นต้น

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่มีพลวัตและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างอาเซียนกับประเทศภายนอก

2.1 การรักษาความเป็นศูนย์กลางของอาเซียนในโครงสร้างสถาปัตยกรรมในภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนเป็นผู้ขับเคลื่อนกรอบความร่วมมือต่าง ๆ ได้แก่ ASEAN+1, ASEAN+3, ASEAN Regional Forum (ARF) และ East Asia Summit ซึ่งสหรัฐอเมริกา และรัสเซียได้เข้าร่วมประชุม EAS เป็นครั้งแรกเมื่อปี 2554 ทั้งนี้อาเซียนสามารถผลักดันให้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ เกิดประโยชน์สูงสุดกับอาเซียน โดยมีโครงการสำคัญ เช่น เส้นทางรถไฟคุนหมิง - สิงคโปร์ การก่อสร้างท่าเรือน้ำลึกทวาย เป็นต้น นอกจากนี้ไทยยังได้ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงเขตการค้าเสรี (FTA) ต่าง ๆ ที่อาเซียนมีกับ 6 ประเทศคู่เจรจา ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ โดยในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 19 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2554 อาเซียนได้จัดทำ ASEAN Framework for Regional Comprehensive Economic Partnership ซึ่งเป็นกรอบและหลักการพื้นฐานในการจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศอาเซียนกับคู่เจรจา ประเทศอื่น ๆ ที่สนใจเพื่อขยายเขตการค้าเสรีในภูมิภาคต่อไปในอนาคต

2.2 การเพิ่มบทบาทของอาเซียนในเวทีโลก อาเซียนมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่มประเทศจี 20 (G20) อย่างต่อเนื่อง และมีการประชุมระหว่างผู้นำอาเซียนกับเลขาธิการสหประชาชาติอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้จัดทำความเป็นหุ้นส่วนรอบด้านกับสหประชาชาติ โดยส่งเสริมความร่วมมือใน

ประเด็นที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การปฏิบัติการรักษาสันติภาพ การบริหารจัดการภัยพิบัติ และการส่งเสริมความมั่นคงทางทะเล เป็นต้น ซึ่งการผลักดันให้อาเซียนมีบทบาทในเวทีโลกมากขึ้น เป็นเป้าหมายที่สำคัญต่ออาเซียนภายหลังการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 โดยจะผลักดันให้อาเซียนมีท่าทีที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันมากขึ้นในประเด็นที่ทุกประเทศสมาชิกให้ความสำคัญ

กรมอาเซียนในฐานะสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติรับผิดชอบการทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินการของทุกหน่วยงานราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเพื่อขับเคลื่อนความร่วมมือของอาเซียนในทั้ง 3 เสาหลัก อันประกอบด้วย ประชาคมเศรษฐกิจ ซึ่งมีกระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงาน ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม มีกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานประสานงานหลัก และประชาคมการเมืองและความมั่นคงที่มีกระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานในการประสานงานหลัก นอกจากนี้กระทรวงการต่างประเทศยังรับหน้าที่เป็นประธาน โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ และหน้าที่ฝ่ายเลขานุการโดยกรมอาเซียน ในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2553 อีกด้วย บทบาทสำคัญอีกประการหนึ่ง คือการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้หน่วยราชการต่างๆ สังคมโดยภาพรวม โดยการพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนและผลประโยชน์ของไทยจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบโดยทั่วไป

กระทรวงการต่างประเทศจึงมีฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่มีพันธกิจในการดำเนินงานด้านการต่างประเทศ เพื่อรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติ โดยการดำเนินความสัมพันธ์ที่ไทยมีกับต่างประเทศในทุกมิติทั้งในระดับทวิภาคี และพหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการผลักดันให้การเชื่อมโยงเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเกิดเป็นรูปธรรมทั้ง 3 เสาหลัก ได้แก่ การเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาชนในภูมิภาค อีกทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความรู้ถึงความสำคัญของการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนให้กับทุกภาคส่วนเพื่อให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้สำเร็จตามนโยบายของรัฐบาล อีกทั้งทั้งภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน จำเป็นต้องมีส่วนร่วมการเตรียมความพร้อม ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นไปอย่างสมบูรณ์ แต่ยังสามารถสร้างความยั่งยืนและเป็นประโยชน์สูงสุดกับประเทศไทยอีกด้วย

4. บทบาทของนักการทูตในฐานะตัวแสดงทางการทูตและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศมีข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในการขับเคลื่อนการดำเนินนโยบายต่างๆ ของกระทรวงฯ ให้บรรลุผลสำเร็จจำนวน 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติราชการตามกรม กองต่าง ๆ ในประเทศ และข้าราชการซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถานเอกอัครราชทูตไทย และสถานกงสุลใหญ่ซึ่งประจำอยู่ต่างประเทศในฐานะของผู้แทนทางการทูตไทย ซึ่งถือเป็นภารกิจที่กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญ เนื่องจากในการดำเนินนโยบายทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ตัวแสดงในเวทีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ นั่นก็คือนักการทูตนั่นเอง

ไอแซค โกลด์เบิร์ก (Issac Goldberg, 1930) ได้ให้ความหมายของการทูตไว้ หมายถึง การกระทำหรือการใช้อำนาจที่เป็นลบที่สุดในทางบวกที่สุด

เออร์เนสต์ ซาโต (Ernest Satow, 1956) ได้ให้ความหมายของการทูตไว้ หมายถึง การนำสติปัญญาและไหวพริบมาใช้ในการดำเนินความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างรัฐบาลของรัฐอธิปไตย ซึ่งอาจรวมถึงความสัมพันธ์กับรัฐที่อยู่ในความปกครองด้วย หรืออาจกล่าวได้อีกนัยว่าการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างรัฐโดยสันติวิธี

ฮาโรลด์ นิโคลสัน (Harold Nicolson, 1964) ได้ให้คำจำกัดความของการทูตไว้ หมายถึง 1) การดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้วยการเจรจา 2) วิธีการที่นักการทูต หรือผู้แทนทางการทูตของรัฐบาลใช้ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 3) ธุรกิจหรือศิลปะของนักการทูต

อรุณ ภาณุพงศ์ (2530) ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า คนจำนวนมากเข้าใจความหมายของการทูตในทางที่ผิดอยู่เป็นจำนวนมาก โดยมักเข้าใจว่าการทูต คือ การแต่งกายที่หรูหราตามแบบแผน ประเพณีไปงานเลี้ยงรับรอง มีการกล่าวสุนทรพจน์ด้วยถ้อยคำสวยงาม มีการแลกเปลี่ยนเจรจากันไปมาทั้งจริงใจบ้าง และไม่จริงใจบ้าง อย่างไรก็ตามการทูตในความหมายที่แท้จริงนั้น คือ การดำเนินการโดยใช้การเจรจา การชักจูง และการจูงใจ เพื่อที่จะให้ประเทศอื่น ๆ หรือคู่เจรจายอมรับในท่าทีของผู้แทนการเจรจา ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่กระทรวงการต่างประเทศดำเนินอยู่ในปัจจุบัน

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น การทูตจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเป็นตัวแทนของรัฐในการเจรจา หรือการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างประเทศโดยการเจรจา อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการดำเนินความสัมพันธ์ทางการทูตจะมีระเบียบแบบแผนอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยมีกฎหมายระหว่างประเทศ ได้แก่ อนุสัญญากรุงเวียนนาว่าด้วยความสัมพันธ์ทางการทูต พ.ศ. 2504 (The United Nations, 1961) รองรับไว้ ขณะเดียวกันการดำเนินการทางการทูตยังเป็นเรื่องระหว่างรัฐโดยอาศัยบุคคลากรของรัฐซึ่งจะต้องได้รับความคุ้มครองและเอกสิทธิ์ทางการทูตจากรัฐผู้รับตามธรรมเนียม

นิยมปฏิบัติ นอกจากนี้การดำเนินการทางการทูตยังมีรูปแบบและกระบวนการที่ค่อนข้างเป็นระบบ โดยอาศัยการสนทนา การหารือ การปรึกษาหารือ และการเจรจา เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการดำเนินการทางการทูตยังสามารถดำเนินการได้ทั้งในกรอบทวิภาคี และกรอบพหุภาคี และยังสามารถดำเนินการได้ในระดับตั้งแต่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ จนถึงผู้แทนสูงสุด ซึ่งเป็นการดำเนินการโดยประมุขของรัฐหรือหัวหน้ารัฐบาลได้อีกด้วย

ในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศนั้น แต่ละประเทศจะมีเครื่องมือที่หลากหลายที่จะนำมาใช้เพื่อทำให้นโยบายของประเทศตนประสบความสำเร็จ เครื่องมือที่สำคัญนี้มี 4 ประการ ได้แก่

1. เครื่องมือทางการเมืองและการทูต
2. เครื่องมือทางจิตวิทยา
3. เครื่องมือทางเศรษฐกิจ
4. เครื่องมือทางการทหาร

โดยเครื่องมือทางการทูตนี้ ถือเป็นเครื่องมือที่ทุกประเทศอยู่ในฐานะที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างเท่าเทียม แต่มีได้หมายความว่าทุกประเทศจะได้รับประสิทธิผลจากการเครื่องมือเหล่านี้โดยเท่าเทียมกัน เนื่องจากประการแรกการใช้เครื่องมือนี้เป็นศิลปะอย่างหนึ่งไม่ใช่วิทยาศาสตร์ กล่าวคือ นักการทูตที่มีความรู้ ความสามารถ หรือมีความรู้เฉพาะด้านอย่างลึกซึ้งซึ่งอาจมิได้เป็นนักการทูตที่ดีเสมอไปได้ เนื่องจากต้องอาศัยประสบการณ์และการฝึกฝนที่จะต้องใช้คุณสมบัติด้านอื่นๆ ประกอบกัน ซึ่งนักการทูตแต่ละประเทศอาจมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ไม่เท่ากัน ประการที่สอง การใช้เครื่องมือนี้จะบรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมืออื่นๆ ด้วย วิธีการหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คือ การเจรจา เนื่องจากเป็นวิธีการที่แพร่หลายที่สุด และทุกประเทศต่างนิยมใช้เพื่อให้ฝ่ายตรงข้าม หรือคู่เจรจายอมประนีประนอมโดยไม่ต้องมีการใช้กำลังบังคับ อย่างไรก็ตามการเจรจาก็เป็นวิธีการที่ปฏิบัติให้เห็นผลสำเร็จได้โดยไม่ง่าย ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนในการเจรจาอีกด้วย ดังนั้นนักการทูตจึงมีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแทนของประเทศในการสร้างความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ ทำความเข้าใจถึงบริบทสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ขณะเดียวกันต้องเป็นตัวแทนของประเทศตนในการเผยแพร่เอกลักษณ์ วัฒนธรรม รวมถึงนโยบายรัฐบาล นักการทูตจึงต้องคอยดูแลคุ้มครองผลประโยชน์แห่งชาติ และคนในชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศที่สถานเอกอัครราชทูตตั้งอยู่ อีกทั้งยังต้องทำหน้าที่เป็นหูเป็นตาให้แก่รัฐบาลของตน สังเกตถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ อย่างรอบด้านและรายงานให้รัฐบาลทราบอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

นักการทูตในฐานะตัวแทนทางการทูตไทยที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะต้องดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล โดยในยามที่สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเป็นไปด้วยดี นักการทูต

จะมีโอกาสได้ใช้หลักการทางความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในการประสานประโยชน์ได้อย่างดี ในทางกลับกันหากสถานการณ์ความสัมพันธ์อยู่ในสภาวะไม่ปกติ หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อผลประโยชน์และความจำเป็นของประเทศชาติ นักการทูตอาจต้องปรับเปลี่ยนบุคลิกไปตามสถานการณ์ เช่น มีท่าทีแข็งกร้าวในการเจรจา การอาศัยความได้เปรียบเชิงการทหารและยุทธศาสตร์ในการบีบบังคับ เพื่อให้ผลการเจรจาในแต่ละภารกิจบรรลุตามความประสงค์ หรือในบางสถานการณ์หากรัฐบาลมีนโยบายช่วงชิงความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ นักการทูตอาจต้องสวมบทบาทพ่อค้าในการเจรจาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศมากที่สุด ซึ่งการเจรจาเหล่านี้การได้เปรียบหรือเสียเปรียบย่อมสืบเนื่องมาจากความรู้รอบรู้ ความชำนาญอันประกอบด้วยปฏิภาณไหวพริบ ประสบการณ์ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างยิ่งของนักการทูต (จิตรจางค์ สุภาพ, 2528) ดังนั้นการสรรหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งนักการทูตจึงต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ไม่เฉพาะแต่ความสามารถรอบรู้ในวิชาการเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะเฉพาะเป็นสำคัญด้วย Harold Nicholson ได้กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติสำคัญที่สุดที่นักการทูตควรมีนั้น ประกอบด้วย

1. การพูดความจริง
2. ความแน่อนในการใช้ภาษา ทั้งในด้านการพูด การเขียน ไม่ว่าจะภาษาของตนเองหรือภาษาอื่น
3. ความใจเย็น สุขุม เยือกเย็น
4. มีความหนักแน่นทางอารมณ์
5. มีความอดทน
6. ความอ่อนน้อมถ่อมตน
7. ความจงรักภักดีต่อประเทศชาติ

ฉัตรระวี สุคนธ์รัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญที่นักการทูตควรมีเพิ่มเติม คือ ต้องเป็นผู้ที่สนใจจะมีปฏิสัมพันธ์หรือติดต่อกับผู้คน มีความยืดหยุ่น เพราะการทูตเปรียบเสมือนการซื้อขาย ต้องมีการเจรจาต่อรอง มีการยอมขอม กล่าวคือ ผู้เจรจาจะอย่างไรให้คู่เจรจาดกลงหรือยอมตามสิ่งที่ผู้เจรจানাเสนอ หากไม่มีการประนีประนอมยอมขอม ก็ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ นอกจากนี้การวางตัวยังเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับบทบาทการเป็นผู้แทนทางการทูต โดยจะต้องวางตนอย่างมีเกียรติเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สามารถชี้แจงข้อเท็จจริง หรือทำที่ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การเจรจาหรือการหาหรือบรรลุความสำเร็จสูงสุด

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างแยกคาก็เป็นทักษะที่สำคัญ เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาหนึ่งจะต้องวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันว่าปัญหานั้นมีเกิดจากอะไร มีอยู่อย่างไร มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาอื่นหรือไม่ และจะส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ซึ่งคุณสมบัตินี้ต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญอย่างมาก เพราะสถานการณ์ด้านการต่างประเทศมักจะเป็นการคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นตามมาเสียเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม

ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปคุณสมบัติพื้นฐานของนักการทูตได้ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทั่วไปของนักการทูตที่ดี คือ ต้องมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง เพราะนักการทูตจะต้องมีความอดทนต่อสภาพดินฟ้าอากาศที่เปลี่ยนไปตามภูมิประเทศที่ไปประจำการ มีความอดทนต่องานที่ไม่เป็นเวลาและมีสิ่งรบกวนต่าง ๆ

2. คุณสมบัติทางอารมณ์ คือ มีความมั่นคงและหนักแน่นทางอารมณ์ เพราะผู้ที่มีอารมณ์อ่อนไหวง่าย หรือมีอารมณ์รุนแรงจะทำให้เสียบุคลิกภาพ และอาจประสบความล้มเหลวในการเจรจาได้

3. ต้องมีความสุภาพ หากมีบุคคลที่ปฏิบัติตัวไม่สุภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศ

4. ชอบพบปะสังสรรค์กับผู้คน

5. มีความรอบคอบ

6. มีความกล้า เพราะงานด้านการทูตมีความหลากหลาย บางเรื่องอาจต้องมีการเสี่ยงภัยเช่น ประเทศที่มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นปรปักษ์กับรัฐบาล และอาจมีการก่อร้ายเกิดขึ้นได้

7. มีความรู้รอบด้านทั้งด้านภาษาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น เพราะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น จะต้องถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการจะถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง รวมถึงความรู้ด้านรัฐศาสตร์ การเมืองการปกครอง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สถานการณ์ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั่วโลก และที่สำคัญ คือ ความรู้เกี่ยวกับประเทศที่จะต้องไปประจำการ อย่งไรก็ตามความรู้เฉพาะด้านก็เป็นสิ่งจำเป็น เช่น ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมาย เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการทูต เอกสิทธิ์ทางการทูตในเวทีโลก เป็นต้น

8. มีทักษะด้านการบริหารเนื่องจากนักการทูตต้องมียานด้านการบริหารสถานเอกอัครราชทูตไทย หรือสถานกงสุลใหญ่ที่รับผิดชอบ รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

สมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ

นักการทูตถือเป็นบุคลากรกลุ่มสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศของประเทศต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการสรรหานักการทูต เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมากที่สุด สมรรถนะจึงมีความสำคัญในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าเป็นนักการทูต กระทรวงการต่างประเทศของประเทศที่มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาค และในระดับเวทีโลกประกอบด้วยสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เครือรัฐออสเตรเลีย สิงคโปร์ และไทย จึงได้กำหนดสมรรถนะพื้นฐานของนักการทูตไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตสหรัฐอเมริกา

กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาได้กำหนดสมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตสหรัฐอเมริกาไว้ประกอบด้วย ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 13 รายการ ได้แก่

1) ความสุขุม เยือกเย็น (Composure) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการรองรับสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความกดดัน หรือความเครียด มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และรักษาระดับการควบคุมตนเองได้

2) ความสามารถในการปรับตัวต่างวัฒนธรรม (Cultural adaptability) เพื่อให้การทำงานและการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในต่างวัฒนธรรม ต่างค่านิยม ต่างความเชื่อทางการเมือง และระบบเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความเคารพน่าเชื่อถือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม

3) ประสบการณ์และแรงจูงใจ (Experience and Motivation) เพื่อให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่ถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการต่างประเทศ และเชื่อมต่อกับแรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับงานต่างประเทศ

4) การวิเคราะห์และการบูรณาการข้อมูล (Information Integration and Analysis) ในการได้รับและการเก็บรักษาข้อมูลซึ่งมีความสลับซับซ้อนและมีที่มาจากหลายแหล่ง ได้รับการสรุปเป็นข้อมูลในภาพรวมจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภายใต้ข้อมูลที่ปรากฏ รวมถึงการประเมินความสำคัญ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อบันทึกรายละเอียดของเหตุการณ์หรือสถานการณ์แม้จะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจดบันทึกก็ตาม

5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเป็นผู้นำ (Initiative and Leadership) โดยต้องระลึกถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จ และต้องมีความเพียรในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรม ทิศทาง หรือแม้แต่การแสดงความคิดเห็นในภาพรวม และสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ริเริ่มขึ้นได้ด้วย

6) การพิจารณาตัดสิน (Judgment) การมองเห็นถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ ความสมเหตุสมผลของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การให้น้ำหนักกับคุณค่าของข้อเรียกร้องของในการแข่งขัน

7) การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและความซื่อสัตย์สุจริต (Objectivity and Integrity) ต้องมีความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ หลีกเลี่ยงการหลอกลวง การเล่นเกมเล่นพวก และการแบ่งแยก เพื่อนำเสนอประเด็นอย่างเปิดเผย ครบถ้วน ปราศจากอคติ

8) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) โดยเฉพาะการสื่อสารที่รวบรัด ได้ใจความ ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ เทียบตรงตามข้อเท็จจริง ตามรูปแบบการพูดโน้มน้าวใจ การสื่อสารผ่านความหมายที่มีความแตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารเพื่อให้ตรงกับกลุ่มผู้ฟังและเจตนาารมณ์

9) การวางแผนและการจัดระบบ (Planning and Organizing) โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเลือกใช้วิธีการที่เป็นระบบในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างเหมาะสม

10) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยสามารถระบุ รวบรวม วิเคราะห์ และสร้างข้อสรุปที่ถูกต้องจากข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้อง รู้จักรูปแบบหรือแนวโน้มข้อมูลเชิงตัวเลข เพื่อจัดทำข้อมูลทางคณิตศาสตร์อย่างง่ายได้

11) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Resourcefulness) เพื่อกำหนดกรอบทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ หรือแนวทางแก้ไขเพื่อลดปัญหา และแสดงความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

12) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with Others) โดยจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้าง ความร่วมมือ ความสามัคคี ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์เชิงบวก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากผู้อื่น รวมถึงต้องมีอารมณ์ขันตามความเหมาะสม

13) การสื่อสารผ่านการเขียน (Written Communication) โดยจะต้องเขียนให้กระชับ อ่านง่าย ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ ในระยะเวลาที่มีอย่างจำกัดได้

2. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตไทย

การบริหารงานบุคคลในระบบราชการพลเรือนของประเทศไทยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้มีการกำหนดรายการสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนทั้งประเทศไว้ อย่างไรก็ตามในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นนักการทูต กระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้สมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการในตำแหน่งนักการทูต ไว้ได้แก่

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และพลวัตการเปลี่ยนแปลงของไทยและของโลก

- 2) ความรอบคอบและความตื่นตัวต่อการแสวงหาความรู้
- 3) ความสามารถในการสื่อสาร เจรจาโน้มน้าว
- 4) ความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ
- 5) ความสามารถในการประสานงาน
- 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และมารยาทในการเข้าสังคม
- 7) ความละเอียดอ่อนและการช่างสังเกต
- 8) การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล
- 9) ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ

3. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตสหราชอาณาจักร (กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักร, 2010)

กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักร กำหนดสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับนักการทูตสหราชอาณาจักร ดังต่อไปนี้

- 1) ความสนใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) มีทักษะการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี
- 4) มีทักษะในการสื่อสารตัวการเขียน และการพูดเป็นอย่างดี
- 5) สามารถอาศัยอยู่ร่วมกับบุคคลจากต่างสังคมและวัฒนธรรมได้
- 6) มีทักษะในการจัดระบบงาน
- 7) รู้จักกาลเทศะ และสุขุมรอบคอบ
- 8) มีความยืดหยุ่นและรู้จักการปรับตัว

4. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตออสเตรเลีย (กระทรวงการต่างประเทศและการค้าออสเตรเลีย, 2013)

กระทรวงการต่างประเทศและการค้าของเครือรัฐออสเตรเลีย ได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่เข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งนักการทูตในกลุ่มผู้สมัครทั่วไป ดังต่อไปนี้

1) มีการตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น รัฐสภา ภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรราชการอื่น ๆ

2) ความรู้ในประเด็นระหว่างประเทศ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน และการปกป้องผลประโยชน์ของชาติ

3) ความสามารถในการจัดการกับประเด็นความอ่อนไหวในสภาพแวดล้อมทาง วัฒนธรรมที่แตกต่าง ในขณะที่เดียวกันต้องแสดงออกถึงเอกลักษณ์ขอความเป็นออสเตรเลียได้อย่าง ชัดเจน

4) รักษาข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญของกระทรวงฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5) มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะการทำ หน้าที่เป็นผู้แทนของออสเตรเลีย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีโลกได้

6) มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่กว้างขวางและเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะแบบ แผนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นโยบายสาธารณะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความ รับผิดชอบในหน้าที่ และมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

7) มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่าง และซับซ้อน

นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศและการค้าของออสเตรเลียยังกำหนดให้มีการสรร หาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งนักรทูตเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาเกียรตินิยม ขึ้นไปจากหลายสาขาวิชา มีประวัติการทำกิจกรรมทางวิชาการ หรือมีผลงานที่ได้รับการยอมรับที่อยู่ นอกเหนือจากกิจกรรมตามหลักสูตร โดยได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่จะเข้ารับ การสรรหา ไว้ดังต่อไปนี้

1) มีความรู้ความสามารถ และมีแรงจูงใจสูง

2) มีทักษะการสื่อสารที่ดี

3) เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ และนักแก้ปัญหา

4) สามารถทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น ปรับตัวเก่ง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5) มีความละเอียดอ่อน และเห็นคุณค่าของความแตกต่างและความหลากหลาย

5. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักรทูตสังคโปร์ (กระทรวงการต่างประเทศสังคโปร์, 2013)

กระทรวงการต่างประเทศของสังคโปร์ ได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่จะเข้า รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งนักรทูตไว้ ดังต่อไปนี้

1) มีความรู้ในประเด็นภายในประเทศ และระหว่างประเทศ

2) มีทักษะทางการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างรอบด้าน

3) มีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียน และการพูดในระดับดีเยี่ยม

4) มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการ การวางแผน และสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น ต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ แตกต่าง รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. สมรรถนะพื้นฐานสำหรับนักการทูตฟิลิปปินส์ (กระทรวงการต่างประเทศฟิลิปปินส์, 2014)

กระทรวงการต่างประเทศของฟิลิปปินส์ ได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่เข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งนักการทูตไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้ในประเด็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของฟิลิปปินส์
- 2) มีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียน และการพูดในระดับดีเยี่ยม
- 3) มีทักษะทางการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างเป็นระบบ
- 4) มีทักษะในการเจรจา
- 5) มีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ในการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในครั้ง นี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผู้ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ไว้จำนวนมาก แต่ไม่พบบางงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะของอาเซียน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่น่าสนใจได้แก่ งานของมิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน จำนวน 370 คน โดยการสร้างและออกแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีสมรรถนะที่สำคัญตามลำดับ ดังนี้ 1) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี 4) ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน และ 5) ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับกลุ่มครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน พบว่า กลุ่มผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่วนกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน คือ 1) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี และพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

วัฒน์ บุญกอบ (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยกึ่งทดลอง โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ขั้นที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น และขั้นที่ 3 ประเมินหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง มี 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วย ค่านิยมและจริยธรรม แนวคิดในการปลูกฝังค่านิยมและจริยธรรม การพัฒนาและวิธีปลูกฝังค่านิยม การวัดผลและการประเมินผล 2) สมรรถนะด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานวิจัย ประเภทของงานวิจัย การเลือกปัญหาในการวิจัย หัวข้อและการกำหนดประเด็นสำหรับการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม ออกแบบวิจัยและการเขียนรายงานวิจัย 3) สมรรถนะด้านการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม ประกอบด้วย หลักและวิธีการแสดงความคิดเห็นในสาธารณะ วิธีเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาสังคมได้เป็นอย่างดี 4) สมรรถนะด้านการประยุกต์ความรู้ ศิลปวัฒนธรรม ในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย 5) สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ความหมายของเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนในปัจจุบัน การสร้างและการจัดเก็บองค์ความรู้ 6) สมรรถนะด้านการมีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก

พรกุล สุขสด (2549) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาพยาบาล และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการปฏิบัติการพยาบาล รวม 24 ท่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 3 รอบ โดยรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และคัดเลือกเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกราชการ

จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน คือ 1) ด้านบริหารจัดการ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร 3) ด้านการนิเทศ 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) ด้านความเป็นนักวิชาการเชิงคลินิก และ 6) ด้านการควบคุม รักษา

คุณภาพและจริยธรรม สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลา ราชการ ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วยสมรรถนะรายข้อย่อย 79 รายการ เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด 62 รายการ และมีความจำเป็นในระดับมาก 17 รายการ

พรนารี โสภานุตร (2555) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพ วิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในปัจจุบันของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกร และศึกษาสมรรถนะที่ต้องการเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านค่านิยมด้านความรู้และด้านทักษะ 2) ความต้องการสมรรถนะเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความต้องการสมรรถนะในระดับสูงทุกด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านความรู้ด้านค่านิยมและด้านทักษะทั้งนี้ ช่องว่างสมรรถนะสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ทักษะภาษาต่างประเทศหลักการตลาดการพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์การบูรณาการวิธีการทางวิศวกรรมอุตสาหกรรมเศรษฐศาสตร์และการเงินและการจัดการความเสี่ยง

อภิญา สีสถายากุล (2555) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่พึงประสงค์ในความเห็นของศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้เชิงลึกในศาสตร์ หรือสาขาวิชาที่สอน สามารถเขียนตำรา หรืองานวิจัยได้ และในเรื่องที่มีความรู้นั้นสามารถให้บริการทางวิชาการ และความรู้ที่ทันสมัยในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ความรู้เชิงลึกในศาสตร์แล้ว บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสื่อสารให้คำปรึกษาแนะนำ และทักษะในการแก้ปัญหา บุคลากรสายวิชาการต้องมีทัศนคติและจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูที่ดี มองนิสิตเหมือนลูกหลาน เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิสิต บรรณาติกับนิสิต บุคลากรสายวิชาการยังต้องมีบุคลิกเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำ เสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงาน และท้ายที่สุดบุคลากรสายวิชาการจะต้องมีแรงจูงใจที่จะผลิตบัณฑิตให้สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจเป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต และมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการ เพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม

อุดมพร บางท่าไม้ (2556) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 พบว่าสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ประกอบไปด้วย 7 สมรรถนะหลักดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 6) สมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ (Foreign Language) และ 7) สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของประชาชนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Inter-cultural) และจากการสำรวจระดับสมรรถนะของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองในปัจจุบัน พบว่าสมรรถนะที่โดดเด่นที่สุดของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองคือ สมรรถนะด้าน

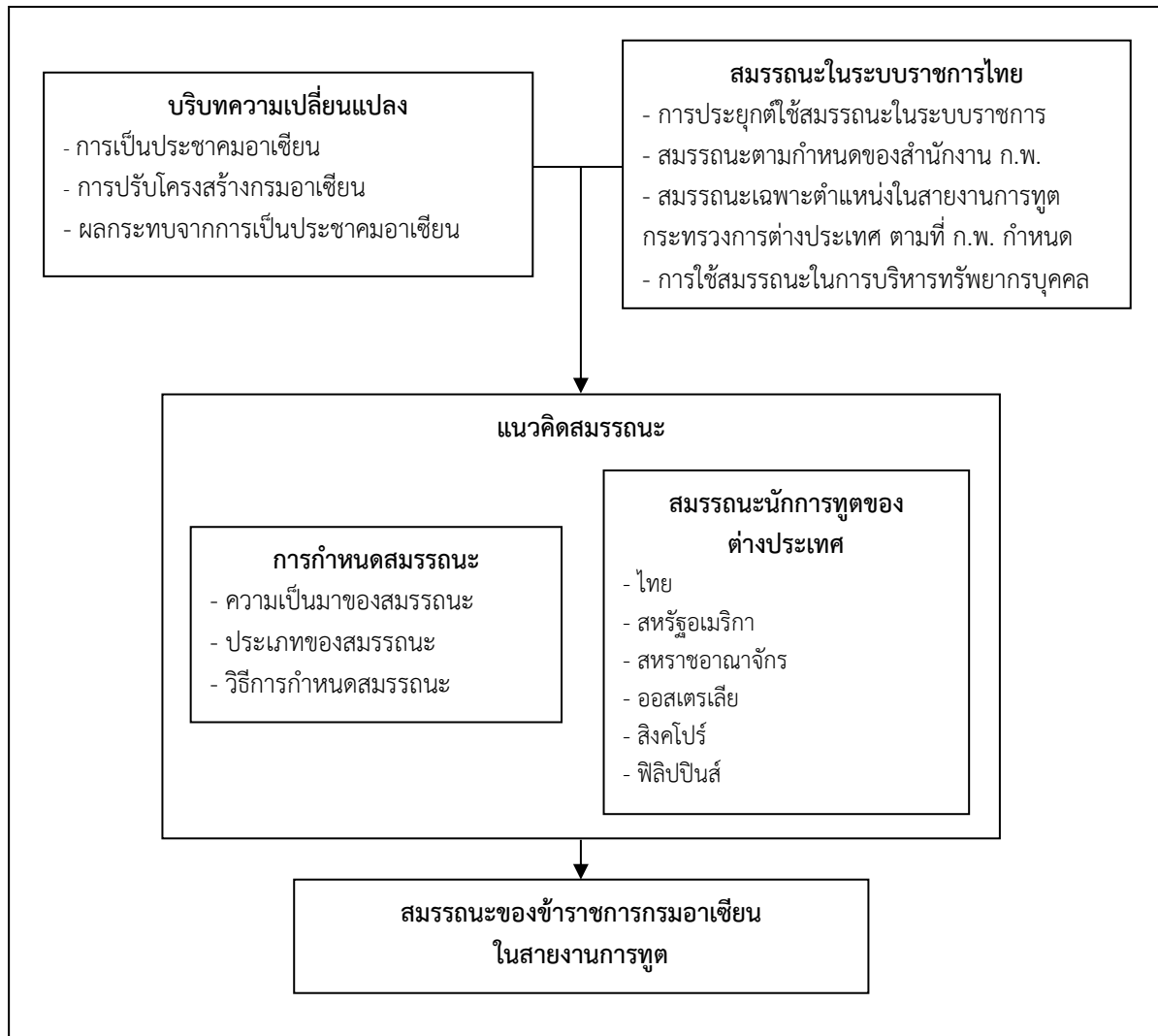
การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามลำดับ ในขณะที่สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และสมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี เป็นสมรรถนะที่มีระดับความเชี่ยวชาญน้อยที่สุด

จากงานตัวอย่างวิจัยข้างต้น พบว่าสมรรถนะได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง และมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการนำสมรรถนะไปปรับใช้ในองค์กร จะช่วยสร้างความชัดเจนให้กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ว่าจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติอย่างไรซึ่งการมีกรอบสมรรถนะที่พึงประสงค์นี้ จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านการสรรหา คัดเลือก การประเมินผล และการพัฒนา ดังนั้น การศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์จึงได้รับความสนใจ เพราะเชื่อว่าการมีสมรรถนะที่พึงประสงค์จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาได้สรุปความสัมพันธ์ของการศึกษาในหัวข้อ "สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ไว้ปรากฏดังแผนภาพที่ 5

ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงความสัมพันธ์ของการศึกษาในหัวข้อ "สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน"



จากแผนภาพที่ 5 บริบทของความเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต เช่น การเป็นประชาคมอาเซียน การปรับโครงสร้างองค์กร การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนโดยนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคล และกระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการพลเรือนสามัญ สายงานการทูตตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันแผนการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งกำหนดให้ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศรวมตัวกันเป็นหนึ่งประชาคมในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ถือเป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและเตรียมความพร้อมทุกภาพส่วนให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการให้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการกรมอาเซียน โดยเฉพาะข้าราชการในสายงานการทูตถือเป็นглоที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมดังกล่าว โดยสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งในสายงานการทูตตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. นั้น อาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จึงนำไปสู่การศึกษาในครั้งนี้ โดยผู้ศึกษามุ่งศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมของข้าราชการสายงานการทูต กรมอาเซียน ตามแนวคิดเรื่องสมรรถนะ และการกำหนดนิยามความหมายของสำนักงาน ก.พ. โดยทำการศึกษาประกอบกับสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะภารกิจ และงานขององค์กร ที่จะไปช่วยสนับสนุนต่อการดำเนินการสู่ประชาคมอาเซียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง "สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน" ผู้ศึกษามุ่งศึกษาเพื่อทำความเข้าใจและอธิบายถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมอาเซียนในสายงานการทูต โดยมุ่งที่จะค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมอาเซียน ผู้ศึกษาจึงได้วางแนวทางในการศึกษา พัฒนาเครื่องมือ และเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ อันจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ ผู้ศึกษากำหนดให้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการและอดีตข้าราชการการเมืองที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ กระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดกระทรวงการต่างประเทศที่ยังปฏิบัติราชการอยู่ จำนวน 1,551 คน⁷ และที่เกษียณอายุราชการ หรือออกจากราชการไปแล้ว ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ หรือเคยปฏิบัติหน้าที่ในสถานเอกอัครราชทูตไทยในประเทศภูมิภาคอาเซียน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาคธุรกิจเอกชนที่ทำการค้า การลงทุนในภูมิภาคอาเซียน ภาคส่วนการศึกษา ภาคส่วนวัดและศาสนา เป็นต้น โดยผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างต่อไป

เมื่อได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาแล้ว ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposeful Sampling) เป็นแนวทางหลักประกอบการวางแผนการเก็บข้อมูล โดยผู้ศึกษามุ่งให้การเก็บข้อมูลเกิดความครอบคลุมต่อกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด จึงกำหนดให้ผู้ที่ได้รับการเสนอรายชื่อจำนวน 10 คน จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลระดับต้น เป็นบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลอย่างละเอียด ชิงลึก และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเรื่องนี้ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษานี้ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

⁷ ข้อมูลบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศ ณ วันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2557

1) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลระดับต้น

จากจำนวนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทั้งหมดข้างต้น ผู้ศึกษาได้ทำการสุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลชั้นต้น โดยใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ประสบการณ์ทำงาน และการดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ คือ ต้องมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20 ปี ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการอยู่ในช่วงที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางต่อไป

1.2) ประสบการณ์ทำงาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์ด้านประสบการณ์ทำงาน คือ เคยปฏิบัติราชการในกระทรวงการต่างประเทศ และเคยออกประจำการในสถานเอกอัครราชทูต หรือสถานกงสุลใหญ่มาแล้วอย่างน้อย 2 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย และรอบด้านทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

1.3) การดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์ด้านการดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา คือ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารหน่วยงาน หรืองานในเชิงการกำกับ ติดตาม การดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงการต่างประเทศ หรือเคยเป็นผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศเข้าร่วมการประชุม ชี้แจง ให้ข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

จากหลักเกณฑ์ข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้เลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลชั้นต้นเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีคุณสมบัติครอบคลุมตามหลักเกณฑ์ข้างต้น กล่าวคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานาน มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กร และมีประสบการณ์ในภารกิจที่เกี่ยวกับการต่างประเทศ และการเป็นผู้แทนหน่วยงาน โดยประกอบด้วยบุคคลในตำแหน่งดังต่อไปนี้

- รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ⁸ จำนวน 2 คน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี และรองปลัดกระทรวงปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายและส่งเสริมความสัมพันธ์กับต่างประเทศ และเสริมสร้างความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ

- ผู้บริหารส่วนราชการระดับกรม ตำแหน่งอธิบดี และรองอธิบดี จำนวน 20 คน จากส่วนราชการจำนวน 8 กรม⁹ ได้แก่ กรมเอเชียตะวันออก กรมยุโรป กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กรมเอเชีย

⁸ กระทรวงการต่างประเทศ มีรองหัวหน้าส่วนราชการ ตำแหน่งรองปลัดกระทรวง จำนวน 4 คน ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มภารกิจ จำนวน 3 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ 1) กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี 2) กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ 3) กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มอำนวยการ (ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวง และสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรไทย) 1 คน

⁹ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้แบ่งส่วนราชการของกระทรวงการต่างประเทศออกเป็น 1) สำนักงานรัฐมนตรี 2) สำนักงานปลัดกระทรวง 3) กรมต่างๆ จำนวน 12 กรม ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มภารกิจตามกฎกระทรวง ว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546 จำนวน 3 กลุ่มภารกิจ ได้แก่

ใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมอาเซียน กรมองค์การระหว่างประเทศ และสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ

- ผู้บริหารส่วนราชการระดับสำนัก จำนวน 2 สำนัก จาก 6 สำนัก¹⁰ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และผู้อำนวยการสำนักบริหารบุคคล

2) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ประกอบด้วย

- อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ อดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 5 คน ได้แก่ ดร.สุรินทร์ พิศสุวรรณ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ และอดีตเลขาธิการอาเซียน นายกษิต ภิรมย์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ และอดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี นายแผน วรรณเมธี เลขาธิการสภากาชาดไทย อดีตเลขาธิการอาเซียน และอดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ นายเดช บุญนาค ผู้ช่วยเลขาธิการสภากาชาดไทย อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ อดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และอดีตที่ปรึกษาสำนักพระราชเลขธิการ และ นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และอดีตเอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรไทย ประจำสำนักงานสหประชาชาติ ณ นครเจนีวา

- บุคคลผู้ถูกเสนอรายชื่อให้เป็นนักการทูตต้นแบบ โดยได้จากการรวบรวมรายชื่อที่กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลระดับต้นนำเสนอ แล้วนำมาประมวลผลโดยใช้ค่าฐานนิยม (Mode) 10 ลำดับแรก ที่มีผู้เสนอรายชื่อซ้ำกันมากที่สุด

- ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ปฏิบัติงานในภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มอาเซียน หรือเคยออกประจำการในสถานเอกอัครราชทูตไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียด เชิงลึก เพื่อประกอบการศึกษาในครั้งนี้

- ข้าราชการที่เคยปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานอยู่ในสถานเอกอัครราชทูตไทย สถานกงสุลใหญ่ ในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือผู้ที่เคย หรือปฏิบัติงานในกรมอาเซียน จำนวน 6 คน โดยได้จากการสุ่มเลือกอย่างง่ายจากรายชื่อประเทศในกลุ่มอาเซียน และผู้ที่เคยปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับความสัมพันธ์อาเซียน – ยุโรป ในสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซล ราชอาณาจักรเบลเยียม โดยได้จากการเลือกแบบเจาะจง

1) กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี ประกอบด้วย กรมเอเชียตะวันออก กรมยุโรป กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา

2) กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ ประกอบด้วย กรมอาเซียน กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมองค์การระหว่างประเทศ และสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (กรมวิเทศสหการเดิม)

3) กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ประกอบด้วย กรมพิธีการทูต กรมการกงสุล กรมสารนิเทศ และกรมสนธิสัญญาและกฎหมาย

¹⁰ กระทรวงการต่างประเทศ มีส่วนราชการระดับสำนักหรือเทียบเท่า ในสำนักงานปลัดกระทรวง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2550 จำนวน 6 สำนัก ได้แก่ 1) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ 3) สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน 4) สำนักนโยบายและแผน 5) สำนักบริหารบุคคล 6) สำนักบริหารการคลัง

- ผู้บริหาร หรือผู้แทนจากภาคส่วนอื่น ๆ ได้จากการสุ่มแบบเจาะจง ประกอบด้วย ภาคส่วนวิชาการ คือ ศูนย์อาเซียนศึกษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาคส่วนวัดและศาสนา ได้แก่ วัดปทุมวนารามราชวรวิหาร และวัดธรรมาราม (วัดไทยในนครซิดนีย์) และภาคส่วนเอกชนที่มีการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียน 6 แห่ง ได้แก่ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ป.ต.ท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย (จำกัด)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือประกอบการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

1. การสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกประเภทอดีตรัฐมนตรี อดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่กำหนดแนวคำถามในเบื้องต้น และใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structure Interview) ในลักษณะสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ประเภทกลุ่มบุคคลผู้ถูกเสนอรายชื่อ และกลุ่มข้าราชการที่เคยปฏิบัติงาน หรือเคยเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ถูกเสนอรายชื่อ ทั้งนี้เนื่องจากการสัมภาษณ์ในลักษณะดังกล่าว เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษามีจุดสนใจเป็นการเฉพาะอยู่แล้ว (สุรางค์ จันทวานิช, 2555)

2. แบบสอบถาม

ผู้ศึกษาได้ออกแบบสอบถามเพื่อคั่นหานักการทูตต้นแบบ โดยออกแบบสอบถามต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลขั้นต้น ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดคำถามในแบบสอบถาม และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นในเบื้องต้น แล้วจึงออกแบบสอบถามต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 1 ข้อ โดยถามถึงนักการทูตต้นแบบในทัศนคติของผู้ตอบ¹¹

¹¹ แบบสอบถามปรากฏเป็นเอกสารประกอบในส่วนของภาคผนวก

3. แบบสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์ประกอบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกประเภทอดีตรัฐมนตรี อดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดข้อคำถามประกอบการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ โดยข้อคำถามที่กำหนดไว้สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมได้ในขณะสัมภาษณ์ตามความเหมาะสม ขึ้นกับสถานการณ์ในขั้นของการสัมภาษณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่

1. การศึกษาจากข้อมูลเอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา คำบรรยาย เอกสาร งานวิจัย บทความทางวิชาการ บันทึก/ประกาศ/คำสั่งของทางราชการ รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. การศึกษาภาคสนาม เป็นข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล โดยผู้ศึกษาใช้การออกแบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศเพื่อสำรวจและจัดลำดับนักการทูตต้นแบบ จำนวน 10 คน เพื่อเป็นรายชื่อเบื้องต้นในการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

จากนั้นผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับอดีตรัฐมนตรี อดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงนโยบาย เพื่อสำรวจมุมมอง ความคิดเห็น และข้อเสนอ เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการกรมอาเซียน และใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นนักการทูตต้นแบบ จำนวน 10 คนแรก ข้าราชการผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ในกลุ่มประเทศอาเซียน และผู้ที่เคยปฏิบัติงานในกรมอาเซียน จำนวน 7 คน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอีก 10 คน เพื่อสำรวจถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แสดงถึงการเป็นผู้มีผลงานดีเลิศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาสมรรถนะที่จำเป็นต่อไป โดยในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาจะเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้จัดเตรียมไว้ ซึ่งหากปรากฏรายละเอียดเพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาจะสร้างคำถามในการสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้การจดบันทึก ร่วมกับการบันทึกเทปการสัมภาษณ์ แล้วนำมาถอดสรุปความเป็นข้อมูลในการศึกษา เพื่อใช้วิเคราะห์ถึงสมรรถนะที่ต้องการค้นหาต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เมื่อผู้ศึกษาได้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามแนวทางการเก็บข้อมูลข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาข้อมูลดังกล่าวมาจัดหมวดหมู่เพื่อประมวลผล พิจารณา และวิเคราะห์ต่อไป โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Context Analysis) โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการศึกษาวิเคราะห์ตากกรอบแนวคิดของการศึกษา เพื่อหาคำตอบตามปัญหาวิจัยที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ภาคสนาม จากนั้นจัดจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นการศึกษา คัดแยกและจัดระเบียบข้อมูลที่มีความเหมือนกัน ซ้ำกันให้อยู่ในหมวดเดียวกัน และเชื่อมโยงข้อมูลตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาจะนำมาเรียบเรียงหาความเชื่อมโยงเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนต่อไป

2. การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากการศึกษา

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว ผู้ศึกษาจะได้นำผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมอาเซียนเพื่อนำเสนอในส่วนต่อไป

บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ใช้วิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรมอาเซียน และการสัมภาษณ์เจาะลึกนักการทูตต้นแบบ เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในตำแหน่งนักการทูตของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ จากวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอผลการศึกษาไว้เป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของนักการทูตต้นแบบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูตสถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ โดยการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับสำนักเลขาธิการอาเซียน จำนวน 4 ท่าน ปรากฏข้อมูลที่เป็นภาพรวมของคุณลักษณะตามความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 9 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

การมีปฏิภาณไหวพริบ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นคุณลักษณะสำคัญของนักการทูต เนื่องจากตามภารกิจและหน้าที่ โดยเฉพาะในระหว่างการออกประจำการในต่างประเทศ นักการทูตจะต้องติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองของประเทศนั้นๆ เพื่อรายงานกลับมายังกระทรวงการต่างประเทศ และยังคงดำเนินภารกิจส่งเสริมความสัมพันธ์กับต่างประเทศในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินความสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่มีสงคราม หรือมีสถานการณ์ความขัดแย้ง คุณลักษณะด้านการมีปฏิภาณไหวพริบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของแต่ละฝ่ายจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ การมีปฏิภาณไหวพริบรู้ทันต่อความเคลื่อนไหว ทันทคน ทันเกม จะช่วยให้นักการทูตสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ไม่เพื่องพลา้เสียประโยชน์แก่ประเทศชาติได้ ซึ่งคุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง และความอ่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก

สถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่นักการทูตควรให้ความสำคัญ เพราะการปฏิบัติงานในกระทรวงการต่างประเทศจะต้องมีการหมุนเวียนหน่วยงาน การหมุนเวียนการออกประจำการในต่างประเทศ หรือแม้แต่กฎระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติทางการทูตที่มีพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลโดยตรงต่อนักการทูตที่จะต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ดังนั้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลกมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การวางตัวอย่างเหมาะสม

นักการทูตเป็นอาชีพที่ได้รับการคาดหวังจากสังคมถึงความรู้ ความสามารถ และการวางตัวอย่างเหมาะสม ในการเข้าร่วมการประชุม หรืองานเลี้ยงต้อนรับที่ถูกต้องอย่างมีระเบียบแบบแผน การวางตัวและการปฏิบัติตัวในการประชุมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะอีกภารกิจหนึ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ของการเป็นนักการทูต คือ การเป็นผู้แทนของประเทศ ดังนั้นทักษะการวางตัวที่ดี เช่น มีความสุขุม อุดมคติ อดทน อดกลั้น ใจเย็น จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความสำเร็จ รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีของการเป็นผู้แทนประเทศด้วย

4. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการของการทำงานในตำแหน่งนักการทูต เนื่องจากหากมองตามภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศแล้ว จะพบว่า มีลักษณะงานส่วนมากเป็นการประสานงาน ทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายในกระทรวงฯ การประสานงานระหว่างกระทรวง การประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ เนื่องจากภารกิจด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับต่างประเทศนั้น ประกอบด้วยหลายมิติทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ ความมั่นคง สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก หรือแม้กระทั่งการปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ การบูรณาการความร่วมมือนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะภารกิจขององค์การระหว่างประเทศส่วนใหญ่จะมีภาคีสมาชิกจากหลายประเทศร่วมเป็นสมาชิก และดำเนินงานผ่านการประชุม ดังนั้นความสามารถในการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การฝึกฝน เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่จะต้องไปต่อยอดองค์ความรู้และการทำงานได้เป็นอย่างดี เมื่อมีการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการ อาเซียนจะต้องเป็นผู้นำในการให้ข้อเสนอแนะ และกำกับติดตามการดำเนินการ ดังนั้นข้าราชการกรมอาเซียนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ที่รอบด้าน สามารถให้คำแนะนำ หรือเสนอแนะแนวทางให้แก่หน่วยงานและบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้ความสำคัญต่อการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้จากแฟ้มเอกสารของผู้ที่เคยทำมาก่อน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชา จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมรวมถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี

6. การมีจิตสำนึกสาธารณะ

การมีจิตสำนึกสาธารณะ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญ เป็นสิ่งที่ปรากฏอย่างเด่นชัดสำหรับการเป็นนักการทูต เนื่องจากบทบาทและภารกิจของนักการทูต คือ การเป็นผู้แทนประเทศในการดำเนินความสัมพันธ์ และส่งเสริมความสัมพันธ์กับต่างประเทศด้วยวิธีการต่าง ๆ นอกจากนี้หากพิจารณาถึงความเป็นมาของอาเซียนแล้ว จะเห็นได้ว่าอาเซียนมีจุดเริ่มต้นในประเทศไทย ดังนั้นข้าราชการกรมอาเซียนต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นอาเซียน มุ่งมั่น ตั้งใจ พยายามปฏิบัติงานเพื่อพัฒนามุมมอง ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติที่จะได้รับจากการเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในภูมิภาค ดังนั้นการมีจิตสำนึกสาธารณะจึงเป็นสิ่งที่ควรมีอย่างยิ่ง

7. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม

กระแสโลกที่มีความเป็นพลวัต ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นหลายด้าน ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่นักการทูตต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทของการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในปี 2558 ที่จะมีการรวมตัวกัน เป็นความร่วมมือระหว่างกัน นักการทูตกรมอาเซียนยังต้องให้ความสำคัญและติดตามอย่างใกล้ชิด ต้องมองประเด็นต่าง ๆ อย่างรอบด้าน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งมีลักษณะสังคม ประเพณี วัฒนธรรม ที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากประเด็นปัญหาทางความสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานาน และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ ดังนั้นการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ในลักษณะของภาพรวม จะช่วยให้นักการทูตวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

8. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การมีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล และการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการนำเสนอมุมมองใหม่ ๆ การหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายจะเป็นโอกาสในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแนวทางในการสรรหาคูคณาจารย์ของกระทรวงการต่างประเทศ มีจุดเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลของอดีตปลัดกระทรวงการต่างประเทศในการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการสรรหาคูคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อบรรจุเข้าเป็นนักการทูต นับว่าเป็นนวัตกรรมที่เป็นผลผลิตที่ยังมีประสิทธิภาพ และยังใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคูคณาจารย์ของกระทรวงการต่างประเทศจนถึงปัจจุบัน

9. การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ

กระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่นักการทูตจะต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านของการทำงานที่ต้องโยกย้ายไปประจำการในประเทศต่าง ๆ หรือแม้แต่การหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายครอบคลุม และเป็นประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในขณะที่ยังออกประจำการ นอกจากนี้เมื่อเกิดการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนแล้ว ประเด็นปัญหาทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เช่น การค้าการลงทุน สิทธิมนุษยชน ผู้ลี้ภัย แรงงาน สิ่งแวดล้อม ล้วนแต่เป็นสิ่งที่นักการทูตจะต้องติดตามให้ความสำคัญอย่างมีอาจ

หลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านของการบริหารจัดการองค์ความรู้ การบริหารจัดการองค์การ การลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำหน้าที่ในตำแหน่งนักการทูต

จากภาพรวมคุณลักษณะที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ท่าน สามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อตำแหน่งนักการทูตได้ดังตาราง 18



ตาราง 18 ตารางสรุปรายการคุณลักษณะที่ปรากฏและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน

รายการ สมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูล	การแก้ไข ปัญหา เฉพาะหน้า	การปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงและ ความหลากหลาย ของโลก	การวางตัว อย่าง เหมาะสม	การประสานงาน และบูรณาการ ความร่วมมือ	การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนา ตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	การมีจิตสำนึก สาธารณะ	การวิเคราะห์ เชื่อมโยงอย่าง เป็นองค์รวม	การมี วิสัยทัศน์และ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	การบริหารจัดการ และการลำดับ ความสำคัญของ ประเด็นต่าง ๆ
คนที่ 1	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
คนที่ 2			✓	✓	✓	✓	✓		✓
คนที่ 3		✓			✓		✓		✓
คนที่ 4		✓		✓	✓				✓

เมื่อศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบทบาทและภารกิจของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ พบว่ากรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการเพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 สำนักงานเลขานุการกรม และ 5 กอง ได้แก่ กองยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาเซียน กองการเมืองและความมั่นคง กองเศรษฐกิจ กองสังคมและวัฒนธรรม และกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ โดยมีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียนในฐานะสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เพื่อดำเนินงานความร่วมมือของอาเซียนให้สำเร็จและบรรลุผลตามมติที่ประชุมสุดยอด และเป้าหมายของการจัดตั้งอาเซียน ตลอดจนกฎบัตรอาเซียน และเสริมสร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนในเวทีระหว่างประเทศ ตลอดจนเพิ่มอำนาจต่อรองของประเทศไทยในกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยมีอำนาจหน้าที่¹² ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินงานในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เพื่อเป็นผู้ประสานงานกลางแห่งชาติ เป็นหน่วยงานระดับชาติซึ่งเก็บรักษาข้อสนเทศในเรื่องทั้งปวงเกี่ยวกับอาเซียน เป็นผู้ประสานงานระดับชาติเกี่ยวกับการอนุวัติการข้อตัดสินใจของอาเซียน เป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนการเตรียมการระดับชาติของการประชุมอาเซียน ส่งเสริมอัตลักษณ์และความสำนึกเกี่ยวกับอาเซียนในระดับชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประชาคมอาเซียน และการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ดำเนินงานและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลภายใต้กรอบความร่วมมือของอาเซียน

3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป ผสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 4 ท่าน โดยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายจากผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการอาเซียน ปรากฏผลการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนักการทูต กรมอาเซียน ได้ดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก

สถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและไมอาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า การปรับตัวให้เข้าสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากการปฏิบัติงานของนักการทูต จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 ท่าน ให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลกเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับนักการทูต เนื่องจากการหมุนเวียนงาน และการออกประจำการในต่างประเทศ ต่าง

¹² กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2556 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2556

ต้องประสบกับกฎระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติทางการทูตที่มีพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรือแม้กระทั่งสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งการปรับตัวให้เข้ากับหลากหลายและความแตกต่างระหว่างสังคม จะเป็นสิ่งที่ทำให้นักการทูตสามารถรับมือกับสภาพความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ พบว่าความเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้นมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตของสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ ที่ต่างกำหนดให้การปรับตัวเป็นสมรรถนะของนักการทูต โดยสหรัฐอเมริกากำหนดสมรรถนะชื่อความสามารถในการปรับตัวต่างวัฒนธรรม สหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะชื่อการมีความยืดหยุ่น และรู้จักการปรับตัว ออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะชื่อการมีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างและซับซ้อน สิงคโปร์กำหนดสมรรถนะชื่อการมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานในสถานการณ์ที่แตกต่าง รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และฟิลิปปินส์กำหนดสมรรถนะชื่อการมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเป็นรายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การทำงานและการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ต่างวัฒนธรรม ต่างค่านิยม ต่างความเชื่อทางการเมืองและระบบเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสร้างความเคารพน่าเชื่อถือต่อนักการทูตเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานอีกด้วย

2. การวางตัวอย่างเหมาะสม

นักการทูตเป็นอาชีพที่ได้รับการคาดหวังจากสังคมถึงความรู้ ความสามารถ และการวางตัวอย่างเหมาะสม จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 ท่าน ให้ความสำคัญกับการวางตัวของนักการทูตเป็นสำคัญ เนื่องจากในการเข้าร่วมการประชุม หรืองานเลี้ยงต้อนรับที่ถูกจัดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้น การวางตัวและการปฏิบัติตัวในการประชุมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมตามกรอบความร่วมมือของอาเซียนที่มีการประชุมเป็นจำนวนมาก ซึ่งในอีกภารกิจหนึ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ของการเป็นนักการทูต คือ การเป็นผู้แทนของประเทศในการติดต่อ เจรจา และมีปฏิสัมพันธ์ทั้งกับคนในประเทศ และในเวทีระหว่างประเทศดังนั้นทักษะการวางตัวที่ดี เช่น มีความสุขุม อดทน อดกลั้น ใจเย็น จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีของการเป็นผู้แทนประเทศด้วย

เมื่อทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตของประเทศสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร โดยกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาคำหนดสมรรถนะชื่อความสุขุม เยือกเย็น และสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะชื่อการรู้จักกาลเทศะและมีความสุขุมรอบคอบ เนื่องจากการมีความสุขุม เยือกเย็นจะเป็นคุณสมบัติสำคัญในการรองรับต่อสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความกดดัน หรือความเครียด สามารถควบคุมสถานการณ์และรักษาระดับความสามารถในการควบคุมตนเองได้

3. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน เห็นว่าการประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการทำงานในตำแหน่งนักการทูต เนื่องจากภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศมีลักษณะงานส่วนมากเป็นการประสานงาน ทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายในกระทรวงฯ การประสานงานระหว่างกระทรวง การประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ เนื่องจากภารกิจด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับต่างประเทศนั้น ประกอบด้วยหลายมิติทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ ความมั่นคง สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก หรือแม้กระทั่งการปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ การบูรณาการความร่วมมือนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะภารกิจขององค์การระหว่างประเทศส่วนใหญ่จะมีภาคีสมาชิกจากหลายประเทศร่วมเป็นสมาชิก และดำเนินงานผ่านการประชุม ดังนั้นความสามารถในการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของนักการทูตจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าไม่มีการกำหนดสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ อย่างไรก็ตามมีเพียงสหรัฐอเมริกา และออสเตรเลียเท่านั้นที่มีการกำหนดสมรรถนะที่มีความใกล้เคียงกับการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ กล่าวคือ ออสเตรเลียได้กำหนดสมรรถนะที่มีความใกล้เคียง คือ ความสามารถในการตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น รัฐสภา ภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรราชการอื่น ๆ ในขณะที่สหรัฐอเมริกาได้กำหนดสมรรถนะที่ใกล้เคียงไว้ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยจะต้องมีปฏิสัมพันธ์เชิงโครงสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี ในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์เชิงบวก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้อื่น อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรมอาเซียนแล้ว พบว่าการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในกรมอาเซียน เนื่องจากกรมอาเซียนมีฐานะเป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ซึ่งต้องคอยขับเคลื่อน กำกับ ติดตามการดำเนินการตามข้อตกลงของอาเซียน และต้องเป็นหน่วยงานกลางในการให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

4. การฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ พบว่าไม่มีการกำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องหรือมีความใกล้เคียงกับการฝึกฝน เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 คน ต่างเห็นตรงกันว่าการฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการทำงานในตำแหน่งนักการทูต เนื่องจากภารกิจของนักการทูตนั้นมีความหลากหลายทั้งการเจรจา การประชุมระหว่างประเทศ หรือแม้แต่การอำนวยความสะดวกในการต้อนรับคณะบุคคล เป็นต้น หากพิจารณาจากขอบเขตอำนาจของกรมอาเซียนแล้ว กรมอาเซียนจะต้องเป็นผู้นำในการให้ข้อเสนอแนะ กำกับ และติดตามการดำเนินการ ข้าราชการกรมอาเซียนจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรอบด้าน ให้

คำแนะนำ หรือเสนอแนะแนวทางให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ข้าราชการทันต่อสถานการณ์ ซึ่งการชวนขยายหาความรู้ในปัจจุบันมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านเอกสารและการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน เห็นว่าการวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม เป็นคุณลักษณะสำคัญของการทำงานในตำแหน่งนักการทูต เนื่องจากการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับต่างประเทศครอบคลุมในหลายมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความมั่นคง ทั้งในระดับภูมิภาค อนุภูมิภาค หรือในระดับการเจรจาวิภาคี โดยเฉพาะในกรอบของอาเซียนที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งในด้านสังคม ประเพณี วัฒนธรรม และในฐานะของฝ่ายเลขานุการ ในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ การกำกับติดตาม และการดำเนินการตามข้อตกลงต่าง ๆ ย่อมต้องได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนอื่น ๆ ภายในประเทศด้วย

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของนักการทูตจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ โดยกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาคำหนดสมรรถนะชื่อการวิเคราะห์และการบูรณาการข้อมูล กระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะในกลุ่มของนักการทูตผู้มีความรู้สูง หรือกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไปในชื่อทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการเป็นนักแก้ไขปัญหา กระทรวงการต่างประเทศของสิงคโปร์กำหนดสมรรถนะชื่อทักษะการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างรอบด้าน และกระทรวงการต่างประเทศฟิลิปปินส์กำหนดสมรรถนะชื่อทักษะการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นองค์รวม จะส่งเสริมให้นักการทูตมีทักษะในการสืบค้น วิเคราะห์ ตีความข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อน และมีที่มาจากหลายแหล่ง ประมวลเป็นข้อเสนอในภาพรวม และประเมินความสำคัญของข้อมูลได้นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดมุมมองของนักการทูตกรมอาเซียน ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และมองปัญหาอย่างเป็นองค์รวม ทำความเข้าใจกับสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นประเด็นปัญหาได้อย่างรอบด้าน

6. การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญของประเด็นต่างๆ

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน เห็นว่าการบริหารจัดการ และการลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เนื่องจากการทำงานด้านต่างประเทศนั้นมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นสิ่งที่นักการทูตจะต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านของการทำงานที่ต้องโยกย้ายไปประจำการในต่างประเทศ หรือแม้แต่การหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายครอบคลุมและเป็นประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในขณะที่ยังออกประจำการ อีกทั้งกรมอาเซียนเป็นหน่วยงานขนาดเล็กและมีบุคลากรจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับภารกิจตามกรอบความร่วมมือต่าง ๆ การบริหารจัดการประเด็นปัญหา การแยกแยะและการลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ จะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและทันต่อความเร่งด่วน

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับกำหนดสมรรถนะของนักการทูตจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตสหราชอาณาจักร โดยกระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะซึ่งการมีทักษะในการจัดระบบงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับภารกิจของกรมอาเซียน เนื่องจากภายหลังการเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการ ประเด็นปัญหาระหว่างประเทศจะมีความสลับซับซ้อนและเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น ปัญหาโรคระบาด ปัญหาแรงงานระหว่างประเทศ การส่งออก การเดินทางระหว่างกัน การค้าการลงทุน สิทธิมนุษยชน ผู้ลี้ภัย แรงงาน สิ่งแวดล้อม ล้วนแต่เป็นสิ่งที่นักการทูตโดยเฉพาะกรมอาเซียนที่มีกรอบความร่วมมือในด้านต่าง ๆ จำนวนมากต้องติดตามให้ความสำคัญอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านของการบริหารจัดการองค์ความรู้ การบริหารจัดการองค์การ การลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ให้ผ่านไปอย่างราบรื่นและทันต่อสถานการณ์

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน จำนวน 4 ท่าน พบว่ารายการคุณลักษณะตามความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องๆ ที่ทำให้ข้าราชการกรมอาเซียนสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การวางตัวอย่างเหมาะสม การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ทั้งนี้ จากรายการคุณลักษณะดังกล่าว พบว่ามีรายการสมรรถนะ 1 รายการ คือ การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับ รายการสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ให้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คือ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หากแต่มีข้อแตกต่างในรายละเอียด คือ การมองภาพองค์รวมตามคำจัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นสรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิด แนวคิดรูปแบบใหม่ๆ ในขณะที่การคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมตามความหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ มองว่าหมายถึงการมองปัญหา และวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นภาพรวม ให้ความสำคัญกับบริบทต่าง ๆ ในระดับที่กว้างกว่ามิติภายในประเทศ คือ มองถึงความสัมพันธ์ระดับโลกที่เป็นพลวัตร หรือมิติระหว่างประเทศ ทั้งในบริบทขององค์การ การจัดการการเมือง ความมั่นคง สังคม เศรษฐกิจ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของประเทศ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของนักการทูตต้นแบบ

จากการประมวลผลบทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบจำนวน 8 ท่าน ซึ่งได้รับการเสนอชื่อจากผู้ให้ข้อมูลระดับต้น ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ ปรากฏภาพรวมของคุณลักษณะของตำแหน่งนักการทูตจำนวน 9 คุณลักษณะ ได้แก่ ดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก

การมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกเป็นสิ่งที่ช่วยให้นักการทูตสามารถทำความเข้าใจกับบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้ดีมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกในแต่ละช่วงขณะ จะช่วยในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ความได้เปรียบ เสียเปรียบ เพื่อกำหนดท่าทีหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินความสัมพันธ์ เช่น การดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการคานอำนาจกับอีกกลุ่มมหาอำนาจ หรือการใช้การทูตวัฒนธรรมในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศที่มีแนวคิดทางการเมืองที่ต่างกัน เป็นต้น การเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงและกระแสโลกในแต่ละช่วงขณะ จึงเป็นประโยชน์ต่อการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2. การวางตัวอย่างเหมาะสม

การวางตัวเป็นสิ่งสำคัญที่อดีตเอกอัครราชทูตให้ความสำคัญ เพราะสิ่งที่อดีตเอกอัครราชทูตยึดถือมาโดยตลอด คือ การวางตัวดี มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีจุดยืน รู้จักกาลเทศะ ไม่มีท่าทีดูถูก หากต้องมีการหารือไประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งการวางตัวจะต้องเปลี่ยนท่าทีเป็นการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยน การสร้างความมั่นใจ และความไว้วางใจให้กับคู่เจรจาเพื่อนไปสู่การโน้มน้าว ภาพลักษณ์เหล่านี้จะนำมาซึ่งความเคารพ ความน่าเชื่อถือ เนื่องจากในวงการเจรจานั้นการมีบุคลิกที่สนับสนุนเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในทางจิตวิทยานั้นภาพลักษณ์ภายนอก ท่วงท่าวาจา มีความสำคัญต่อการประเมินของคู่เจรจาเป็นอย่างมาก

3. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอาเซียนนั้น สิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ คือ การทำหน้าที่ประสานงาน เพราะในการเสนอประเด็นเข้าสู่ที่ประชุมอาเซียนนั้น กรมอาเซียนจะต้องเป็นผู้ดำเนินการในฐานะสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เมื่อข้อเสนอได้รับการรับรอง ก็จะต้องนำกลับมาจัดทำเป็นรายงานเพื่อนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการต่อไป เนื่องจากกรมอาเซียนไม่สามารถรับผิดชอบดำเนินการได้ในทุกประเด็น ดังนั้นจึงต้องประสานงาน ขอความร่วมมือ ทำความเข้าใจ หรือส่งเรื่องต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลงตามกรอบของอาเซียนต่อไป

4. การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การขวนขวาย หาความรู้เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับนักการทูต เนื่องจากงานด้านการต่างประเทศนั้นเป็นลักษณะงานที่หลากหลาย ซึ่งในบางครั้งอาจได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยต่อยอดองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี เช่น การเรียนรู้วิธีการเจรจาในการร่วมเป็นคณะเจรจา ว่ามีแนวทางในการลือบป้ออย่างไร การวางยุทธศาสตร์ในการโน้มน้าวคู่เจรจาทำอย่างไร มีการวางท่าทีอย่างไร การวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อนทำได้อย่างไร ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้เป็นสิ่งที่อาจไม่มีในการเรียนในห้องเรียนหรือตามตำรา หากแต่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง จากประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ภายหลังการเป็นประชา

อาเซียนอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือ Live Long Learning เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ จะทำให้ได้รับองค์ความรู้ที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

5. การมีจิตสำนึกสาธารณะ

การทำงานในทุกภารกิจ จะต้องทำด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทำงานด้วยใจ บนพื้นฐานความเชื่อมั่นว่าทุกภารกิจนั้นจะต้องทำได้ การเข้าร่วมประชุม หรือการร่วมทีมเจรจาแต่ละครั้ง ย่อมมีความเครียด ความคาดหวัง สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ คือ ผลประโยชน์ของประเทศชาติและความถูกต้องเป็นอันดับแรก กล่าวคือในทุกการตัดสินใจนั้นจะต้องดำเนินอยู่บนผลประโยชน์ของประเทศชาติ ดังนั้นการเตรียมความพร้อม การหาข้อมูล การศึกษาคู่เจรจาเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อไม่ให้เสียผลประโยชน์ของชาติ หากต้องเสียจะต้องเป็นการเสียให้น้อยที่สุด กรณีการตั้งกองทุนอาเซียนนั้น เป็นภารกิจที่เกิดขึ้นจากปัญหาที่ข้อเสนอในการขอรับความช่วยเหลือจากประเทศผู้ให้เงินถูกตีกลับ จึงนำไปสู่การริเริ่มให้มีการจัดตั้งกองทุนอาเซียนเพื่อความช่วยเหลือระหว่างกันในการดำเนินกิจกรรมตามกรอบความร่วมมือ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของภูมิภาค

6. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม

การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาเพื่อค้นหาแนวทาง หรือข้อเสนอแนะ ต้องมองในลักษณะภาพรวม โดยจะยึดติดอยู่กับตำราและทฤษฎีอย่างเดียวไม่ได้ หากแต่การเป็นนักการทูตจะต้องรู้รอบ รู้เขา รู้เรา รู้ลึก รวมไปถึงการมีนิสัย บุคลิก ทักษะคนดี สัญชาติญาณทั้งหมดมาผนวกรวมกันในการมองปัญหาๆหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกประจำการในต่างประเทศ จะต้องมองให้รอบด้านว่าประเทศนั้นมีลักษณะอย่างไร ลักษณะของคนเป็นอย่างไร เราจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศนั้นได้อย่างไรโดยอาศัยสามัญสำนึกของเราที่คำนึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ซึ่งการวิเคราะห์อย่างเป็นองค์รวมนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในกรมอาเซียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากโดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในอนาคต จะต้องมองภาพให้กว้างมากขึ้น มองถึงระดับภูมิภาค (Regional) มากยิ่งขึ้น

7. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกนั้นเกิดขึ้นตลอดเวลา นอกจากจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องปรับวิธีการทำงานโดยการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พัฒนาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ สร้างความท้าทายผ่านการจูงใจ ประกายงานในความรับผิดชอบให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

8. การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ

9. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญของนักการทูตในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ ชี้แจง ต่อผู้อื่นเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน หรือเพื่อการตกลงเจรจาระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยนัยยะสามารถอนุมานได้ว่าทั้ง 2 ฝ่ายมีข้อขัดแย้งกันเกิดขึ้น ต่างฝ่ายอยากได้ประโยชน์ในมุมมองของแต่ละฝ่ายให้มากที่สุด ดังนั้นทางออกที่ดีที่สุดในการเจรจา คือ การมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ 1) ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง 2) การหาจุดร่วม และ 3) ผลประโยชน์ของประเทศชาติ ในหลายกรณีที่มีการเจรจาไม่ได้

จบลงในเวทีหารืออย่างเป็นทางการ แต่ต้องมีการพูดคุยหารือนอกกรอบ เพื่อโน้มน้าว จูงใจ เพื่อหาทาง
ร่วมระหว่างกัน

จากภาพรวมคุณลักษณะที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบทั้ง 8 ท่าน สามารถ
นำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อตำแหน่งนักการทูตได้ ดังตาราง 19



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตาราง 19 ตารางสรุปรายการสมรรถนะที่ปรากฏและสมรรถนะที่คาดหวังของนักการทูตต้นแบบ

รายการสมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูล	การแก้ไข ปัญหา เฉพาะหน้า	การปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง และความ หลากหลายของ โลก	การวางตัว อย่าง เหมาะสม	การ ประสานงาน และบูรณาการ ความร่วมมือ	การฝึกฝน เรียนรู้ และ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	การมี จิตสำนึก สาธารณะ	การวิเคราะห์ เชื่อมโยงอย่าง เป็นองค์รวม	การมี วิสัยทัศน์และ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	การบริหาร จัดการและการ ลำดับ ความสำคัญของ ประเด็นต่าง ๆ	การเจรจา และการ ติดต่อสื่อสาร
คนที่ 1		✓		✓		✓			✓	
คนที่ 2		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
คนที่ 3				✓	✓		✓		✓	
คนที่ 4		✓			✓		✓	✓	✓	
คนที่ 5						✓	✓	✓	✓	
คนที่ 6				✓	✓	✓	✓	✓	✓	
คนที่ 7		✓		✓	✓		✓	✓	✓	
คนที่ 8		✓		✓	✓		✓	✓	✓	

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบจำนวน 8 ท่าน ซึ่งได้รับการเสนอชื่อจากผู้ให้ข้อมูลระดับต้น ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ ปรากฏผลการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนักการทูต กรมอาเซียน ดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตต้นแบบ จำนวน 5 ท่าน จาก 8 ท่าน ให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและเข้าใจในความแตกต่างหลากหลายของโลก เนื่องจากการมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกจะช่วยให้ นักการทูตสามารถทำความเข้าใจกับบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและมีมุมมองในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้ดีมากยิ่งขึ้น เช่น การประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ความได้เปรียบเสียเปรียบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดท่าทีหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินความสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้การปรับตัวยังมีความสำคัญต่อการออกประจำการของนักการทูต เพราะจะต้องทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ สถานที่ใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตทั้ง 5 ประเทศ โดยสหรัฐอเมริกาคำหนดสมรรถนะชื่อความสามารถในการปรับตัวต่างวัฒนธรรม สหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะชื่อการมีความยืดหยุ่นและรู้จักการปรับตัว ออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะชื่อการมีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่าง และซับซ้อน สิงคโปร์กำหนดสมรรถนะชื่อการมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานในสถานการณ์ที่แตกต่าง รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และฟิลิปปินส์กำหนดสมรรถนะชื่อการมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังนั้นการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกจะช่วยให้ นักการทูตสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงานใหม่ ๆ และยังช่วยในการทำความเข้าใจต่อความแตกต่างระหว่างสังคม และเตรียมพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

2. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตต้นแบบ จำนวน 6 ท่าน จาก 8 ท่าน ให้ความสำคัญกับการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือในฐานะคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักการทูต เนื่องจากภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับต่างประเทศในทุกมิติ เช่น การเปิดสัมพันธ์ทางการทูตกับต่างประเทศ รวมถึงการเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งกรมอาเซียนจะต้องเป็นผู้กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะนโยบายที่เกี่ยวข้อง การประสานงานจึงมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นทั้งการประสานงานภายในกระทรวงการต่างประเทศ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและองค์การระหว่างประเทศ การประสานงานจึงช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การบูรณาการความร่วมมือระหว่างกันอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานด้านการต่างประเทศ คือ การสร้างเครือข่ายกับ

นักการทูตต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือการติดตามข้อมูลเชิงลึก เพื่อประกอบการวิเคราะห์และนำเสนอ ซึ่งการสร้างเครือข่ายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้โดยง่ายมากยิ่งขึ้น

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่า ไม่มีการกำหนดสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ มีเพียง 2 ประเทศเท่านั้นที่มีการกำหนดสมรรถนะที่ใกล้เคียงกับการประสานงาน คือ สหรัฐอเมริกา และ ออสเตรเลีย และเมื่อทำการวิเคราะห์บทบาทสมรรถนะของนักการทูตต้นแบบเพิ่มเติมแล้วการประสานงานและบูรณาการความร่วมมือเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานของนักการทูตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกรมอาเซียนมีลักษณะภารกิจที่เป็นงานด้านการประสานงาน เพราะประเด็นด้านอาเซียนถูกสอดแทรกในทุกส่วนของนโยบายต่างประเทศ ดังนั้นส่วนราชการอื่น ๆ ในกระทรวงการต่างประเทศจำเป็นต้องรู้ถึงความเคลื่อนไหวของกรมอาเซียน ในขณะเดียวกันกรมอาเซียนก็จำเป็นต้องทราบถึงความเคลื่อนไหวของส่วนราชการอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ดังนั้นการหาวิธีการประสานงานร่วมกันทั้งภายในกระทรวงการต่างประเทศ ระหว่างกรมด้านความสัมพันธ์ทวิภาคี กับกรมด้านความสัมพันธ์พหุภาคี โดยเฉพาะประเด็นด้านการเมืองและความมั่นคงซึ่งเป็นเสาของอาเซียนที่กระทรวงการต่างประเทศรับผิดชอบเป็นหลัก หรือการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่มีการนำเสนอประเด็นเข้าสู่ที่ประชุมอาเซียนนั้น เมื่อข้อเสนอต่าง ๆ ได้รับการรับรอง จะต้องนำกลับมาจัดทำเป็นรายงานเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการต่อไป เพราะกรมอาเซียนไม่สามารถรับผิดชอบดำเนินการเองได้ในทุกประเด็น จึงต้องมีการประสานงานเพื่อขอความร่วมมือ ทำความเข้าใจ หรือส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลงของอาเซียนต่อไป

3. การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์บทบาทสมรรถนะพบว่า นักการทูตต้นแบบ จำนวน 6 ท่าน จาก 8 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของการฝึกฝนเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่ทำให้ นักการทูตต้องมีคุณลักษณะนี้ เนื่องจากการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งจากการหมุนเวียนงานภายในกระทรวงการต่างประเทศ การออกประจำการในต่างประเทศ หรือ การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับสาขาและความถนัด การชวนขยาย หาคำความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากงานที่มีลักษณะหลากหลาย การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยต่อยอดองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน ซึ่งข้าราชการกรมอาเซียนจะต้องหมั่นศึกษาประเด็นความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของอาเซียน อย่างลึกซึ้ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการโต้ตอบในเวทีการประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ประเด็นข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ ประเด็นความขัดแย้งระหว่างเวียดนามและจีน ประเด็นปัญหาเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายของประเทศ ดังนั้นการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดจุดยืน และการนำเสนอแนวทางการแก้ไขและดำเนินการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าไม่มีการกำหนดสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือมีความใกล้เคียงกับการฝึกฝน เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามนักการทูตต้นแบบทั้ง 6 ท่าน จาก 8 ท่าน ต่างเห็นตรงกันว่า การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการทำงานในตำแหน่งนักการทูต เนื่องจากข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมักถูกหล่อหลอมให้เป็นผู้ที่มีความรู้กว้าง (Generalist) และต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่เมื่อกระแสโลกเปลี่ยนแปลงไป มีประเด็นความท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย การศึกษาหาความรู้ การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะทำให้ได้รับองค์ความรู้ที่ทันสมัย และทันต่อสถานการณ์ และเติมเต็มการเป็นผู้รอบรู้ให้เป็นผู้รู้ลึก (Specialist) ได้อีกด้วย

4. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตต้นแบบ จำนวน 7 ท่าน จาก 8 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของการวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม เนื่องภารกิจของนักการทูตจะต้องติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมถึงประเด็นปลีกย่อยอีกจำนวนมาก เช่น ภัยพิบัติ สิ่งแวดล้อม การค้าและการขนส่ง เป็นต้น การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม จะช่วยให้นักการทูตวิเคราะห์สถานการณ์ ผลประโยชน์ของประเทศชาติทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ผลกระทบต่อประเทศในระดับอนุภูมิภาค ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมจะชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ในลักษณะของภาพรวมการดำเนินการ ช่วยให้นักการทูตมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการร่วมเจรจาที่ต้องใช้องค์ความรู้ในหลายๆ ด้านมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย การทูต การมองภาพที่กว้างขึ้น มีการเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลจะนำมาซึ่งความสำเร็จได้ในที่สุด

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าความเห็นจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศจำนวน 4 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ โดยกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาคำหนดสมรรถนะชื่อการวิเคราะห์และการบูรณาการข้อมูล กระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะในกลุ่มของนักการทูตผู้มีความรู้สูง หรือกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไปในชื่อทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการเป็นนักแก้ไขปัญหา กระทรวงการต่างประเทศของสิงคโปร์กำหนดสมรรถนะชื่อทักษะการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ อย่างรอบด้าน และกระทรวงการต่างประเทศฟิลิปปินส์กำหนดสมรรถนะชื่อ ทักษะการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งการวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมจะส่งเสริมให้นักการทูตสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล เข้าใจกับสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นประเด็นปัญหาได้อย่างรอบด้าน มีมุมมองในการนำเสนอความเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าเชื่อถือในทุกมิติและทุกระดับ

5. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตต้นแบบ จำนวน 5 ท่าน จาก 8 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลต่อองค์ความรู้และนวัตกรรมในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน การสร้างความท้าทายผ่านการจัดประกายงานในหน้าที่ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ด้วยการนำเสนอประเด็นความท้าทายใหม่ แนวคิดใหม่ หรือแนวทางการดำเนินการใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นเป้าหมายมากกว่าวิธีการ จะช่วยยกระดับแนวทางในการทำงาน และนวัตกรรมรูปแบบใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น การริเริ่มโครงการกงสุลสัญจรในต่างประเทศ การแสวงหาช่องทางในการดำเนินกิจกรรมและส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศที่ไปประจำการ เป็นต้น

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าความเห็นจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศจำนวน 3 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย โดยกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาคำหนดสมรรถนะชื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเป็นผู้นำ กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะชื่อการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะในกลุ่มผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงว่าการเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์และนักแก้ปัญหา ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล และการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการนำเสนอมุมมองใหม่ ๆ การหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายจะเป็นโอกาสในการพัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

6. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตต้นแบบทั้ง 8 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารและการเจรจาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินความสัมพันธ์ทั้งกับหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ในด้านการติดต่อสื่อสาร การค้าขาย การลือบบปี การเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจาต่อรองผลประโยชน์ระหว่างกัน ในสถานการณ์ที่เกิดข้อพิพาท หรือความขัดแย้งระหว่างกัน การโน้มน้าวประเทศสมาชิกในการแลกเปลี่ยนหรือสนับสนุนข้อเสนอของฝ่ายไทยในการประชุมระหว่างประเทศ หรือแม้แต่การเจรจาเพื่อทำความเข้าใจกับคณะทูตเพื่อชี้แจงถึงสถานการณ์และการดำเนินการของไทยในช่วงที่มีกรณีพิพาทปราสาทพระวิหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามในกรณีที่ไม้อาจตกลงผลประโยชน์ร่วมกันได้ นัยของการเจรจานั้นหมายถึงการมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยต้องคำนึงถึงหลักการพื้นฐานร่วมกัน คือ การไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การหาจุดร่วมระหว่างกัน และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งในหลายกรณีที่มีการเจรจามีได้จบลงในเวทีการหารืออย่างเป็นทางการ แต่ต้องมีการพูดคุยนอกรอบเพื่อใช้การโน้มน้าว จูงใจ เพื่อหาทางร่วมระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคในการเจรจา ทักษะทางการสื่อสาร และวาทศิลป์ในการเจรจาระหว่างกัน

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของนักการทูตจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าความเห็นจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศทั้ง 5 ประเทศ โดยกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกากำหนดสมรรถนะสื่อสารด้วยวาจาและการสื่อสารผ่านการเขียน กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะสื่อสารด้วยการเขียนและการพูดเป็นอย่างดี กระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะในกลุ่มผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงว่าการมีทักษะทางการสื่อสารที่ดี กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์กำหนดสมรรถนะสื่อสารด้วยการเขียน และการพูดในระดับดีเยี่ยม และกระทรวงการต่างประเทศฟิลิปปินส์กำหนดสมรรถนะสื่อสารด้วยการเขียนและการพูดในระดับดีเยี่ยม และการมีทักษะในการเจรจา ทั้งนี้เนื่องจากนักการทูตจะต้องอาศัยการเจรจาและการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการดำเนินความสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารที่รวดเร็ว ได้ใจความ ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ ตรงตามข้อเท็จจริงในระยะเวลาที่จำกัด และสามารถโน้มน้าวคู่เจรจาให้ยินยอม หรือคล้อยตามในสิ่งที่ผู้เจรจาต้องการได้

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตต้นแบบ จำนวน 8 ท่าน พบว่ารายการคุณลักษณะที่ทำให้มีผลงานโดดเด่น และได้รับการเสนอชื่อให้เป็นนักการทูตต้นแบบ ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ จากรายการคุณลักษณะดังกล่าว พบว่ามีคุณลักษณะ 3 รายการ คือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร และการวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับ รายการสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ให้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คือ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) และความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หากแต่มีข้อแตกต่างในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การมองภาพองค์รวมตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิด แนวคิดรูปแบบใหม่ๆ ในขณะที่การคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมตามความหมายของนักการทูตต้นแบบ มองว่าหมายถึงการมองปัญหา และวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นภาพรวม ในมิติที่กว้างและมีความเชื่อมโยงกันทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และให้ความสำคัญกับบริบทต่าง ๆ ในระดับที่กว้างกว่ามิติภายในประเทศ คือ มองถึงความสัมพันธ์ระดับโลกที่เป็นพลวัต หรือมิติระหว่างประเทศ

2. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และการให้การสนับสนุนความคิด หรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของตน ซึ่งมีข้อแตกต่างบางประการจากการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ ในมุมมองความเห็นของนักการทูตต้นแบบนั้น การเจรจาเป็นคุณลักษณะที่

นักการทูตต้องใช้ในภารกิจของการเจรจาต่อรอง การล็อบบี้ การขอแลกเปลี่ยนสนับสนุน หรือการประสานประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้การเชื่อมโยงองค์ความรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคในการเจรจาทักษะทางการสื่อสาร และวาทศิลป์ในการเจรจาระหว่างกัน ในส่วนของการติดต่อสื่อสารนั้นมีความคล้ายคลึงกันกับคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ.

3. ความเข้าใจข้อแตกต่างวัฒนธรรม ตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึงความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ตีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้ โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้น ซึ่งมีข้อแตกต่างจากการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก กล่าวคือ ในมุมมองความเห็นของนักการทูตต้นแบบ ได้มองลึกไปถึงความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ที่จะช่วยให้ นักการทูตสามารถทำความเข้าใจกับบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและมีมุมมองในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดท่าทีหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินความสัมพันธ์ได้ อย่างไรก็ตามในประเด็นของการปรับตัวนั้นมีความคล้ายคลึงกับคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการออกประจำการของนักการทูต เพราะจะต้องทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ สถานที่ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงานในสถาน

เอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน

จากการประมวลผลบทสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงาน หรือกำลังปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มอาเซียน จำนวน 7 ท่าน ปรากฏภาพรวมของคุณลักษณะของตำแหน่งนักการทูตที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีจำนวน 9 คุณลักษณะ ได้แก่ดังต่อไปนี้

1. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก
3. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
4. การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การมีจิตสำนึกสาธารณะ
6. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม
7. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ
9. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

จากภาพรวมคุณลักษณะที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงาน หรือกำลังปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 7 ท่าน สามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อตำแหน่งนักการทูตได้ ดังตารางที่ 20



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตาราง 20 สรุปรายการสมรรถนะที่ปรากฏและสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการที่เคยปฏิบัติงาน หรือกำลังปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน

รายการสมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูล	การแก้ไข ปัญหา เฉพาะหน้า	การปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง และความ หลากหลายของ โลก	การ ประสานงาน และบูรณาการ ความร่วมมือ	การฝึกฝน เรียนรู้ และ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	การมี จิตสำนึก สาธารณะ	การวิเคราะห์ เชื่อมโยงอย่าง เป็นองค์รวม	การมี วิสัยทัศน์และ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	การบริหาร จัดการและการ ลำดับ ความสำคัญของ ประเด็นต่าง ๆ	การเจรจาและ การ ติดต่อสื่อสาร
คนที่ 1	✓		✓	✓					✓
คนที่ 2	✓		✓						✓
คนที่ 3			✓	✓	✓				
คนที่ 4	✓		✓	✓	✓				✓
คนที่ 5	✓		✓	✓			✓	✓	✓
คนที่ 6		✓	✓				✓		
คนที่ 7	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน จำนวน 7 ท่าน ซึ่งได้จากการสุ่มเลือกอย่างง่ายจากรายชื่อประเทศในอาเซียน จำนวน 5 ท่าน และเลือกแบบเจาะจงรายบุคคลจำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วยผู้ที่เคยปฏิบัติราชการในสถานเอกอัครราชทูตไทยในประเทศสาธารณรัฐแห่งสภาพเมียนมาร์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ผู้ที่เคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน และผู้ที่เคยรับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์อาเซียน-ยุโรป ประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซล ราชอาณาจักรเบลเยียม ปรากฏผลการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในสายงานการทูต ดังต่อไปนี้

1. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน จำนวน 5 ท่าน จาก 7 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น นักการทูตมีโอกาที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เช่น การติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวของประเทศที่เป็นคู่ขัดแย้งในต่างประเทศ หรือสถานการณ์เร่งด่วนที่ต้องมีการชี้แจงอย่างทันท่วงทีเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศ เป็นต้น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงทีจะช่วยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นผ่อนคลายเป็นไปได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจะต้องอาศัยทักษะในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความรวดเร็วในการดำเนินการ และการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าคุณลักษณะและความเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูตฯ มีความสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศจำนวน 2 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร โดยกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาคำหนดสมรรถนะชื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และกระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักร กำหนดสมรรถนะชื่อการมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการมีทักษะในการการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจะช่วยให้นักการทูตสามารถกำหนดกรอบทางเลือกที่หลากหลาย หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อลดทอนความกดดัน และแสดงความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

2. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน ทั้ง 7 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ เนื่องจากการติดต่อประสานงานเป็นคุณลักษณะที่ต้องใช้อยู่เสมอในระหว่างการออกประจำการ เนื่องจากการกิจจำนวนมากเป็นภารกิจที่มีความเร่งด่วน เช่น สถานการณ์ภัยพิบัติที่ต้องมีการอพยพคนไทย สถานการณ์การเตรียมต้อนรับคณะ

เดินทาง ซึ่งต้องมีการเตรียมการประสานงานอย่างรอบคอบ ใกล้ชิด และทันท่วงที ซึ่งการทำงานร่วมกันภายใต้ทีมประเทศไทยที่มีเอกอัครราชทูตเป็นหัวหน้าทีมประเทศไทย การแบ่งปันข้อมูล ความเห็น รวมถึงการสร้างเครือข่าย ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมช่วยในการทำงานได้อย่างมาก การมีเครือข่าย ความร่วมมือ เช่น ความร่วมมือกับประเทศคู่เจรจา ยังช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในเวทีโลกได้เป็นอย่างดี

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่า ไม่มีการกำหนดสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ มีเพียง 2 ประเทศเท่านั้นที่มีการกำหนดสมรรถนะที่ใกล้เคียงกับการประสานงาน คือ สหรัฐอเมริกา และ ออสเตรเลีย และเมื่อทำการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ที่ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูตฯ พบว่าการติดต่อประสานงานที่ดีมีความจำเป็นอย่างมากในสถานการณ์เร่งด่วนที่อาจสร้างผลกระทบต่อประเทศได้ นอกจากนี้ในสถานเอกอัครราชทูตจำนวนมากมีการทำงานร่วมกันกับส่วนราชการอื่นในลักษณะของทีมประเทศไทย ซึ่งสามารถปรับประยุกต์ใช้ร่วมกับข้าราชการกรมอาเซียนในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกหน่วยงานจะตระหนักถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้ข้อมูลที่มีนั้นเกิดความทั่วถึง สร้างความชัดเจนในการกำหนดความรับผิดชอบ และลดความซ้ำซ้อนในชั้นของการดำเนินการ และยังสนับสนุนให้กรมอาเซียนในฐานะที่ต้องกำกับ ติดตาม การดำเนินการตามนโยบาย สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน จำนวน 5 ท่าน จาก 7 ท่าน ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในการหมุนเวียนงานภายในกระทรวงการต่างประเทศ หรือการออกประจำการ จะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับประเทศที่ไปประจำการ สถานะความสัมพันธ์ ประเด็นในความสนใจ ประเด็นปัญหา หรือประเด็นละเอียดอ่อนระหว่างไทยกับประเทศที่ไปประจำการ รวมถึงต้องเรียนรู้งานในลักษณะอื่น ๆ ที่ได้รับการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติ ดังนั้นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาแนวคิด ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของข้าราชการกรมอาเซียน คือ การฝึกฝน เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยเฉพาะการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง จะช่วยเพิ่มศักยภาพของการเป็นนักการทูตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าไม่มีการกำหนดสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือมีความใกล้เคียงกับการฝึกฝน เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามนักการทูตที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานเอกอัครราชทูตฯ ทั้ง 5 ท่าน ต่างเห็นตรงกันว่า การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้นักการทูต

สร้างผลงานที่เป็นเลิศได้ เนื่องจากกรมอาเซียนมีภารกิจจำนวนมากทั้งในด้านการเสริมสร้างการรับรู้ การประชุมผู้นำอาเซียน การดำเนินการตามข้อตกลงร่วมกันของอาเซียน การกำกับติดตามการ ดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การบรรยายเพื่อส่งเสริมความตระหนักรู้ของประชาชนใน ประเทศ ดังนั้นการฝึกฝน เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะองค์ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนจึงมีความสำคัญต่อการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การทำงานได้ ซึ่งการฝึกฝน เรียนรู้ยังสามารถใช้อธิบาย ประชาสัมพันธ์ถึงการเปลี่ยนแปลงให้กับคน ไทยในต่างประเทศได้รับทราบและเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือแม้แต่ข้าราชการกรม อาเซียนที่ปัจจุบันได้รับการเชิญให้ไปบรรยายถึงความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับอาเซียนอยู่เป็นจำนวนมาก การพัฒนาตนเองให้มีองค์ความรู้ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

4. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า นักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถาน เอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่ม ประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน จำนวน 5 ท่าน จาก 7 ท่าน ให้ความสำคัญ กับคุณลักษณะด้านการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ต้องใช้ในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ทางการทูตเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะข้าราชการกรมอาเซียน และข้าราชการใน สถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่ เนื่องจากต้องพบปะหารือกับผู้แทนจากประเทศสมาชิกอยู่ อย่างต่อเนื่อง และต้องเจรจาเพื่อหาข้อตกลงในประเด็นร่วมกันของอาเซียน หรือการชี้แจงข้อเท็จจริง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของประเทศไทย เช่น การค้ามนุษย์ แรงงานข้ามชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการเจรจาในภารกิจของการขอเสียงสนับสนุนให้แก่ฝ่ายไทยในการลงสมัครเป็นผู้แทน หรือเป็นประธานกรรมการในด้านต่างๆ ในเวทีสหประชาชาติ ซึ่งต้องใช้ในการเจรจาควบคู่กับการบูร ณาการองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับข้อกำหนดสมรรถนะของนักการทูตจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ พบว่าความเห็นจากการ วิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูตฯ สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศทั้ง 5 ประเทศ โดยกระทรวงการ ต่างประเทศสหรัฐอเมริกากำหนดสมรรถนะเรื่องการสื่อสารด้วยวาจาและการสื่อสารผ่านการเขียน กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะซึ่งมีทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียน และการพูดเป็นอย่างดี กระทรวงการต่างประเทศออสเตรเลียกำหนดสมรรถนะในกลุ่มผู้สมัครที่มี ศักยภาพสูงว่าการมีทักษะทางการสื่อสารที่ดี กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์กำหนดสมรรถนะซึ่ง การมีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียน และการพูดในระดับดีเยี่ยม และกระทรวงการต่างประเทศ ฟิลิปปินส์กำหนดสมรรถนะซึ่งการมีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียนและการพูดในระดับดีเยี่ยม และการมีทักษะในการเจรจา ทั้งนี้เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักที่นักการทูตต้องใช้ในการ ดำเนินความสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน โดยเฉพาะในด้านการเจรจาในภารกิจการแลก เสียงสนับสนุน การเจรจาในสถานการณ์ที่มีข้อพิพาท การเข้าร่วมประชุมในเวทีระหว่างประเทศ ดังนั้น การมีคุณลักษณะของการเป็นนักเจรจา ห่วงล้อม โน้มน้าวผู้อื่น รวมถึงการสื่อสารโดยเฉพาะการพูด และการเขียน จะช่วยให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของนักการทูตซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน จำนวน 7 ท่าน พบว่ารายการคุณลักษณะที่มีผลต่อการสร้างผลงานที่โดดเด่น ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ จากรายการคุณลักษณะดังกล่าว พบว่ามี 1 รายการคุณลักษณะ การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับ รายการสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ให้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

จากการประมวลผลบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลจากภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคส่วนวิชาการ จำนวน 2 คน ภาคส่วนวัดและศาสนา จำนวน 2 คน และภาคธุรกิจเอกชนที่มีการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียน จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 ท่าน ปรากฏภาพรวมของคุณลักษณะของตำแหน่งนักการทูตในมุมมองของภาคส่วนอื่น ๆ จำนวน 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก
2. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
3. การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

จากภาพรวมคุณลักษณะที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของภาคส่วนอื่น ๆ ทั้ง 10 ท่าน สามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อตำแหน่งนักการทูตได้ ดังตารางที่ 21

ตาราง 21 สรุปรายการสมรรถนะที่ปรากฏและสมรรถนะที่คาดหวังภาคส่วนอื่น ๆ

ผู้ให้ข้อมูล	รายการสมรรถนะ	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก	การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ	การฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
คนที่ 1			✓		✓	✓
คนที่ 2			✓		✓	✓
คนที่ 3			✓	✓		
คนที่ 4			✓	✓		✓
คนที่ 5			✓	✓	✓	✓
คนที่ 6		✓	✓		✓	
คนที่ 7		✓	✓	✓		✓

ผู้ให้ข้อมูล	รายการสมรรถนะ	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก	การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ	การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
คนที่ 8			✓		✓	
คนที่ 9			✓		✓	✓
คนที่ 10		✓	✓			✓

จากการวิเคราะห์บทบาทสัมภาษณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ภาคส่วนวิชาการ ภาคส่วนวัดและศาสนา และภาคส่วนธุรกิจเอกชน รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน ปรากฏผลการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนักการทูต กรมอาเซียนดังต่อไปนี้

1. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

จากการวิเคราะห์บทบาทสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจากภาคส่วนต่าง ๆ มีการติดต่อประสานงานกับกรมอาเซียนค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับ การติดต่อประสานงานกับกระทรวงพาณิชย์ หรือกระทรวงอุตสาหกรรม โดยการติดต่อประสานงานกับกรมอาเซียนนั้นจะเป็นไปในลักษณะของการขอข้อมูลการดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกันของอาเซียน และการบรรยายเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เท่านั้น อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์บทบาทสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ ต่างเห็นตรงกันว่า การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือเป็นคุณลักษณะที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการกรมอาเซียนสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการกรมอาเซียนจะมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในประเด็นเกี่ยวกับอาเซียนเป็นอย่างดี อีกทั้งกรมอาเซียนยังมีฐานะเป็นสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ และยังเป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติด้วย หากแต่ในระดับนโยบายนั้น ยังไม่มีการสานต่อการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การทำงานยังไม่เป็นระบบและขาดศูนย์กลางของข้อมูล ด้วยข้อจำกัดของจำนวนบุคลากรของกรมอาเซียน ดังนั้นการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจะทำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติเกิดความชัดเจน และไม่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน

2. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

จากการวิเคราะห์บทบาทสัมภาษณ์พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ มีความเห็นว่านักการทูต กรมอาเซียนควรมีคุณลักษณะของการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากกรมอาเซียนเป็นหน่วยงานหลักในการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อตกลงร่วมกันของอาเซียน และการประชุมในกรอบความร่วมมือของอาเซียน ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินการผลักดัน การติดตามหรือการเจรจาต่อรองต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงลงได้เพราะการนำทีมเจรจาของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ อย่างไรก็ตามยังพบอุปสรรคในการขอข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบ การแปลและการรับรองเอกสาร หรือการขอคำแนะนำเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ของสำนักงานในต่างประเทศอยู่บ้าง หากมีช่องทางในการสื่อสารที่มีความชัดเจน รวดเร็ว มีความต่อเนื่องและเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้นจะอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินการของภาคธุรกิจเอกชนได้เป็นอย่างดี

3. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ มีความเห็นว่าการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในครั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหลายด้าน เช่น การเคลื่อนตัวนวัตกรรมและองค์ความรู้ แรงงาน การค้าและการลงทุน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินการระหว่างประเทศ ดังนั้นข้าราชการกรมอาเซียนต้องทำงานในเชิงรุก พัฒนาและวางกรอบแนวทางของนโยบายและทิศทางการดำเนินการที่สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้กฎระเบียบที่มีปรับปรุงให้ทันสมัยและมีความชัดเจน เนื่องจากการดำเนินการของภาคธุรกิจเอกชนในช่วงที่ผ่านมา นับว่ามีความก้าวหน้าไปมาก เนื่องจากการค้าและการลงทุนต้องใช้ความรวดเร็ว และความชัดเจน หากแต่แนวนโยบายที่ผ่านมาที่ไม่มีความชัดเจนเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมือง ความล่าช้าของกฎระเบียบ และความล่าช้าของระบบราชการ ส่งผลให้ภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่ง พิจารณาเดินหน้าโครงการการลงทุนต่าง ๆ ไปล่วงหน้า นอกจากนี้ กรมอาเซียนควรเป็นผู้นำในการวางแผนการดำเนินการในระยะยาวเกี่ยวกับการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน เช่น ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านการทุจริตคอร์รัปชัน แรงงานข้ามชาติ ปัญหาการสมองไหลของแรงงานคุณภาพ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนอื่น ๆ พบว่ารายการคุณลักษณะของข้าราชการกรมอาเซียนที่คาดหวัง ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่ การประสานและการบูรณาการความร่วมมือ การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร และการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งนี้ จากรายการคุณลักษณะดังกล่าว พบว่ามี 1 รายการคุณลักษณะ การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับ รายการสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ให้เป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)

สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในสายงานการทูตตามความเห็นของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้ดังนี้

1. สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนตามความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก
- 1.2 การวางตัวอย่างเหมาะสม
- 1.3 การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
- 1.4 การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม
- 1.6 การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ

2. สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนตามความเห็นของนักการทูตต้นแบบ ประกอบด้วย

- 2.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก
- 2.2 การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
- 2.3 การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 2.4 การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม
- 2.5 การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.6 การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
3. สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนตามความเห็นของผู้ซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน ประกอบด้วย
 - 3.1 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
 - 3.2 การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
 - 3.3 การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 3.4 การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
4. สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนตามความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย
 - 4.1 การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
 - 4.2 การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
 - 4.3 การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตาราง 22 เปรียบเทียบรายการคุณลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากทุกภาคส่วน

รายการคุณลักษณะ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องๆ	นักการทูตต้นแบบ	ผู้ปฏิบัติงานสถานทูต	ภาคส่วนอื่นๆ
1. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า			✓	
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก	✓	✓		
3. การวางตัวอย่างเหมาะสม	✓			
4. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓
5. การฝึกฝน เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	
6. การมีจิตสำนึกสาธารณะ				
7. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม	✓	✓		
8. การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓		✓
9. การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ	✓			
10. การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร		✓	✓	✓

ตาราง 23 แสดงรายการคุณลักษณะเปรียบเทียบกับรายการสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และรายการสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ

องค์ประกอบสมรรถนะ	การกำหนดตามสำนักงาน ก.พ.	ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์
ความรู้	ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความเปลี่ยนแปลงภายในและระหว่างประเทศ	ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
		ความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจการเมืองไทย
	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายระหว่างประเทศ	ความรู้เกี่ยวกับหลักพิธีการทูต
ทักษะ	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
	ทักษะการจัดการข้อมูล	การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ
		การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ
	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	
	ทักษะการคำนวณ	
	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	
	การวางตัวอย่างเหมาะสม	
คุณลักษณะอื่นๆ	การมองภาพองค์รวม	การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม
	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก
	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	
		การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
	การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะนั้นมิใช่ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้เป็นจำนวนมาก โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้คำจำกัดความของสมรรถนะตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร อย่างไรก็ตามความหมายของสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ให้คำจำกัดความในข้างต้น มีความแตกต่างจาก

สมรรถนะตามความหมายในทางวิชาการโดยเฉพาะของแม็คเคลแลนด์ (McClelland) ที่ให้คำจำกัดความไว้ว่าคุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ หรือตามสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมาย (McClelland, 1973) ดังนั้น การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในครั้งนี้ พบว่าสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในตำแหน่งสายงานการทูตตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย

1. ความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักการทูต ได้แก่ ความรู้ในกฎระเบียบของทางราชการ ความรู้เกี่ยวกับหลักพิธีการทางการทูต ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจการเมืองไทย และความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

2. ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความชำนาญ คล่องแคล่ว ได้แก่

- 2.1 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 2.2 การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร
- 2.3 การวางตัวอย่างเหมาะสม
- 2.4 การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ
- 2.5 การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

3. คุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่

- 3.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก
- 3.2 การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม
- 3.3 การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.4 การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะของการศึกษา ดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต ในครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงสมรรถนะที่มีความเหมาะสมของข้าราชการในสายงานการทูต กรมอาเซียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียน ในตำแหน่งสายงานการทูต โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา คือ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์กรมอาเซียน จำนวน 4 ท่าน นักการทูตต้นแบบ จำนวน 8 ท่าน ผู้ซึ่งปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือเคยปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน จำนวน 7 ท่าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนวิชาการ ภาคส่วนวัดและศาสนา และภาคส่วนธุรกิจเอกชน จำนวน 10 ท่าน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 29 ท่าน ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่แยกเฉพาะตามกลุ่มเป้าหมาย จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงขอเสนอผลการศึกษา ดังนี้

การศึกษสมรรถนะของข้าราชการสายการทูตในกรมอาเซียนในครั้งนี้ พบว่าสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในตำแหน่งสายงานการทูตตามคำจำกัดความที่ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ ซึ่งอ้างอิงตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย

1. ความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักการทูต ได้แก่ ความรู้ในกฎระเบียบของทางราชการ ความรู้เกี่ยวกับหลักพิธีการทางการทูต ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจการเมืองและสังคมไทย และความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

2. ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความชำนาญ คล่องแคล่วได้แก่

2.1 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เนื่องจากจากการทูตมีโอกาสที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เช่น การติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวของประเทศที่เป็นคู่ขัดแย้งในต่างประเทศ หรือสถานการณ์เร่งด่วนที่ต้องมีการชี้แจงอย่างทันท่วงทีเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศ การเจรจาในผลประโยชน์ตามข้อตกลงของอาเซียน เป็นต้น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงทีจะช่วยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายลงได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจะต้องอาศัยทักษะในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความรวดเร็วในการดำเนินการ และการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้อง อีกทั้งช่วยให้นักการทูต

สามารถกำหนดกรอบทางเลือกที่หลากหลาย หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อลดทอนความกดดัน และแสดงความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

2.2 การเจรจาและการติดต่อสื่อสาร

การเจรจาและการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางทหารเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะข้าราชการกรมอาเซียน และข้าราชการในสถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่ เนื่องจากต้องพบปะหารือกับผู้แทนจากประเทศสมาชิกอยู่อย่างต่อเนื่อง และต้องเจรจาเพื่อหาข้อตกลงในประเด็นร่วมกันของอาเซียน หรือการชี้แจงข้อเท็จจริงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของประเทศไทย เช่น การค้ามนุษย์ แรงงานข้ามชาติ เป็นต้น และยังมีการเจรจาในภารกิจของการขอเสียงสนับสนุนให้แก่ฝ่ายไทยในการลงสมัครเป็นผู้แทน หรือเป็นประธานกรรมการในด้านต่างๆ ในเวทีสหประชาชาติ ซึ่งต้องใช้การเจรจาควบคู่กับการบูรณาการองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ไมอาจตกลงผลประโยชน์ร่วมกันได้ นโยบายของการเจรจา จึงเป็นตกลงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน โดยต้องคำนึงถึงหลักการพื้นฐานร่วมกัน คือ การไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การหาจุดร่วมระหว่างกัน และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งในหลายกรณีที่มีการเจรจามีได้จบลงในเวทีการหารืออย่างเป็นทางการ แต่ต้องมีการพูดคุยนอกรอบเพื่อใช้การโน้มน้าว จูงใจ เพื่อหาทางร่วมระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคในการเจรจา ทักษะทางการสื่อสาร และวาทศิลป์ในการเจรจาระหว่างกัน

2.3 การวางตัวอย่างเหมาะสม

กรมอาเซียนมีการประชุมตามกรอบความร่วมมือของอาเซียนเป็นจำนวนมาก ซึ่งในอีกภารกิจหนึ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ของการเป็นนักการทูต คือ การเป็นผู้แทนของประเทศในการติดต่อเจรจา และมีปฏิสัมพันธ์ทั้งกับคนในประเทศ และในเวทีระหว่างประเทศ ดังนั้นทักษะการวางตัวที่ดี เช่น มีความสุขุม อดทน อดกลั้น ใจเย็น จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีของการเป็นผู้แทนประเทศด้วย การมีทักษะในการวางตัวที่ดีจะเป็นคุณสมบัติสำคัญในการรองรับต่อสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความกดดัน หรือความเครียด ทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์และรักษาระดับความสามารถในการควบคุมตนเองได้

2.4 การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ

กระแสของโลกในยุคข้อมูลข่าวสารและการพัฒนา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นสิ่งที่นักการทูตจะต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านของการทำงานที่ต้องโยกย้ายไปประจำการในต่างประเทศ หรือแม้แต่การหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดมุมมองที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมและเป็นประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในขณะที่ยังออกประจำการ ในขณะที่กรมอาเซียนเป็นหน่วยงานขนาดเล็กและมีบุคลากรจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับภารกิจตามกรอบความร่วมมือต่าง ๆ การบริหารจัดการประเด็นปัญหา การแยกแยะและการลำดับความสำคัญของงานต่างๆ จะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและทันต่อความเร่งด่วน

2.5 การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ

กรมอาเซียนมีภารกิจส่วนมากเป็นการประสานงาน ทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายในกระทรวงฯ การประสานงานระหว่างกระทรวง การประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ เนื่องจากภารกิจด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับต่างประเทศนั้นประกอบด้วยหลาย

มิติทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ ความมั่นคง สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การบูรณาการความร่วมมือระหว่างกันอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานด้านการต่างประเทศ คือ การสร้างเครือข่ายกับนักการทูตต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือการติดตามข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการวิเคราะห์และนำเสนอ ซึ่งการสร้างเครือข่ายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมากยิ่งขึ้น

3. คุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่

3.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก มีประโยชน์ในการความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ซึ่งจะช่วยให้ นักการทูตสามารถทำความเข้าใจกับบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและมีมุมมองในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้ดีมากยิ่งขึ้น เช่น การประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ความได้เปรียบเสียเปรียบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดท่าทีหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินความสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้การปรับตัวยังมีความสำคัญต่อการออกประจำการของนักการทูต เพราะจะต้องทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ สถานที่ใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำงานและการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ต่างวัฒนธรรม ต่างค่านิยม ต่างความเชื่อทางการเมืองและระบบเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสร้างความเคารพน่าเชื่อถือต่อตัวนักการทูตเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานอีกด้วย

3.2 การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม

การดำเนินภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับต่างประเทศมีความครอบคลุมในหลายมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความมั่นคง ทั้งในระดับภูมิภาค อนุภูมิภาค หรือในระดับการเจรจาทวีปาคี โดยเฉพาะในกรอบของอาเซียนที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งในด้านสังคม ประเพณี วัฒนธรรม และในฐานะของฝ่ายเลขานุการ ในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ การกำกับติดตาม และการดำเนินการตามข้อตกลงต่าง ๆ ย่อมต้องได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนอื่น ๆ ภายในประเทศด้วย คุณลักษณะของการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นองค์รวมจะส่งเสริมให้นักการทูตมีทักษะในการสืบค้น วิเคราะห์ ตีความข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อนและมีที่มาจากหลายแหล่ง ประมวลเป็นข้อเสนอในภาพรวม และประเมินความสำคัญของข้อมูลได้ นอกจากนี้ยังเป็น การเปิดมุมมองของนักการทูตกรมอาเซียน ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และมองปัญหาอย่างเป็นองค์รวม ทำความเข้าใจกับสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นประเด็นปัญหาได้อย่างรอบด้าน

3.3 การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การมองการณ์ไกล การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน การสร้างความท้าทายให้กับงานในหน้าที่ ด้วยการนำเสนอประเด็นความท้าทายใหม่ แนวคิดใหม่ หรือแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นเป้าหมายมากกว่าวิธีการ เป็นการยกระดับแนวทางในการทำงาน และนวัตกรรมรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น การริเริ่มโครงการกงสุลสัญจรในต่างประเทศ การแสวงหาช่องทางในการดำเนินกิจกรรมและส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศที่ไปประจำการ เป็นต้น การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานใน

สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการนำเสนอ มุมมองใหม่ ๆ การหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายจะเป็นโอกาสในการ พัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เป็นอย่างดี

3.4 การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสร้างและพัฒนาข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศมักหล่อหลอมให้ ข้าราชการเป็นผู้ที่มีความรู้กว้าง (Generalist) และต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา แต่เมื่อกระแสโลกเปลี่ยนแปลงไป มีการหมุนเวียนงานภายในกระทรวงการต่างประเทศ การออกประจำการในต่างประเทศ หรือการได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับสาขาและความถนัด การ ขวนขวาย หาความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากงานที่มีลักษณะหลากหลาย การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยต่อยอดองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน ซึ่งข้าราชการกรมอาเซียนจะต้องหมั่นศึกษา ประเด็นความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของอาเซียนอย่างลึกซึ้ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการโต้ตอบในเวทีการ ประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ประเด็นข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ ประเด็นความขัดแย้ง ระหว่างเวียดนามและจีน ประเด็นปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายของประเทศ ดังนั้นการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดจุดยืน และการ นำเสนอแนวทางการแก้ไขและดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาและนำเสนอ ประเด็นความท้าทายใหม่ๆ การศึกษาหาความรู้และการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะทำให้ได้รับองค์ ความรู้ที่ทันสมัย และทันต่อสถานการณ์ และเติมเต็มการเป็นผู้รอบรู้ให้เป็นผู้รู้ลึก (Specialist) ได้อีก ด้วย

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการสายการทูต ศึกษากรณีของกรมอาเซียนในครั้งนี สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. สมรรถนะของข้าราชการสายการทูตตามองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้

ข้าราชการสายงานการทูตของกรมอาเซียนควรมีองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักพิธีการทูต ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับระบบ เศรษฐกิจการเมืองและสังคมไทย และความรู้ด้านภาษาอังกฤษ โดยองค์ความรู้ข้างต้นเหล่านี้จะช่วย ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของนักการทูตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากการ กำหนดองค์ประกอบด้านความรู้ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของความรู้ไว้ 2 รายการ ได้แก่ ความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและกฎหมายระหว่างประเทศ และ ความรู้ ด้านกฎระเบียบของทางราชการที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นการกำหนด องค์ประกอบที่ค่อนข้างกว้างและกระทรวงการต่างประเทศมิได้กำหนดรายการความรู้เพิ่มเติม ประกอบกับตำแหน่งในสายงานการทูตนั้น เป็นสายงานที่มีความเฉพาะและมีลักษณะแตกต่างจาก ส่วนราชการอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ เนื่องจากนักการทูตกรมอาเซียนนอกจากจะต้องปฏิบัติงาน

ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมใหม่อยู่ตลอดเวลา ทั้งการโยกย้าย การเข้าร่วมประชุมในกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ การติดต่อประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับหลักพิธีการทูต และความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจึงมีส่วนช่วยในการดำเนินภารกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้องค์ความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจการเมืองและสังคมไทยยังมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินการภารกิจด้านการต่างประเทศ เนื่องจากในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศกับคู่เจรจานั้น นักการทูตอาจถูกถามถึงสถานการณ์ทางการเมือง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และสังคมเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตออสเตรเลียซึ่งมีการกำหนดไว้ว่าจะต้องมีความรู้ในประเด็นระหว่างประเทศ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและการปกป้องผลประโยชน์ของชาติ และยังสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตสิงคโปร์ ซึ่งกำหนดไว้ว่าจะต้องมีความรู้ในประเด็นภายในประเทศ และระหว่างประเทศ และยังสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตฟิลิปปินส์ ซึ่งกำหนดว่าต้องมีความรู้ในประเด็นด้านเศรษฐกิจการเมือง และสังคมของฟิลิปปินส์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุดมพร บางท่าไม้ (2556) ซึ่งพบว่าสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศมีส่วนช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นภายหลังจากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

2. สมรรถนะของข้าราชการสายการทูตตามองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะ

ข้าราชการสายงานการทูตของกรมอาเซียนควรมีทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชำนาญและความคล่องแคล่ว ได้แก่ ทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะด้านการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการวางตัวอย่างเหมาะสม ทักษะด้านการบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ และทักษะด้านการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ โดยทักษะเหล่านี้เกิดจากการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความชำนาญ และความคล่องแคล่วสนับสนุนการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ และการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร นับเป็นทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับข้าราชการในสายงานการทูต เนื่องจากลักษณะงานด้านการต่างประเทศเป็นงานด้านการดำเนินความสัมพันธ์ และส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศ ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การหารือแลกเปลี่ยน และการเป็นผู้แทนประเทศในการประชุมในวาระต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะต้องใช้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศแล้ว ทักษะด้านการเจรจาและการติดต่อสื่อสารจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ภารกิจต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศที่กำหนดให้นักการทูตต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตพบว่าการกำหนดสมรรถนะด้านการสื่อสารของนักการทูตต่างประเทศนั้น จะเป็นการกำหนดทักษะที่ความเจาะจง เช่น สมรรถนะของนักการทูตสหรัฐอเมริกากำหนดให้มีทักษะด้านการสื่อสารด้วยวาจา และการสื่อสารผ่านการเขียน สมรรถนะของนักการทูตสหราชอาณาจักรกำหนดให้ต้องมีทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียนและการพูดเป็นอย่างดี หรือสมรรถนะของนักการทูตสิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ กำหนดให้ต้องมีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียน และการพูดในระดับดีเยี่ยม เป็นต้น เนื่องจาก

นักการทูตจะต้องมีการสื่อสารที่รวดเร็ว ได้รับความถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริง และต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารเพื่อให้ตรงกับกลุ่มผู้ฟัง นอกจากนี้ทักษะด้านการวางตัวยังจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับนักการทูต สร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นหน้าต่างให้กับประเทศได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับฉัตรระวี สุคนธรัตน์ (2542) ซึ่งกล่าวว่านักการทูตจะต้องให้ความสำคัญกับการวางตัวเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สามารถชี้แจงข้อเท็จจริง หรือทำที่ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเพื่อให้การเจรจาหรือการหารือบรรลุความสำเร็จสูงสุด และยังมีสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดให้นักการทูตต้องมีความสุขุม เยือกเย็น เพราะเป็นคุณสมบัติสำคัญในการรองรับต่อสถานการณ์ความกดดัน หรือความเครียด ซึ่งทักษะในการวางตัวจะให้นักการทูตสามารถจัดการกับสถานการณ์และรักษาระดับการควบคุมตนเองได้ ในด้านการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือนั้น ถือเป็นทักษะที่จะช่วยการดำเนินภารกิจของนักการทูต โดยเฉพาะกรมอาเซียนเกิดความราบรื่น คล่องตัว เนื่องจากภารกิจของกรมอาเซียนในฐานะของฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ จะต้องกำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงเป็นผู้ประสานงานและเป็นศูนย์กลางของข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภายในประเทศ และองค์การระหว่างประเทศอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตสหรัฐอเมริกา ซึ่งกำหนดให้นักการทูตต้องมีทักษะในการวิเคราะห์และการบูรณาการข้อมูล เพราะนักการทูตจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีความสลับซับซ้อนและมีที่มาจากหลายแหล่งให้เป็นข้อมูลภาพรวมและสังเคราะห์ภายใต้ข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้น และยังมีสอดคล้องกับสมรรถนะของนักการทูตออสเตรเลีย ซึ่งกำหนดให้นักการทูตต้องสามารถตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น รัฐบาล ภาคธุรกิจเอกชน และองค์การราชการอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของพรกุล สุขสด (2546) พบว่าสมรรถนะมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร กากแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ และพรนารี โสภานุบุตร (2555) พบว่าทักษะภาษาต่างประเทศเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมมีความพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีข้อสังเกตพบว่าสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ ได้มีการกำหนดทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นไว้ให้เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักการทูต เนื่องจากนักการทูตจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้าง ความร่วมมือ ความสามัคคี ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ในเชิงบวก และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากผู้อื่นในการปฏิบัติงาน แต่ในกรณีของประเทศไทยนั้นทักษะด้านการทำงานเป็นทีมถูกจัดให้เป็นสมรรถนะ (Core Competency) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

3. สมรรถนะของข้าราชการสายการทูตตามองค์ประกอบของสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นๆ

ข้าราชการสายงานการทูตของกรมอาเซียนควรมีสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ

การฝึกฝนเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการให้สร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น โดยคุณลักษณะด้านการฝึกฝนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนให้นักการทูตต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก อย่างไรก็ตามคุณลักษณะนี้ไม่พบว่ามีกำหนดเป็นสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนการทำงานของนักการทูตเป็นอย่างดี เพราะเมื่อพิจารณาจากลักษณะงานของนักการทูตแล้วพบว่า การฝึกฝนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ของนักการทูตให้เป็นผู้ที่มีความรู้กว้าง และรู้สึกในประเด็นต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ในส่วนของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลกเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับตัวในต่างวัฒนธรรม การปรับตัว และการมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานในสถานการณ์ที่แตกต่าง ซึ่งจะสนับสนุนให้นักการทูตสามารถทำงานและติดต่อสื่อสารกับผู้คนในต่างวัฒนธรรม ต่างค่านิยม ต่างความเชื่อทางการเมือง และระบบเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างความเคารพและน่าเชื่อถือในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมอีกด้วย ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับคุณลักษณะด้านความละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของผู้อื่นในต่างวัฒนธรรม และความรวดเร็วในการเรียนรู้ระบบการเมือง ซึ่ง McClelland ค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์นักการทูตแล้วพบว่านักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นจะแสดงความสามาถในด้านนี้ อย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่นักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีค่าคะแนนในส่วนนี้น้อย (Boyatzis R. E., 2000) นอกจากนี้คุณลักษณะดังกล่าวนี้ยังมีความใกล้เคียงกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกำหนดให้เป็นสมรรถนะของกลุ่มงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยมุ่งหวังให้ข้าราชการมีความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ตีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้น ในส่วนของคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น จะเป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้นักการทูตแสดงพฤติกรรมในการริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางการทำงาน หรือองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และยังสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรที่กำหนดให้มีคุณลักษณะของการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้นักการทูตตระหนักถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จ และต้องมีความเพียรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ในส่วนของคุณลักษณะด้านการวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมนั้นมีความสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศที่มุ่งเน้นให้นักการทูตมีกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้น วิเคราะห์ ตีความข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อนและมีที่มาจากหลายแหล่ง

ประมวลเป็นข้อเสนอในภาพรวม และประเมินความสำคัญของข้อมูลได้ นอกจากนี้คุณลักษณะดังกล่าวนี้ยังเป็นการเปิดมุมมองให้กับนักการทูตของกรมอาเซียน ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และมองปัญหาอย่างเป็นองค์รวม ทำความเข้าใจกับสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นประเด็นปัญหาได้อย่างรอบด้านได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกำหนดให้สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวมเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งมุ่งหวังให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมในการคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิด แนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม พบข้อสังเกตว่ามีคุณลักษณะบางรายการที่แตกต่างไปจากคุณลักษณะของนักการทูตต่างประเทศ แต่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านให้ความสำคัญ และมีได้มีการกำหนดไว้เป็นคุณลักษณะของข้าราชการและนักการทูตไทย คือ คุณลักษณะด้านการมีจิตสำนึกสาธารณะซึ่งการมีจิตสำนึกสาธารณะถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องฝังอยู่ในการทำงานของนักการทูต เนื่องจากนักการทูตจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะของผู้แทนของรัฐในการเข้าร่วมการประชุม การเจรจาต่อรองโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประเทศ โดยในการดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศนั้นสิ่งที่นักการทูตจะต้องยึดถือไว้เป็นอันดับแรก คือ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ดังนั้นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ คือ ผลประโยชน์ของประเทศชาติและความถูกต้องเป็นอันดับแรก กล่าวคือในทุกการตัดสินใจนั้นจะต้องดำเนินอยู่บนผลประโยชน์ของประเทศชาติ ดังนั้นการเตรียมความพร้อม การหาข้อมูล การศึกษาคู่เจรจาเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อไม่ให้เสียผลประโยชน์ของชาติ หากต้องเสียจะต้องเป็นการเสียให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างของคุณลักษณะอื่น ๆ ของนักการทูตไทยกับนักการทูตต่างประเทศในด้านของความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งพบในการกำหนดสมรรถนะของสหรัฐอเมริกาซึ่งกำหนดเกี่ยวกับการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งมุ่งให้นักการทูตแสดงพฤติกรรมในการมีความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ หลีกเลี่ยงจากการหลอกลวง การเล่นพรรคเล่นพวก และการแบ่งแยก เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างเปิดเผย ครบถ้วน และปราศจากอคติ ซึ่งไม่ปรากฏในการกำหนดสมรรถนะของนักการทูตไทย และออสเตรเลียมีการกำหนดสมรรถนะการมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะของการเป็นผู้แทนของออสเตรเลีย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีระดับโลกได้ อย่างไรก็ตามไม่พบการกำหนดคุณลักษณะในลักษณะดังกล่าวในสมรรถนะของนักการทูตไทย แต่พบที่มีการยึดถือแนวปฏิบัติในการดำเนินการทางการทูตที่นักการทูตจะต้องดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกลาง และปราศจากอคติ ดังนั้นหากมีการกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมโดยการเพิ่มเติมคุณลักษณะเรื่องการมีจิตสำนึกสาธารณะ และมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของนักการทูตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม น่าเชื่อถือและตอบสนองต่อผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้าราชการสายงานการทูต กรมอาเซียน ควรมีสมรรถนะที่ประกอบไปด้วยความรู้ในด้านหลักพิธีการทางการทูต ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับ

ระบบเศรษฐกิจการเมืองและสังคมไทย และความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งการกำหนดสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. นั้น มีบางรายการที่มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้ตามผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอาจกำหนดรายการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งของสายงานการทูตเพิ่มเติมเพื่อให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานต่อไป ในด้านของทักษะ พบว่านักการทูตกรมอาเซียนควรมีทักษะด้านการแก้ไขปัญห เฉพาะหน้า ทักษะด้านการเจรจาและการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการวางตัวอย่างเหมาะสม ทักษะด้านการบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญ และทักษะด้านการประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ ซึ่งมีความแตกต่างจากรายการทักษะที่กำหนดไว้โดยสำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ตามด้วยลักษณะงานในสายงานการทูตที่มีความเฉพาะ และมีความแตกต่างจากภารกิจในส่วนราชการอื่นๆ การกำหนดทักษะความสามารถเพิ่มเติมจะช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการสายงานการทูตมีทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นต่อไป ในด้านของคุณลักษณะอื่น ๆ พบว่านักการทูตกรมอาเซียนควรมีคุณลักษณะด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการฝึกฝนเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการแสดงผลพฤติกรรมตามความมุ่งหวังของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดรายการคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมเพิ่มเติมตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานเพิ่มเติมได้นอกจากนี้รายการสมรรถนะเหล่านี้ยังอำนวยความสะดวกต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมทั้งด้านการสรรหาคณะบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามความมุ่งหวังขององค์กร การบริหารผลงานและค่าตอบแทน และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อจำกัดในการวิจัย ดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านการเข้าถึงข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์บุคคลผู้ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นบุคคลต้นแบบ รวมถึงบุคคลจากภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรมอาเซียน ดังนั้นนักการทูตต้นแบบบางท่านไม่สามารถตอบรับการให้ข้อมูลและการสัมภาษณ์ได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ในอดีต ประกอบกับสถานการณ์ทางการเมืองในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายบางท่านไม่สามารถให้ข้อมูลได้เนื่องจากภารกิจหน้าที่และการเดินทางไปต่างประเทศ นอกจากนี้ในภาคส่วนธุรกิจเอกชนนั้น การเข้าถึงข้อมูลยังพบอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลอยู่บ้าง ด้วยข้อจำกัดของความกังวลที่อาจกระทบต่อภาพลักษณ์ หรือกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท บางหน่วยงานจึงไม่อาจตอบรับการให้ข้อมูลในครั้งนี้ได้

2. ข้อจำกัดด้านเวลา

ด้วยการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในครั้งนี้มีอุปสรรคในด้านของระยะเวลาอันเนื่องมาจากสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมือง และกรอบเวลาของการวิจัย ส่งผลให้การศึกษาในครั้งนี้อาจขาดมิติของจำนวนความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูล

3. ข้อจำกัดของข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มุ่งค้นหาการกำหนดสมรรถนะของนักการทูต ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์พฤติกรรมจากผู้ให้ข้อมูลและการสอบถามมุมมองและทัศนคติ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นข้อมูลจากมุมมองและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะการค้นหาสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในตำแหน่งสายงานการทูตเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความครอบคลุมต่อตำแหน่งงานขององค์กร จึงอาจทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงตำแหน่งงานอื่นต่อไป

2. การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงการค้นหาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเท่านั้น มิได้ศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะหลักเนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนในทุกส่วนราชการไว้แล้ว

3. การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาถึงเพียงการค้นหาสมรรถนะเท่านั้น มิได้ศึกษาถึงการประเมินและการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนั้นในครั้งต่อไปจึงอาจทำการศึกษาถึงการกำหนดนิยามคุณลักษณะและค่าระดับคะแนนเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผล หรือการสร้างหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ต่อไป

รายการอ้างอิง

- Alastair Rylatt & Kevin Lohan. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Boyatzis R. E. (2000). Biographical Statement and Synopsis of His work. from http://www.haygroup.com/downloads/my/David_McClelland.pdf
- David C. McClelland. (1976). *The achievement motive*. New York: Irvington.
- Dewey. (2007). Competence Motivation. from http://www.intropsych.com/ch09_motivation/competence_motivation.html
- Ernest Satow. (1956). *A Guide to Diplomatic Practice* (Forth Edition ed.). London: Longmans.
- Ganesh Shermon. (2004). *Competency based HRM : a strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Harold Nicolson. (1964). *Diplomacy*. New York: Oxford University Press.
- Harter S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development, 1*, 34-64.
- Henry A. Murray. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Issac Goldberg. (1930). The FCO : Policy and Places, 1782 - 1997. *Foreign and Commonwealth Office General Service Command*.
- Lyle M. Spencer, J., and Signe M. Spencer,. (1993). *Competence at Work : Model for Superior Performance*. New York: Wiley.
- McClelland. (1985). How Motives, skills and values Determine what people do. *American Psychologist, 40*(7).
- McClelland. (2010). The BEI - Behavioral Event Interview. Retrieved Aug 22, 2013, from <http://percipiothoughts.blogspot.com/2010/09/bei-behavioral-event-interview.html>
- McClelland D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist, 28*.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Illinois: Scott Foresman.
- Patricia A. McLagan. (1988). Flexible job Models: A productivity Strategy for the information Age *Productivity in Organizations : New Perspective from industrial organization Psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott B. Parry. (1992). *Evaluating the Impact of Training*. Virginia: The American Society for Training and Development.
- Sthephen Pilbeam, D. J. a. D. A.-S. (2013). The Value of Competency-Based Interviewing in Recruitment and Selection Decisions, The Right people in the right place, at the

- right time, with the right competencies *Contemporary Theme in Strategiv People Management A case-Based Approach*. London: Palgrave Mcmillan.
- The United Nations. (1961). Vienna Convention on Diplomatic Relations. Retrieved Oct 15, 2013, from http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf
- กระทรวงการต่างประเทศ. (2556). รายงานประจำปี 2555 กระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดการพิมพ์.
- กระทรวงการต่างประเทศฟิลิปปินส์. (2014). The Announcement for the Foreign Service Officer Examination. Retrieved June 14, 2014, from <http://www.dfa.gov.ph/index.php/fsoexams/2483-announcement-on-the-2014-foreign-service-officer-fso-examination>
- กระทรวงการต่างประเทศและการค้าออสเตรเลีย. (2013). Careers with the Department of Foreign Affairs and Trade. Retrieved Aug 07, 2013, from <http://www.dfat.gov.au/jobs/#who-we-want>
- กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักร. (2010). Job profiles for Diplomatic service officer. Retrieved Aug 05, 2013, from <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/advice/planning/jobprofiles/Pages/diplomaticserviceofficer.aspx>
- กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์. (2013). Be on the front line : The Foreign Service Officers (FSOs). Retrieved Aug 09, 2014, from <http://app.mfa.gov.sg/career/careers/bethevoice.asp>
- จิตรจำนงค์ สุภาพ. (2528). การพูดระบบการพูด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุทธิสารการพิมพ์.
- ฉัตรระวี สุนทรรัตน์. (2542). บทบาทในการสื่อสารระหว่างประเทศของนักการทูต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2552). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กราฟิก ซิสเต็มส์.
- พรกุล สุขสด. (2549). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พรนารี โสภานุบุตร. (2555). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรับรองประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มิ่งขวัญ คอยชื่น. (2552). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- วัชรารัตน์ รัตนยานนท์. (2555). ก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- วัฒน์ บุญกอบ. (2552). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย. (2553). *Competency* สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซิกเนเจอร์ โชลูชั่นส์.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. (2548a). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2548b). คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. (2550). สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2553a). คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. (2553b). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก. นนทบุรี: บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). เอกสารถาม - ตอบ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change). Retrieved Jul 15, 2013, from http://www2.opdc.go.th/oldweb/thai/blueprint/FAO_blueprint.pdf
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2556). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทวิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สีมา สีมานันท์. (2549). เครื่องมือบริหารคน. กรุงเทพฯ: กลุ่มการสื่อสารองค์กร สำนักงาน ก.พ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์ พรินท์ จำกัด (มหาชน).
- สุภางค์ จันทวานิช. (2555). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิญญา ลีละฉายากุล. (2555). สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อรุณ ภาณุพงศ์. (2530). การทูตและการระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ: สมาคมรัฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดมพร บางท่าไม้. (2556). สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อคั่นหน้าการทูตต้นแบบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถาม
เรื่อง นักการทูตต้นแบบ
ประกอบการศึกษา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(EXPECTED COMPETENCIES OF ASEAN DEPARTMENT OFFICER
: STAKEHOLDER'S PERSPECTIVE)

ข้อมูลทั่วไป

ด้วยกระผม นายกิติคุณ ตั้งคำ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ภายใต้การให้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา คือ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

แบบสอบถามชุดนี้ มุ่งสอบถามถึงข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ หรือนักการทูตต้นแบบในอุดมคติ หรือในความคิดเห็นของท่าน ทั้งที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบัน หรือเกษียณอายุราชการแล้วก็ตาม เพื่อนำไปรวบรวม ประมวลผล และกำหนดเป็นนักการทูตต้นแบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในขั้นต่อไป

ข้อคำถาม

จากประสบการณ์ของท่าน หากท่านนึกถึงนักการทูตต้นแบบ หรือข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ (รวมถึงข้าราชการฝ่ายการเมืองที่เคยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการต่างประเทศ เช่น ที่ปรึกษารัฐมนตรี ผู้ช่วยรัฐมนตรี รัฐมนตรีช่วย หรือรัฐมนตรี) ที่มีผลงานโดดเด่น มีความรู้ความสามารถเป็นที่ประจักษ์ ทั้งที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบัน หรือเกษียณอายุราชการ หรือครบวาระการดำรงตำแหน่งแล้วก็ตามในความคิดของท่านจำนวน 10 ท่านแรก มีใครบ้าง

- | | |
|--------|---------|
| 1..... | 6..... |
| 2..... | 7..... |
| 3..... | 8..... |
| 4..... | 9..... |
| 5..... | 10..... |

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
 นายกิติคุณ ตั้งคำ



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ
สายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน
สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก กลุ่มข้าราชการที่เคยปฏิบัติราชการในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่
ในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านความสัมพันธ์ทวิภาคี
กับประเทศในกลุ่มอาเซียน

ข้อมูลทั่วไป

ด้วยกระผม นายกิติคุณ ตั้งคำ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะของ ข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ภายใต้การให้คำแนะนำของ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้ให้สัมภาษณ์ มาใช้เป็น ข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของข้าราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

คำจำกัดความของ 'สมรรถนะ' ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานใน แบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการได้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อ

ข้อคำถาม

คำถามในข้อ 1 และ ข้อ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ถึงแนวทาง กระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการถอดรหัสเพื่อกำหนดเป็นกลุ่มรายการสมรรถนะ

1. ในระหว่างที่ท่านปฏิบัติราชการในสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่า **เป็นเหตุการณ์หรือการดำเนินการที่เป็นผลงานชิ้นเอก หรือเหตุการณ์ที่ท่านประทับใจ หรือมีความภาคภูมิใจมากที่สุด** คือ เหตุการณ์ใดบ้าง จำนวน 2 เหตุการณ์ โดยขอความกรุณาท่านตอบในบริบทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ท่านอาจตอบในลักษณะของเรื่องเล่าที่เป็นภาษาพูดได้)
 - สถานการณ์/เหตุการณ์นั้นมีรายละเอียดอย่างไร
 - เหตุปัจจัยที่นำไปสู่สถานการณ์เหล่านั้น คืออะไร
 - ท่านคิด รู้สึก หรือต้องการที่จะทำอะไรในสถานการณ์นั้น
 - สิ่งที่ท่านได้ทำในสถานการณ์นั้น คืออะไร
 - ผลที่เกิดจากแนวทางที่ท่านได้เลือกดำเนินการไปมีผลลัพธ์เช่นไร หรือมีผลย้อนกลับ (Feedback) อย่างไร

2. ในระหว่างที่ท่านปฏิบัติราชการในสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่า **เป็นเหตุการณ์วิกฤต หรือเหตุการณ์ที่ท้าทายความสามารถ (Challenge) หรือเป็นเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความยากลำบากในการตัดสินใจมากที่สุดเพื่อเลือกแนวทางการดำเนินการ** คือ เหตุการณ์ใดบ้าง จำนวน 2 เหตุการณ์ โดยขอความกรุณาท่านตอบในบริบทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ท่านอาจตอบในลักษณะของเรื่องเล่าที่เป็นภาษาพูดได้)
 - สถานการณ์/เหตุการณ์นั้นมีรายละเอียดอย่างไร
 - เหตุปัจจัยที่นำไปสู่สถานการณ์เหล่านั้น คืออะไร
 - ท่านคิด รู้สึก หรือต้องการที่จะทำอะไรในสถานการณ์นั้น
 - สิ่งที่ท่านได้ทำในสถานการณ์นั้น คืออะไร
 - ผลที่เกิดจากแนวทางที่ท่านได้เลือกดำเนินการไปมีผลลัพธ์เช่นไร หรือมีผลย้อนกลับ (Feedback) อย่างไร

คำถามข้อที่ 3-7 เป็นคำถามเพื่อสอบถามทัศนคติโดยทั่วไป

3. ในทัศนะของท่าน ข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสถานเอกอัครราชทูต หรือปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ทวิภาคี ควรมีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถอย่างไร หรือควรมีทักษะด้านใดเป็นกรณีพิเศษหรือไม่ เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ในสถานเอกอัครราชทูตที่ท่านเคยปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานอยู่ มีข้าราชการจากส่วนราชการอื่น (Team Thailand) ร่วมปฏิบัติงานอยู่ด้วยหรือไม่ หากมี ท่านมองว่าคุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ในทัศนะของท่าน ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อย่างไรบ้าง
6. ในทัศนะของท่าน ท่านคาดหวังต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมอาเซียนเพียงใด
7. ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าข้าราชการกรมอาเซียนควรมีขีดความสามารถ หรือมีสมรรถนะอย่างไร และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนแล้วจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาขีดความสามารถด้านใดเพิ่มเติมบ้างหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ
 สายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน
 สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก กลุ่มผู้ที่เคยปฏิบัติงาน หรือกำลังปฏิบัติงานในกรมอาเซียน หรือผู้ที่ปฏิบัติ
 หน้าที่ด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศในกลุ่มอาเซียน

ข้อมูลทั่วไป

ด้วยกระผม นายกิติคุณ ตั้งคำ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะของ
 ข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ภายใต้การให้คำแนะนำของ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย
 ยาวะประภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้ให้สัมภาษณ์ มาใช้เป็น
 ข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของข้าราชการกรมอาเซียน
 กระทรวงการต่างประเทศ

คำจำกัดความของ 'สมรรถนะ' ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ
 และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลจะ
 แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ
 และคุณลักษณะอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่ม
 พฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานใน
 แบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุ
 เป้าประสงค์ที่ต้องการได้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อ

ข้อคำถาม

คำถามในข้อ 1 และ ข้อ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ถึงแนวทาง กระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการถอดรหัสเพื่อกำหนดเป็นกลุ่มรายการสมรรถนะ

1. ในระหว่างที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่กรมอาเซียน เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่าเป็นเหตุการณ์หรือการดำเนินการที่เป็นผลงานชิ้นเอก หรือเหตุการณ์ที่ท่านประทับใจ หรือมีความภาคภูมิใจมากที่สุด คือ เหตุการณ์ใดบ้าง จำนวน 2 เหตุการณ์ โดยขอความกรุณาท่านตอบในบริบทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ท่านอาจตอบในลักษณะของเรื่องเล่าที่เป็นภาษาพูดได้)
 - สถานการณ์/เหตุการณ์นั้นมีรายละเอียดอย่างไร
 - เหตุปัจจัยที่นำไปสู่สถานการณ์เหล่านั้น คืออะไร
 - ท่านคิด รู้สึก หรือต้องการที่จะทำอะไรในสถานการณ์นั้น
 - สิ่งที่ท่านได้ทำในสถานการณ์นั้น คืออะไร
 - ผลที่เกิดจากแนวทางที่ท่านได้เลือกดำเนินการไปมีผลลัพธ์เช่นไร หรือมีผลย้อนกลับ (Feedback) อย่างไร

2. ในระหว่างที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่กรมอาเซียน เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่าเป็นเหตุการณ์วิกฤต หรือเหตุการณ์ที่ท้าทายความสามารถ (Challenge) หรือเป็นเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความยากลำบากในการตัดสินใจมากที่สุดเพื่อเลือกแนวทางการดำเนินการ คือ เหตุการณ์ใดบ้าง จำนวน 2 เหตุการณ์ โดยขอความกรุณาท่านตอบในบริบทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ท่านอาจตอบในลักษณะของเรื่องเล่าที่เป็นภาษาพูดได้)
 - สถานการณ์/เหตุการณ์นั้นมีรายละเอียดอย่างไร
 - เหตุปัจจัยที่นำไปสู่สถานการณ์เหล่านั้น คืออะไร
 - ท่านคิด รู้สึก หรือต้องการที่จะทำอะไรในสถานการณ์นั้น
 - สิ่งที่ท่านได้ทำในสถานการณ์นั้น คืออะไร
 - ผลที่เกิดจากแนวทางที่ท่านได้เลือกดำเนินการไปมีผลลัพธ์เช่นไร หรือมีผลย้อนกลับ (Feedback) อย่างไร

คำถามข้อที่ 3-7 เป็นคำถามเพื่อสอบถามทัศนคติโดยทั่วไป

3. ในทัศนะของท่าน ข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในกรมอาเซียน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับภารกิจอาเซียนในสถานเอกอัครราชทูต ควรจะมีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถอย่างไร หรือควรมีทักษะด้านใดเป็นกรณีพิเศษหรือไม่ เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ในทัศนะของท่าน ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อย่างไรบ้าง
5. ปัจจุบันหลายหน่วยงานได้มีการจัดตั้งหน่วยงานภายในขึ้นเพื่อรับผิดชอบภารกิจในการเป็นประชาคมอาเซียนขึ้นเป็นจำนวนมาก ในทัศนะของท่าน กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ แสดงบทบาทของการเป็นสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติได้อย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่ และจำเป็นต้องมีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการในอนาคตหรือไม่ อย่างไร
6. ในทัศนะของท่าน ท่านคาดหวังต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมอาเซียนเพียงใด
7. ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าข้าราชการกรมอาเซียนควรมีขีดความสามารถ หรือมีสมรรถนะอย่างไร และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนแล้วจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาขีดความสามารถด้านใดเพิ่มเติมบ้างหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ
สายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน
สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นนักการทูตต้นแบบ

ข้อมูลทั่วไป

ด้วยกระผม นายกิติคุณ ตั้งคำ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะของ ข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ภายใต้การให้คำแนะนำของ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้ให้สัมภาษณ์ มาใช้เป็น ข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของข้าราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

คำจำกัดความของ 'สมรรถนะ' ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานใน แบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการได้

แนวคำถามเบื้องต้น

1. ตลอดระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติราชการในกระทรวงการต่างประเทศ หรือในขณะออกประจำการในต่างประเทศ เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่าเป็นเหตุการณ์วิกฤต หรือเหตุการณ์ที่ทำทลายความสามารถ หรือเป็นเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความยากลำบากในการตัดสินใจมากที่สุดเพื่อเลือกแนวทางการดำเนินการ คือเหตุการณ์ใดบ้าง และมีรายละเอียดอย่างไร
2. ตลอดระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติราชการในกระทรวงการต่างประเทศ หรือในขณะออกประจำการในต่างประเทศ เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่าเป็นเหตุการณ์ที่เป็นผลงานชิ้นเอก หรือเหตุการณ์ที่ท่านประทับใจ หรือมีความภาคภูมิใจสูงสุด คือเหตุการณ์ใดบ้าง และมีรายละเอียดอย่างไร
3. ในทัศนะของท่าน ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อย่างไร
4. ปัจจุบันหลายหน่วยงานได้มีการจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบภารกิจในการเป็นประชาคมอาเซียนขึ้นเป็นจำนวนมาก ในทัศนะของท่าน กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ แสดงบทบาทของการเป็นสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ หรือการเป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติได้อย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่ และจำเป็นต้องมีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการในอนาคตหรือไม่ อย่างไร
5. ในทัศนะของท่าน ท่านคาดหวังต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมอาเซียนเพียงใด
6. ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าข้าราชการกรมอาเซียนควรมีขีดความสามารถ หรือมีสมรรถนะอย่างไร และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนแล้วจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาขีดความสามารถด้านใดเพิ่มเติมบ้างหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น ในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

**แนวทางการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ
สายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน
สำหรับผู้ที่ให้ข้อมูลเชิงลึกในภาควิชาการ ภาครธุรกิจเอกชน และภาคส่วนอื่น ๆ**

ข้อมูลทั่วไป

ด้วยกระผม นายกิติคุณ ตั้งคำ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะของ ข้าราชการสายการทูต : ศึกษากรณีกรมอาเซียน ภายใต้การให้คำแนะนำของ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อนำประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้ให้สัมภาษณ์ มาใช้เป็น ข้อมูลในการศึกษาถึงการกำหนดสมรรถนะที่มีความจำเป็นเหมาะสมของข้าราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

คำจำกัดความของ 'สมรรถนะ' ที่ใช้ในการศึกษา

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานใน แบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการได้

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะของหรือขีดความสามารถของข้าราชการในกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไว้ 3 รายการ ได้แก่ การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจ ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และศิลปะการสื่อสารจูงใจ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 5 ข้อ

ข้อคำถาม

1. ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมอาเซียน (หรือข้าราชการในส่วนราชการอื่น ๆ) ที่ท่านเคยมีประสบการณ์ในการติดต่อประสานงานนั้น เป็นอย่างไรบ้าง มีขีดความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่
2. ในทัศนะของท่าน ข้าราชการกรมอาเซียน (หรือข้าราชการในส่วนราชการอื่น ๆ) ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับภารกิจด้านอาเซียน มีการตอบสนองต่อความตื่นตัวในการเป็นประชาคมอาเซียน หรือการส่งเสริมความตระหนักรู้ในการเป็นประชาคมอาเซียนหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมอาเซียนในฐานะองค์กรแกนกลางที่ดำเนินภารกิจเกี่ยวกับการเป็นประชาคมอาเซียนอย่างไรบ้าง
4. ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการเป็นประชาคมอาเซียนควรมีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถอย่างไร หรือควรมีทักษะด้านใดเป็นพิเศษหรือไม่ เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนภาคส่วนอื่น ๆ (เช่น ภาคธุรกิจเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม) ในการเป็นประชาคมอาเซียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ในทัศนะของท่าน ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ (โดยเฉพาะข้าราชการกรมอาเซียน) ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาคผนวก ค

หนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

หนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์
เพื่อใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต :
ศึกษารณีกกรมอาเซียน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

อาจารย์ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาษ

เงื่อนไขการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์จะถูกเก็บเป็นความลับ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ให้สามารถเปิดเผยได้ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้ให้สัมภาษณ์กำหนด
2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บางส่วนจะถูกนำไปวิเคราะห์ตามขั้นตอน โดยจะปรากฏเป็นผลการศึกษาค้นคว้า และสรุปผลการศึกษา ในรายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ
3. การดำเนินการสัมภาษณ์ อาจมีการบันทึกเสียงสนทนาในระหว่างการสัมภาษณ์ ทั้งนี้การบันทึกเสียงสนทนาดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน
4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะถูกนำไปถอดความสรุปโดยผู้สัมภาษณ์ และจะนำส่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พิจารณาตรวจสอบหากผู้ให้สัมภาษณ์ร้องขอ
5. ในการจัดทำรายงานผลการศึกษา ผู้สัมภาษณ์จะไม่เปิดเผยหรือกล่าวถึงรายนามของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะใช้นามสมมติ ตำแหน่ง หรือรายนามประเภทอื่น การจัดทำรายงานผลการศึกษา ทั้งนี้เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์

เงื่อนไขการประยุกต์ใช้ข้อมูล

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมให้ผู้สัมภาษณ์บันทึกเสียงสนทนาระหว่างการสัมภาษณ์ได้
 ใช่ ไม่ใช่ อื่นๆ
2. ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการให้ผู้สัมภาษณ์นำส่งการถอดสรุปสาระสำคัญการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาในเบื้องต้น
 ใช่ ไม่ใช่ อื่นๆ
3. ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมให้เปิดเผยรายนามในรายงานผลการศึกษาฉบับสมบูรณได้
 ใช่ ไม่ใช่ อื่นๆ

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์

(นายกิติคุณ ตั้งคำ)

...../...../.....

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)

...../...../.....

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายกิติคุณ ตั้งคำ เกิดเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2530 สำเร็จการศึกษาปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาวิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2553 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีเดียวกัน

ในด้านการงานเริ่มต้นรับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อเดือนกันยายน 2554 จากนั้นได้ลาออกไปบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานป้องกันการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ช. เมื่อเดือนเมษายน 2555 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นักบริหารทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สถาบันป้องกันการปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญาธรรมศักดิ์ สำนักงาน ป.ป.ช.

ผู้เขียนมีความสนใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบราชการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขีดความสามารถและสมรรถนะ