

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา  
ของ นางพัฒนา พันธุ์ฝึก  
เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่เขตพื้นที่ 8 ว  
ตำแหน่งเลขที่ 334 หน่วยงาน สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

---

1. ชื่อผลงาน โครงการเสริมศักยภาพแรงงานไทยในสิงคโปร์ด้านผู้ประกอบการอาหารไทย

2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ

ระหว่างวันที่ 16-19 สิงหาคม 2547 ณ ประเทศสิงคโปร์

3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

แนวความคิด

1) ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองและยกระดับความรู้ความสามารถของแรงงานไทยที่ประกอบอาชีพ พ่อครัวแม่ครัวในสิงคโปร์

แรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศในระดับแรงงานไร้ฝีมือหรือกึ่งฝีมือส่วนใหญ่มีการศึกษาคือระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จากการรวบรวมข้อมูลการไปทำงานต่างประเทศของแรงงานไทยของสำนักงานบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ กรมการจัดหางาน ซึ่งดำเนินการรวบรวมและเผยแพร่เป็นรายเดือน รายไตรมาส และ รายปีงบประมาณ (สรุปข้อมูลการไปทำงานต่างประเทศของแรงงานไทยประจำเดือนสิงหาคม 2547 สรุปข้อมูล ๑ ปีงบประมาณ 2549 และสรุปข้อมูล ๑ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2550) ซึ่งให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่เปลี่ยนแปลงของระดับการศึกษาของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศ กล่าวคือ แรงงานไทยทั้งที่ลงทะเบียนแจ้งความประสงค์ต้องการไปทำงานต่างประเทศ และแรงงานไทยที่ได้รับอนุมัติให้เดินทางไปทำงานต่างประเทศ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา (เฉลี่ยร้อยละ 50 - 53) ระดับมัธยมศึกษา (เฉลี่ยร้อยละ 35 - 37) ระดับปวช. ปวส. ปวท. และอนุปริญญา (เฉลี่ยร้อยละ 7 - 9) ปริญญาตรี (เฉลี่ยร้อยละ 0.5 และมีแนวโน้มของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีเพิ่มขึ้นในปี 2550 เป็นประมาณร้อยละ 7)

นอกจากระดับการศึกษาค่าแล้ว แรงงานไทยส่วนใหญ่เป็นคนชนบทซึ่งมีวิถีชีวิตเรียบง่าย ห่างไกลเทคโนโลยีและแหล่งความรู้ทำให้มีลักษณะนิสัยโดยรวมที่ไม่ดีนรน ไม่แสวงหา ไม่แข่งขัน พอใจกับชีวิตไปวัน ๆ โดยไม่คิดถึงความก้าวหน้าหรือการพัฒนาตนเองหากเปรียบเทียบกับลักษณะนิสัยของคนในเมืองใหญ่ ทำให้แรงงานไทยเมื่อต้องแข่งขันกับแรงงานต่างชาติดังกล่าวทำงานในต่างประเทศ มักถูกมองข้ามจากนายจ้างเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน

สิงคโปร์เป็นประเทศที่ติดอันดับ 1 ใน 5 ประเทศที่แรงงานไทยต้องการไปทำงานมากที่สุด ในช่วงปีพ.ศ. 2547 – 2550 มีแรงงานไทยในสิงคโปร์ประมาณ 45,000 คน โดยร้อยละ 90 เป็นแรงงานชายที่อยู่ในภาคก่อสร้างและอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือ/ซ่อมเรือ อีกร้อยละ 10 กระจายตัวอยู่ในภาคบริการ (พ่อครัว/แม่ครัว พนักงานนวดสปา ผู้ช่วยแม่บ้าน และภาคเกษตรกรรมซึ่งเป็นฟาร์มสัตว์เลี้ยง ฟาร์มผัก/ดอกไม้) ซึ่งการสนับสนุนให้แรงงานไทยได้รับการพัฒนาทั้งโดยตนเองและผ่านการจัดกิจกรรมเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่สำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์ดำเนินการ เช่น การประสานจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีผ่านศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน และประสานกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเพื่อจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีแก่แรงงานไทย สำหรับการเสริมความรู้และทักษะการปฏิบัติงานนั้นทำได้เพียงบางด้าน เช่น การสอนภาษาอังกฤษและจีนกลางเนื่องจากติดขัดในเรื่องกฎระเบียบของประเทศสิงคโปร์ วิทยากร สถานที่และเวลาในการเข้าร่วมรับการพัฒนาความรู้ความสามารถของแรงงานไทยโดยเฉพาะแรงงานในภาคก่อสร้างและอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือ/ซ่อมเรือที่ส่วนใหญ่ทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ แรงงานในภาคบริการจึงเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ในการรับการพัฒนามากที่สุด

ธุรกิจร้านอาหารไทยในสิงคโปร์มีแนวโน้มเป็นบวกมาโดยตลอดเพราะอาหารไทยในสิงคโปร์ได้รับความนิยมอย่างมากทำให้มีคนไทยได้รับการว่าจ้างทำงานในร้านจำหน่ายอาหารไทยทั้งในตำแหน่งพ่อครัว/แม่ครัว ผู้ช่วยพ่อครัว/แม่ครัว และลูกจ้างทั่วไปประมาณ 200 คน ซึ่งลักษณะร้านอาหารไทยในสิงคโปร์แยกเป็น

- 1) ร้านอาหารไทยลักษณะภัตตาคาร
- 2) ร้านอาหารไทยภายใต้การบริหารงานของโรงแรม
- 3) ร้านจำหน่ายอาหารไทยในศูนย์อาหารตามห้างสรรพสินค้า หรือตามชุมชนที่อยู่อาศัยลักษณะแฟลตของการเคหะที่เรียกว่า food court
- 4) หอพักแรงงาน ซึ่งว่าจ้างพ่อครัวแม่ครัวไทยทำอาหารไทยให้แรงงานไทยบริโภค

จากการสำรวจจำนวนร้านอาหารไทยของสำนักส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ (สิงคโปร์) พบว่ามีร้านอาหารไทยทั้งสิ้น 84 ร้าน เป็นร้านขนาด 50 ที่นั่งลงมาจำนวน 27 ร้านหรือร้อยละ 32.14 เป็นร้านขนาด 50 – 100 ที่นั่งจำนวน 40 ร้านหรือร้อยละ 47.62 และเป็นร้านขนาด 100 ที่นั่งขึ้นไปจำนวน 17 ร้านหรือร้อยละ 20.24 ซึ่งในจำนวนนี้มีคนไทยเป็นเจ้าของจำนวน 21 ร้านหรือร้อยละ 25 นอกนั้นเป็นของชาวสิงคโปร์หรือชาวต่างชาติที่ตั้งรกรากในสิงคโปร์เป็นเวลานาน ทั้งนี้ ร้านอาหารไทยทั้งหมดที่ผ่านการสำรวจเป็นร้านอาหารประเภทที่ 1 และ 2 ซึ่งผู้เสนอผลงานพบว่ามีร้านอาหารประเภทที่ 3 และ 4 อยู่อีกจำนวนหนึ่งและเกือบทั้งหมดบริหารโดยชาวสิงคโปร์โดยมีพ่อครัว/แม่ครัวเป็นคนไทย

แรงงานไทยในกลุ่มที่ประกอบอาชีพพ่อครัวแม่ครัวหรือทำงานในร้านอาหารไทย เป็นกลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะพื้นฐานไม่แตกต่างจากที่กล่าวมาข้างต้น คือมีระดับการศึกษาต่ำ มีวิถีชีวิตเรียบง่าย ห่างไกลเทคโนโลยีและแหล่งความรู้ ลักษณะนิสัยโดยรวมไม่คึกคะนอง ไม่แข่งขัน พอใจกับชีวิตไปวัน ๆ ซึ่งแรงงาน

ทั้งหมดในอาชีพนี้ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นพ่อครัวแม่ครัวทั้งหมด หลายคนมีหน้าที่เพียงผู้ช่วยในครัวที่ช่วยงานทั่วไปตั้งแต่เตรียมอุปกรณ์ วัตถุดิบ เครื่องปรุง จนถึงล้างจาน ล้างครัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังทางอาชีพและประสบการณ์ซึ่งนายจ้างสิงคโปร์จะพิจารณาตั้งแต่แรกเข้าทำงาน พ่อครัวแม่ครัวหลายคนได้เฝ้าจากผู้ช่วยแม่ครัวมาก่อนโดยอาศัยความใฝ่รู้ ความขยันและระยะเวลาทำงานพิสูจน์ฝีมือและความสามารถในการทำอาหารไทยหรือขนมไทยจนได้รับหน้าที่เป็นพ่อครัวแม่ครัวประจำร้าน ดังนั้น ความถนัดเรื่องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีทักษะเหมาะสมกับงานเป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมและกระตุ้นหรือสร้างให้เป็นนิสัย เพราะอาชีพนี้ ทักษะและความสามารถขึ้นอยู่กับประสบการณ์เป็นสำคัญ และโดยที่ตลาดแรงงานด้านนี้ในสิงคโปร์ไม่กว้างพอที่พ่อครัวแม่ครัวจะเลือกงาน เลือกนายจ้างได้โดยเสรีเหมือนเมืองไทย อีกทั้งยังมีการแข่งขันจากคนสิงคโปร์หรือแรงงานต่างชาติอื่น ๆ ความรู้และทักษะฝีมือในการประกอบอาหารไทยอย่างมืออาชีพจึงเป็นสิ่งที่ผู้คิดยึดอาชีพนี้ต้องหมั่นหาเพิ่มเติมให้กับตนเอง

2) สร้างโอกาสในการจ้างงาน เพิ่มความมั่นคงในการทำงาน และเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพอิสระแก่พ่อครัวแม่ครัวไทยในสิงคโปร์และคนไทยที่สนใจ

สิงคโปร์เป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของคน ไม่ว่าจะเป็นคนในประเทศหรือคนต่างชาติที่เข้าไปทำงานในสิงคโปร์ที่มีหลากหลายประเภทตั้งแต่ระดับบริหารลงไปถึงระดับกรรมกรใช้แรงงาน ความเข้มงวดของรัฐบาลสิงคโปร์ต่อคุณภาพของคนเห็นได้จากการออกระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของรัฐบาลให้นายจ้างปฏิบัติในการพิจารณาจ้างแรงงานต่างชาติ รวมทั้ง การแบ่งแยกระดับของเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานตามกลุ่มอาชีพที่แรงงานต่างชาติทำ (ดูภาคผนวก 1)

ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2547 เป็นต้นไป กระทรวงแรงงานสิงคโปร์ได้กำหนดนโยบายเพิ่มเติมในเรื่องการออกใบอนุญาตทำงานให้กับแรงงานต่างชาติโดยเพิ่มใบอนุญาตทำงานประเภท S-Pass เพื่อตอบสนองความต้องการแรงงานระดับกลางของภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นกลุ่มวิชาชีพที่มีความรู้ มีทักษะที่เป็นที่ต้องการโดยได้รับเงินเดือนสูงกว่าระดับ WP (ใบอนุญาตทำงานประเภท Work Permit ซึ่งจะได้รับเงินเดือนไม่เกิน 1,800 เหรียญสิงคโปร์) แต่ต่ำกว่าระดับ EP (Employment Pass ที่ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ 2,500 เหรียญสิงคโปร์ขึ้นไป) ใบอนุญาตประเภท S Pass ช่วยปิดช่องว่างของระดับเงินเดือนของทั้งสองกลุ่ม ทำให้นายจ้างสามารถจ้างแรงงานฝีมือในระดับรองลงมาได้เพิ่มขึ้น ซึ่งกลุ่มร้านอาหารจะเห็นภาพได้ชัดคือ เจ้าของร้านอาหารมักมีความต้องการจ้างพ่อครัวแม่ครัวหลักเพียงคนเดียว และจ้างผู้ช่วยพ่อครัวแม่ครัวหลายคนให้ช่วยงาน มากกว่าที่จะจ้างพ่อครัวแม่ครัวหลายคนเพราะสามารถประหยัดค่าจ้าง S Pass จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้และช่วยเปิดโอกาสผู้ช่วยพ่อครัวแม่ครัวให้ได้รับใบอนุญาตทำงานระยะยาว และได้ค่าจ้างมากขึ้นกว่าการถือใบอนุญาตทำงานแบบ WP แต่อย่างไรก็ดีผู้ช่วยพ่อครัวแม่ครัวที่ต้องการได้ S Pass จะต้องมีวุฒิทางความรู้และประสบการณ์ในด้านการประกอบอาหาร ดังนั้น โครงการเสริมศักยภาพแรงงานไทยในสิงคโปร์ด้านผู้ประกอบการอาหารไทยซึ่งประกอบด้วยการฝึกอบรมความรู้ทักษะเพิ่มเติมด้านการประกอบอาหารไทย และการจัดทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติด้านการประกอบอาหารไทย ระดับ 1 จึงเป็นโอกาสสำคัญสำหรับผู้ประกอบอาชีพด้านนี้ที่จะได้รับคุณวุฒิยืนยันคุณภาพและ

ประสบการณ์ ทำให้ผู้ที่ทำงานในด้านนี้แต่ยังไม่ได้รับใบอนุญาตทำงาน ก็จะมีโอกาสมากขึ้นที่จะได้รับ S-Pass เป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ส่วนผู้ที่ เป็นพ่อครัวแม่ครัวอยู่แล้ว ก็มีโอกาสดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง ทั้งนี้ จากการพูดคุยกับแรงงานไทยที่ทำงานด้านการประกอบอาหารไทย ส่วนใหญ่ ไม่มีคุณสมบัติใด ๆ รองรับ หลายคนจึงได้รับค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าที่พึงได้รับ

การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติด้านการประกอบอาหารไทย เป็นช่องทางที่จะช่วยให้แรงงานไทยได้รับใบอนุญาตทำงานอย่างถูกกฎหมายเพราะมีใบผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือเป็นตัวสนับสนุนให้ผ่านการพิจารณาของกระทรวงแรงงานสิงคโปร์ ทำให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ นอกจากนี้ ใบผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือด้านการประกอบอาหารเป็นสิ่งแสดงถึงคุณภาพในอาชีพ อันเป็นการเปิดโอกาสต่อแรงงานไทยที่คิดจะประกอบอาชีพอิสระไม่ว่าจะเปิดร้านอาหารไทยหรือทำอาหารและขนมไทยส่งขายหรือรับจ้างทำอาหารไทยให้กับงานเลี้ยง

### 3) โครงการครัวไทยสู่โลก (Thai Kitchen to the World)

กระทรวงพาณิชย์เป็นเจ้าภาพหลัก เสนอโครงการครัวไทยสู่โลกต่อรัฐบาลเพื่อสนับสนุนร้านอาหารไทยในต่างประเทศซึ่งมีอยู่ประมาณ 6,400 ร้านทั่วโลก เพื่อให้อาหารไทยได้รับความนิยมในระดับสากลโดยมุ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบให้มีการขยายตัวของร้านอาหารไทยที่มีคุณภาพดีเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยว การส่งออกสินค้าประเภทอาหารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งวัตถุดิบและอาหารพร้อมปรุงและอาหารพร้อมรับประทาน ตลอดจนสินค้าอื่น ๆ เช่น สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

เป้าหมาย การดำเนินการของโครงการครัวไทยสู่โลก มีระยะ 5 ปี คือระหว่าง พ.ศ. 2547 – 2551 ประกอบด้วย

- ❖ สามารถเป็นผู้ส่งออกสินค้าอาหารรายใหญ่ 1 ใน 5 ของโลกภายใน 2 – 3 ปี และเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย
- ❖ ผลักดันให้วัตถุดิบในการปรุงอาหารไทย ตลอดจนเครื่องปรุงรสอื่น ๆ อีกหลายชนิดสามารถส่งออกได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลในการสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรไทย
- ❖ เพื่อสนับสนุนให้ร้านอาหารไทยในต่างประเทศ เป็นศูนย์กระจายข้อมูลการท่องเที่ยว รวมทั้งเป็นจุดประชาสัมพันธ์ประเทศไทยให้ชาวต่างชาติได้รับรู้ และเป็นแหล่งขายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
- ❖ สนับสนุนการเปิดธุรกิจร้านอาหารไทยในต่างประเทศ เพื่อผลักดันให้ร้านอาหารไทยมีบริการอาหารรสชาติไทยแท้ รวมทั้งมาตรฐานที่เป็นสากล

### กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการครัวไทยสู่โลก ประกอบด้วย

- ❖ การจัดทำระบบฐานข้อมูล รวบรวมกฎระเบียบการเปิดภัตตาคาร ร้านอาหารไทยในต่างประเทศและรวบรวมรายชื่อภัตตาคาร ร้านอาหารไทยในต่างประเทศเพื่อจัดทำฐานข้อมูลให้กับประชาชนและผู้ประกอบการที่สนใจใช้ศึกษาเป็นแนวทางในการเปิดร้านอาหาร
- ❖ จัดการอบรมสัมมนาผู้ประกอบการร้านอาหารไทยให้มีความรู้ในการทำธุรกิจ และการจัดทำคู่มือการจัดตั้งร้านอาหารไทยต้นแบบ ในหัวข้อต่าง ๆ อาทิ การประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยในต่างประเทศร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ การแนะนำเทคนิคและเคล็ดลับในการประกอบอาหารไทย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการทำอาหาร การกำหนดการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานสาขาประกอบอาหารไทยให้กับพ่อครัวแม่ครัว และผู้ประกอบการร้านอาหารไทย โดยดำเนินการทดสอบภาคทฤษฎีและทดสอบปฏิบัติ
- ❖ จัดกิจกรรมส่งเสริมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ อาหารไทยและร้านอาหารไทยในต่างประเทศเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง จัดงานสาธิตการประกอบอาหารไทยและขนมไทยให้แก่ผู้ร่วมงานได้ชมและชิมรสชาติอาหารไทย รวมทั้งการสาธิตการแกะสลักผักผลไม้ แผนงาน Road Show จัดงานนิทรรศการ One Thai Day และกิจกรรมอื่น ๆ
- ❖ การมอบรางวัล PM Award แก่ร้านอาหารไทยในต่างประเทศที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยผู้ได้รับการคัดเลือกจะได้เข้ารับรางวัลจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีรวมทั้งจัดการประกวด Chef ในงานแสดงสินค้าอาหารและเครื่องดื่มเป็นประจำทุกปี เพื่อช่วยยกระดับการประกวดให้เป็นไปตามมาตรฐานโลก และเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการอาหารไทย
- ❖ การมอบตราสัญลักษณ์ Thailand's Brand และ Thai Select ให้กับภัตตาคารไทยในต่างประเทศที่ได้มาตรฐานสุขอนามัยและรสชาติ เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและสร้างภาพลักษณ์ร้านอาหารไทยในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการขยายแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยไปต่างประเทศ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าแฟรนไชส์ในต่างประเทศ
- ❖ จัดตั้งสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่กำหนดและรับรองมาตรฐานสินค้าความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) นับตั้งแต่ด้านปัจจัย วัตถุุดิบ ฟาร์ม โรงงานการผลิตและตัวสินค้า เพื่อให้ผู้ผลิตและผู้ประกอบการได้รับความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับในตลาดสากล รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ สัญลักษณ์ Q และจัดแหล่งจำหน่ายสินค้ามาตรฐาน

- ❖ สนับสนุนด้านการเงินเพื่อการลงทุนดำเนินการในกิจการที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ สถาบันการเงินที่เป็นแกนหลักด้านเงินทุน ได้แก่ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้สิทธิและประโยชน์พิเศษภายใต้โครงการครัวไทยสู่โลกของรัฐบาล ประสานงานกับหน่วยงานในต่างประเทศของไทย ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงพาณิชย์ เพื่อผลักดันและให้การสนับสนุนโครงการแสวงหาความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลสิทธิและประโยชน์พิเศษด้านเงินทุน ให้แก่ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยและนักลงทุนชาวไทยและชาวต่างประเทศ ร่วมกำหนดสิทธิประโยชน์พิเศษด้านเงินทุนเพื่อให้มีการลงทุนทั้งในส่วนของนักลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ การให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในต่างประเทศโดยธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย การร่วมลงทุนของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในสาธารณรัฐประชาชนจีน และร่วมลงทุนกับผู้ส่งออกเครื่องปรุงและวัสดุที่เกี่ยวข้องกับกิจการร้านอาหารไทยในหลายประเทศ

แนวคิดของโครงการครัวไทยสู่โลก เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้สำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์ดำเนินโครงการเสริมศักยภาพแรงงานไทยในสิงคโปร์ด้านผู้ประกอบการอาหารไทย เนื่องจากการพัฒนาและยกระดับคุณภาพฝีมือของพ่อครัวแม่ครัวให้มีมาตรฐานซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (สิงคโปร์) ซึ่งดำเนินโครงการสำรวจร้านอาหารเพื่อมอบตราสัญลักษณ์ Thailand's Brand และ Thai Select แก่ร้านอาหารไทยในสิงคโปร์

ถึงแม้ว่าในการดำเนินโครงการของทั้งสองหน่วยงานไม่ได้ร่วมดำเนินการเป็นโครงการเดียว แต่ได้มีการประสานกิจกรรมกันในช่วงแรกของการดำเนินการ คือการสำรวจร้านอาหารไทยร่วมกันของสำนักงานส่งเสริมการค้าฯ และสำนักงานแรงงานฯ โดยสำนักงานส่งเสริมการค้าฯ เน้นเป้าหมายที่การตรวจสอบคุณภาพของร้านและคุณภาพรสชาติของอาหารไทยที่จำหน่าย ในขณะที่สำนักงานแรงงานฯ ควบคู่กันจำนวนพ่อครัวแม่ครัวและผู้ช่วยพ่อครัวพร้อมสำรวจความต้องการเบื้องต้นของผู้ประกอบการซึ่งนี้ต่อการจัดทดสอบมาตรฐานฝีมือและจัดฝึกอบรมด้านการประกอบอาหารไทย รวมทั้งพบปะเจ้าของร้านเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการและขอรับการสนับสนุนเจ้าของกิจการในการส่งพ่อครัวแม่ครัวไทยเข้าร่วมกิจกรรม ทำให้ผลที่ได้รับของทั้งสองโครงการมีผลผลิตที่ดีต่อบริษัทของรัฐบาลในการส่งเสริมอาหารและขนมไทยให้เป็นที่ยอมรับในต่างประเทศ และถือเป็นตัวอย่างที่ดีของโครงการบูรณาการที่รัฐบาลพยายามมุ่งส่งเสริมเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ของไทยในต่างประเทศ มีการวางแผนงานร่วมกัน และใช้งบประมาณร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ

## ความรู้ทางวิชาการที่นำมาใช้

### I. การจัดทำและเขียนโครงการ

โครงการหมายถึง งานที่มีลักษณะไม่ใช่งานประจำขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นงานที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน โดยเป็นการจัดทำกิจกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งเวลา งบประมาณและการดำเนินงาน เพื่อหวังผลตอบแทนที่อาจเป็นการแก้ไขปัญหาหรือที่เป็นการกระทำที่มุ่งบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร (ผศ.ดร.เพ็ญประภา ศิวโรจน์)

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการเขียนโครงการ และต้องเป็นการเขียนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้รับอนุมัติดำเนินการและได้รับอนุมัติใช้เงินงบประมาณ เนื่องจากระบบการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในปัจจุบัน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งต้องมีผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่สามารถแสดงให้เห็นเป้าหมาย (เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง เป้าหมายการให้บริการระดับหน่วยงาน) ที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดความสำเร็จ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณจะใช้รายละเอียดของโครงการเป็นตัวประกอบในการพิจารณา การเขียนโครงการจึงมีความสำคัญที่จะทำให้สำนักงานแรงงานในต่างประเทศสามารถดำเนินการกิจทั้งที่เป็นภารกิจพื้นฐานและภารกิจตามยุทธศาสตร์ได้ตามแผนงานที่วางไว้

ทฤษฎีหรือแนวทางในการเขียนโครงการ มีผู้รู้หรือนักวิชาการหลายท่านนำเสนอแตกต่างกันหลายรูปแบบ บางแบบมีแค่หัวข้อหลัก ๆ ไม่กี่หัวข้อ แต่บางแบบแยกหัวข้อในการเขียน โครงการอย่างละเอียด ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสีย ผู้เขียนโครงการต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความพร้อมของรายละเอียดข้อมูลโครงการที่จะเขียน ลักษณะของโครงการ เช่น เป็นโครงการขนาดเล็ก โครงสร้างไม่ซับซ้อน หรือเป็นโครงการขนาดใหญ่ ใช้งบประมาณมาก มีกิจกรรมหลากหลาย ฯลฯ และที่สำคัญคือ ต้องทราบมาตรฐานหรือแนวทางตัดสินใจของผู้อนุมัติโครงการ มีโครงการจำนวนมากไม่ผ่านการอนุมัติเนื่องจากผู้เสนอโครงการ ไม่สามารถแสดงเหตุผลสนับสนุนความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ หรือบางส่วนของโครงการไม่น่าเชื่อถือว่าสามารถดำเนินการได้ เป็นต้น

### รูปแบบของการเขียนโครงการ

#### 1. การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Classical or Conventional Method) มีองค์ประกอบดังนี้

1) ชื่อโครงการ ให้ระบุชื่อโครงการตามความเหมาะสม มีความหมายชัดเจนและเรียกเหมือนเดิมทุกครั้งจนกว่าโครงการจะแล้วเสร็จ

2) หลักการและเหตุผล อธิบายหลักการหรือความคิดรวบยอด (Conceptual) ของโครงการว่าโครงการนั้นคืออะไร มีลักษณะอย่างไร และอธิบายเหตุผลซึ่งแสดงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีโครงการขึ้น ความเป็นมาหรือภูมิหลัง สภาพปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงหรือแก้ไข

3) วัตถุประสงค์ สามารถเขียนเป็น 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป และ วัตถุประสงค์เฉพาะ เป็นส่วนที่จะชี้แจงให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของสิ่งที่พึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นหรือให้เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจกำหนดไว้ให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายนั้นและความสามารถในการหาข้อมูลมาใช้เป็นดัชนีชี้วัด

4) เป้าหมาย เป็นการระบุถึงผลงานที่สะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมทั้งสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าของงานและประสิทธิภาพ โดยระบุแสดงเป็นตัวเลขและกำหนดเวลาที่ ต้องการให้การดำเนินงานตามแผนแต่ละช่วงตอน

5) วิธีการดำเนินงาน เป็นการเขียนถึงสิ่งที่เราต้องทำในโครงการนั้น ๆ เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้เพื่อให้โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ รวมทั้งการจัดองค์กรและกลไกการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระบุสถานที่ที่จะดำเนินงานตามโครงการ ขั้นตอนในการปฏิบัติ จำนวนบุคลากรปฏิบัติงาน

6) ระยะเวลาดำเนินโครงการและปฏิทินปฏิบัติงาน มีวิธีระบุ 2 รูปแบบคือ ระบุช่วงเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินโครงการ หรือระบุรายละเอียดของงานหรือกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมในรูปของ Gantt Chart

7) งบประมาณและค่าใช้จ่ายของโครงการ เป็นข้อเสนอที่แสดงถึงความต้องการด้านงบประมาณ อัตราค่าจ้าง วัสดุอุปกรณ์และอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดเป็นค่าตอบแทน ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าจ้าง ค่าใช้สอย ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ฯลฯ และระบุเป็นระยะการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ

8) ผลที่คาดว่าจะได้รับ แบ่งเป็นผลที่จะได้รับจากโครงการ โดยตรง และผลที่จะได้รับจากโครงการ โดยอ้อมหรือที่เรียกว่าผลกระทบของโครงการ (impact)

9) ผู้เสนอโครงการ หมายถึงผู้ที่รับผิดชอบหรือเป็นเจ้าของโครงการนั้น ๆ

10) ผู้อนุมัติโครงการ หมายถึงผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติตามอำนาจดำเนินการขององค์กร

#### ข้อดีและข้อบกพร่องของการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (พจนานุกรม)

ข้อดี ง่ายต่อการเขียนบรรยายความประเด็นต่าง ๆ และไม่ต้องใช้เวลาในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

#### ข้อบกพร่อง คือ

- 1) ขาดคุณสมบัติในการย่อความที่ดี มักเขียนในลักษณะบรรยายความกว้าง ๆ มีหลายประเด็นมากเกินไป ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้ยากต่อการตรวจสอบว่าแต่ละองค์ประกอบมีความเป็นเหตุเป็นผลกันหรือไม่
- 2) ไม่มีการแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล และไม่มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ



- 3) ผู้พิจารณาโครงการหรือผู้วิเคราะห์โครงการ ต้องใช้เวลานานในการพิจารณารายละเอียดของโครงการ
- 4) ไม่สอดคล้องกับการบริหารงานที่ยึดวัตถุประสงค์ ลักษณะการเขียนโครงการมักเริ่มจากงานที่ต้องกระทำก่อน แล้วจึงหาวัตถุประสงค์ภายหลัง แทนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์เสียก่อนแล้วจึงกำหนดโครงการรองรับ โครงการส่วนใหญ่จึงเกิดมาจากผู้ปฏิบัติ ไม่ได้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หลักจากผู้บริหาร อาจทำให้ผู้ปฏิบัติกำหนดโครงการที่คลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์หลัก

2. การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework หรือ Log Frame) เป็น การวางแผนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Logical Framework Planning" หรือ "Logical Framework Method" หรือ "Project Planning Matrix" หรือ "Log Frame" เป็นการพัฒนา รูปแบบการจัดทำโครงการขึ้นมาจากจุดอ่อนของการเขียนแผน/โครงการแบบดั้งเดิม โดยบริษัท Practical Concepts Incorporated ในสหรัฐอเมริกา ได้คิดค้นขึ้นในปี 2515 โดย Dr. Leon J. Rosenberg and Lawrence D. Posner และได้รับความนิยมแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ลาตินอเมริกาและอเมริกาใต้ รวมทั้งทวีปเอเชีย สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เริ่มนำเทคนิคนี้ มาใช้ในปี 2518 และแพร่หลายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเขียนแต่ละขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันแสดงรายละเอียดของรายการต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์ ง่ายต่อการอ่าน วิเคราะห์และประเมินผล (พรนภา เมธาวีวงศ์)

Log Frame คือขบวนการนำเอาแนวคิดที่สอดคล้องสัมพันธ์กันมาใช้พิจารณา ร่างโครงการให้มีความรัดกุมตามสภาพความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและการประเมินผลโครงการ เนื้อหาสาระสำคัญของโครงการที่ผ่านขบวนการวิเคราะห์พิจารณาแล้วนั้น จะนำมาสรุปเนื้อหาลงในตาราง แนวตั้ง (Vertical Logic) และตารางแนวนอน (Horizontal Logic) ในรูปของตาราง 16 ช่อง (4 x 4 Matrix) โดยทุกแถวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผล มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ และสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จะเข้าใจภาพรวมของโครงการ ทั้งหมดได้ง่ายและสะดวกสำหรับผู้บริหารหรือผู้พิจารณาตัดสินใจอนุมัติโครงการ ตลอดจนผู้ที่จะนำโครงการ ไปปฏิบัติ กล่าวโดยสรุป คือ การวางแผนโครงการแบบ Log Frame หมายถึง การวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ ยึดหลักการกระ โดยมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลในด้านต่าง ๆ ของ องค์ประกอบโครงการ อาทิ การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Purpose) ผลงาน (Outputs) กิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ที่ต้องกระทำ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ (Input) ที่ต้องใช้

### สรุปหลักการสำคัญของ Log Frame คือ

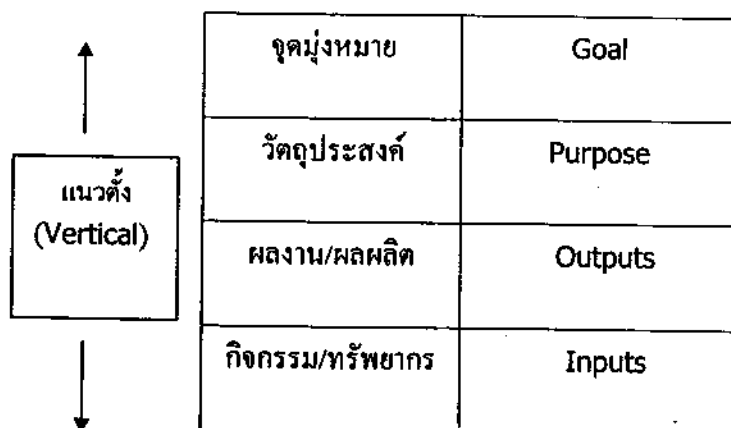
1. พิจารณาโครงการอย่างเป็นระบบ (แบบแผนงาน)
2. เน้นการวิเคราะห์โครงการแบบ “ค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับประสิทธิผล หรือสัมฤทธิ์ผล (Cost – Effectiveness)”
3. ใช้หลักการทฤษฎี (เหตุและผล) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ของโครงการ
4. มีตารางสรุปเนื้อหาสำคัญของโครงการเป็นกรอบ

### องค์ประกอบของ Log Frame

องค์ประกอบพื้นฐานของ โครงสร้าง Log Frame มี 2 ประเภท คือ องค์ประกอบแนวตั้ง และองค์ประกอบแนวนอน ซึ่งมีรายละเอียดและมีส่วนสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. องค์ประกอบแนวตั้ง (Vertical Logic) จะแสดงการแบ่งระดับการดำเนินงานโครงการออกเป็น 4 ระดับ คือ

- 1) ระดับนโยบาย ได้แก่จุดมุงหมายหรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Goal)
- 2) ระดับวัตถุประสงค์ ได้แก่วัตถุประสงค์ของโครงการ (Purpose)
- 3) ระดับผลงาน ได้แก่ผลผลิตของโครงการ (Outputs)
- 4) ระดับปัจจัย ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการที่จะต้องดำเนินการ รวมทั้งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งรวมเรียกว่า กิจกรรมและทรัพยากร (Activities and Resources) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ปัจจัย (Inputs)



การกำหนดองค์ประกอบในแนวดิ่ง โดยทั่วไปอาจจะเห็นได้ใน 2 แบบ คือแบบที่ไม่ได้มีการกำหนดกิจกรรม หรือบางโครงการต้องการรายละเอียด ในส่วนนี้จะกำหนดกิจกรรมไว้เพื่อให้การพิจารณา รอบคอบมากขึ้น การบรรยายรายละเอียดจะเริ่มตั้งแต่ส่วนบนสุดที่แสดงถึงภาพในระดับกว้าง คือ จุดมุ่งหมาย (Goal) ที่ถูกกำหนดเป็นข้อ ๆ แต่ละข้อก็จะนำมาแตกรายละเอียดเป็นวัตถุประสงค์ (Purpose) ในแต่ละ หัวข้อของวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดออกมาในสิ่งที่ต้องการ (Output) ในแต่ละ Output จะต้องทำกิจกรรม (Activities) อะไรบ้าง และในแต่ละกิจกรรมจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยการดำเนินงาน (Input) อะไรบ้าง และทั้งหมดของแต่ละหัวข้อ ก็จะถูกรวบรวมในลักษณะที่ตรวจสอบได้ง่าย

2. องค์ประกอบแนวนอน แสดงรายละเอียดขององค์ประกอบแนวดิ่งในแต่ละระดับ ประกอบด้วย

1) คำสรุป (Narrative Summary : NS) คือการชี้ให้เห็นว่าโครงการจะดำเนินไป ได้ต้องมีรายละเอียดสรุปเป็นข้อ ๆ และในสาระที่สรุปควรตรวจนับได้ในเชิงปริมาณ หัวข้อต่างๆ จะปรากฏ ในองค์ประกอบแนวดิ่งคือ จุดมุ่งหมายของแผน วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ กิจกรรมของโครงการและปัจจัยหรือทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เวลาเขียนลงตารางนิยมเขียนให้สั้นที่สุด

2) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Objectively Verifiable Indicators : OVI หรือ Key Performance Indicators : KPI) เป็นดัชนีพิสูจน์ความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อความสั้น ๆ ที่จะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานตามโครงการนั้นประสบความสำเร็จดังข้อกำหนดที่ระบุไว้ในคำสรุปแล้ว ตัวชี้วัดความสำเร็จของคำสรุปแต่ละตัวอาจมีได้หลายอย่างหรือหลายตัว

3) แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ความสำเร็จ (Means of Verification : MOV) รายละเอียดของช่องนี้ จะเกี่ยวข้องกับวิธีการวัด เป็นสิ่งที่จะบอกว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จนั้นได้มาอย่างไร จากไหน เช่นจากการสำรวจหรือจากแหล่งสถิติหรือแหล่งข้อมูลใดบ้าง

4) ข้อสมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumption : IA) เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่ คาดหมายเพื่อสนับสนุนว่าความสำเร็จที่ระบุไว้ในคำสรุปนั้น จะเกิดขึ้นตามต้องการถ้ามีสภาพแวดล้อมหรือมี ลักษณะเป็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ ทั้งนี้ ตัวเงื่อนไขที่กำหนดขึ้น จะต้องมีความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล สอดคล้องกับแหล่งข้อมูล และ/หรือวิธีพิสูจน์ ตัวชี้วัดความสำเร็จและคำสรุปในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ดังนั้น เมื่อต้องการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการในขั้นต้น จะสามารถตรวจสอบจากเงื่อนไขได้ก่อนว่า สมเหตุสมผลหรือมีทางเป็นไปได้มากนักเพียงใด การกำหนดเงื่อนไขจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่มากนัก เงื่อนไขแต่ละกรณีอาจมีได้มากกว่าหนึ่งถ้ามีความจำเป็นและเหมาะสม

รูปแบบของ Log Frame พร้อมลักษณะเฉพาะหรือคำอธิบายของตารางแต่ละช่องจะเป็น ดังนี้



### ขั้นตอนและการจัดทำ

ตารางของ Log Frame แต่ละช่องทั้งในแนวนิ่งและแนวนอน จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะมองจากข้างบนลงมาข้างล่างสุดหรือมองย้อนจากล่างสุดขึ้นไปบนสุดก็ตาม ดังนั้น ในการจัดทำโครงการโดยใช้ Log Frame ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความที่กรอกลงไปในแต่ละช่องในแนวนิ่ง เป็นเหตุเป็นผลกันหรือไม่ มีหลักการว่า ถ้ามองจากบนลงมาล่างให้ตั้งคำถามว่า “อย่างไร” ลงมาในแต่ละช่อง และในทางกลับกัน ถ้ามองจากล่างสุดขึ้นไป จะต้องตั้งคำถามว่า “ทำไม” เช่นเดียวกัน

### ขั้นตอนในการจัดทำโครงการมีดังนี้

#### แนวตั้งแถวแรก

1. จัดทำโครงการจะต้องรู้ถึงจุดมุ่งหมายของโครงการว่า โครงการมีจุดมุ่งหมายอะไร เพื่ออะไร มีสาเหตุมาจากอะไร ก่อให้เกิดผลอย่างไร มีปัญหาและวิธีขจัดปัญหานั้นอย่างไร แล้วเขียนสรุปลงในสาระสำคัญในช่อง ก.1
2. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงประการแรกในการจัดทำโครงการคือ วัตถุประสงค์ของโครงการ โดยยึดหลักการว่า โครงการดังกล่าวจะต้องเป็นเครื่องส่งเสริมหรือสนับสนุนให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือนโยบายนั้นได้ หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการได้แล้ว ให้นำไปสรุปลงในช่องสาระสำคัญ ช่อง ก.2
3. กำหนดผลงานหรือผลผลิตของโครงการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลผลิตของโครงการมีได้หลายอย่าง ลักษณะของผลผลิตจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ แล้วเขียนสรุปลงในช่องสาระสำคัญช่อง ก.3
4. กำหนดรายการของกิจกรรมต่าง ๆ หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดผลงานขึ้น จากนั้นเขียนสรุปในช่องสาระสำคัญช่องล่างสุด คือช่อง ก.4 เฉพาะกิจกรรมหรือปัจจัยเท่านั้น ส่วนปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน จะนำไปกรอกในช่องตัวบ่งชี้ (OVI)

#### แนวตั้งแถวที่สอง

5. ผู้จัดทำโครงการต้องพยายามหาสิ่งที่จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าสิ่งใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือบรรลุจุดมุ่งหมาย นำข้อความใส่ในช่อง ข.1 และหาว่าเมื่อโครงการบรรลุวัตถุประสงค์แล้วจะมีสภาพการณ์เป็นเช่นไร นำคำตอบไปใส่ในช่อง ข.2 ทั้งนี้ ข้อมูลที่จะใช้เป็นเครื่องบ่งชี้จะต้องเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นชัดเจนในเชิงปริมาณ คุณภาพและเวลาของสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น ทั้งนี้ ให้พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ข้อความที่จะนำมาวัดได้ยาก
6. กรอกช่อง ข.3 ด้วยข้อความที่ชี้ให้เห็นรายการของผลงานหรือผลผลิตของโครงการแต่ละอย่างว่า มีรายการอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร คุณภาพเป็นอย่างไร ในเวลาใด ในการเขียนต้องพยายามนึกถึง

ปริมาณ คุณภาพและเวลา บางรายการอาจได้แต่ปริมาณอย่างเดียว แต่ถ้าได้ครบทั้ง 3 อย่างจะทำให้โครงการมีน้ำหนักน่าเชื่อถือมากขึ้น

7. ช่อง ข. 4 เป็นรายการของค่าใช้จ่ายและปัจจัยหรือกิจกรรม จะแสดงถึงจำนวนกำลังคน วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยต่าง ๆ นั้นใช้ทรัพยากรอย่างไรและในจำนวนเท่าไร

#### แนวตั้งแถวที่สาม

8. การกรอกในแนวตั้งแถวที่สามนี้ เป็นส่วนที่แสดงว่าตัวบ่งชี้หรือเครื่องวัดในแนวตั้งแถวที่สองจะ ได้มาจากแหล่งใด และโดยวิธีใด เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลเมื่อ โครงการสิ้นสุดลง

#### แนวตั้งแถวที่สี่

9. เป็นช่องที่แสดงเงื่อนไขว่าโครงการจะได้รับการสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกำหนด ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดหรือเงื่อนไขนั้น ๆ ซึ่งเงื่อนไขนั้นเป็นสิ่งที่คาดหมายและอยู่นอกเหนือการควบคุมหรือสั่งการของผู้บริหารโครงการ

ภายหลังกรอกข้อความครบถ้วนทุกช่องแล้ว ให้ตรวจสอบความสัมพันธ์และความเป็นเหตุเป็นผลของแต่ละช่องจากบนลงมาล่าง จากล่างขึ้นบน จากซ้ายไปขวาและจากขวาไปซ้าย ซึ่งการที่จะทำโครงการ โดยวิธีนี้จะต้องค้นคว้าหาข้อมูลและสถิติต่าง ๆ จำนวนมาก รวมทั้งต้องร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาที่โครงการนั้น ๆ เข้าไปเกี่ยวข้อง

#### **ข้อดีและข้อบกพร่องของการจัดทำโครงการด้วยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame)**

##### ข้อดี

1. เป็นการเขียนโครงการตามหลักตรรกวิธีซึ่งจะทำให้โครงการมีความสมเหตุสมผล น่าเชื่อถือและบรรลุเนื้อหาสาระอย่างเป็นหมวดหมู่และมีความชัดเจนไว้ในที่เดียวกัน ช่วยทำให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจโครงการได้อย่างรวดเร็ว
2. เป็นเครื่องมือที่บังคับให้ผู้จัดทำแผน/โครงการ คิดวางแผนโครงการให้ละเอียดถี่ถ้วน
3. อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิเคราะห์โครงการหรือผู้พิจารณาโครงการ เพราะสิ่งที่ต้องพิจารณาปรากฏอยู่ใน Log Frame หมดแล้ว
4. สำหรับผู้บริหารโครงการ Log Frame จะช่วยให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจสรุปโครงการ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการได้เป็นอย่างดี
5. ผู้ประเมินโครงการสามารถพิจารณาการประเมินผลจาก Log Frame ได้โดยดูจากตัวบ่งชี้แหล่งข้อมูลหรือวิธีการพิสูจน์และเงื่อนไข

6. ในกรณีที่ปัญหาอุปสรรคทำให้โครงการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ก็อาจจะใช้ Log Frame เป็นแนวทางที่จะตัดสินใจว่าสมควรจะปรับปรุงโครงการนั้น หรือจะจัดทำโครงการขึ้นมาใหม่เพื่อเสริมโครงการเดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### ข้อบกพร่อง

1. การจัดทำโครงการแบบ Log Frame จะต้องจัดเตรียมข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วนชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องยากในการปฏิบัติ
2. การเขียนรายละเอียดโครงการลงในแต่ละช่องของ Log Frame จะต้องระมัดระวังให้มีความรัดกุม ชัดเจน และสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน จึงใช้เวลาในการเขียนมาก ทำให้ไม่ได้รับความนิยมจากผู้จัดทำโครงการที่จะนำเอา Log Frame มาใช้ในการจัดทำโครงการเท่าที่ควร
3. การจัดทำโครงการระบบ Log Frame มีประโยชน์มากในการเขียนโครงการที่มีวัตถุประสงค์ประการเดียว ถ้าจะนำวิธีการนี้มาเขียนโครงการที่มีวัตถุประสงค์หลายอย่างมักจะใช้เขียนไม่ได้ ดังนั้นผู้จัดทำโครงการจึงต้องแยกเขียนเป็นโครงการย่อย ๆ หลายโครงการ เพื่อให้โครงการที่เขียนแต่ละโครงการมีวัตถุประสงค์เพียงประการเดียว

#### หลักการเขียนโครงการให้นำอ่าน

##### ด้านเนื้อหา

- ใช้ภาษากระชับ ใช้ประโยคสั้นๆ ไม่ซับซ้อน ชัดเจนในเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร
- ใช้คำง่าย ธรรมดา ตรงไปตรงมา พยายามหลีกเลี่ยงคำถวมที่กำกวม ซึ่งต้องแปลความอีกทีหนึ่ง หรืออาจทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน
- นำเสนออย่างมีขั้นตอน อ่านทบทวนให้แน่ใจว่าลำดับเนื้อหาไว้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องกัน
- เล่าเรื่องยากให้เข้าใจง่าย เนื้อหาส่วนใดมีความซับซ้อน ควรสรุปออกมาในรูปตาราง ภาพประกอบ หรืออื่นๆ ให้เข้าใจได้ง่าย

##### ด้านรูปแบบ

- มีระเบียบ เรียงลำดับหัวข้อ ย่อหน้า ให้ต่อเนื่องเห็นเป็นหมวดหมู่ชัดเจน
- มีพื้นที่พักสายตาเว้นบรรทัด ช่องไฟตามมาตรฐานหลักการเขียน ใช้เครื่องหมายวรรคตอนอย่างถูกต้อง เว้นที่ว่างบ้างเพื่อให้ผู้อ่านสบายตา

ขั้นตอนการบริหารโครงการ (รศ. อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ตารางเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารโครงการ

3 ขั้นตอน	5 ขั้นตอน	8 ขั้นตอน
1. ขั้นการวางแผนโครงการ	1. ขั้นการศึกษาและกำหนดโครงการ 2. ขั้นการจัดเตรียมโครงการ	1. ขั้นกำหนดหลักการ 2. ขั้นกำหนดโครงการ
2. ขั้นการดำเนินงานตามโครงการ	3. ขั้นการประเมินและอนุมัติโครงการ	3. ขั้นการวิเคราะห์และประเมินโครงการ 4. ขั้นอนุมัติโครงการ
3. ขั้นการติดตามและประเมินผลโครงการ	4. ขั้นการดำเนินงานและติดตามโครงการ	5. ขั้นการปฏิบัติงาน 6. ขั้นติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน
	5. ขั้นการติดตามและประเมินผลโครงการ	7. ขั้นเปลี่ยนเป็นงานบริหารตามปกติ 8. ขั้นการประเมินผลโครงการ

II การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบการไทย ระดับ 1

มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ (National Skill Standards) หมายถึง ข้อกำหนดทางวิชาการที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดระดับความรู้ ความสามารถ และทัศนคติในการทำงานของผู้ประกอบการในสาขาต่าง ๆ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
- 2) ความสามารถ (Skill) เป็นการสะสมประสบการณ์จนเกิดความชำนาญ มีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพตามข้อกำหนดถูกขั้นตอนและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้
- 3) ทัศนคติ (Attitude) จะต้องมีจิตสำนึกในการทำงานที่ดีประกอบด้วย จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ โดยทั่วไปจำแนกฝีมือแรงงานออกเป็นระดับต่างๆ ตามลำดับความยากง่ายของงาน โดยแบ่งออกเป็น



ระดับ 1 หมายถึง ผู้ที่มีฝีมือและความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานที่ต้องมีหัวหน้างานช่วยให้คำแนะนำหรือช่วยตัดสินใจในเรื่องสำคัญเมื่อจำเป็น

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ที่มีฝีมือระดับกลาง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ได้ดี และประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ที่มีฝีมือระดับสูง สามารถวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา การตัดสินใจ รู้ขั้นตอนกระบวนการของงานเป็นอย่างดี สามารถช่วยแนะนำงานฝีมือผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี สามารถใช้หนังสือคู่มือ นำความรู้และทักษะมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีใหม่ได้ โดยเฉพาะการตัดสินใจและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม

กฎหมายรองรับมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ คือ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ในมาตรา 38 หมวด 5 ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน และมาตรา 43 หมวด 5 ให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย ซึ่งในมาตรา 22 หมวด 2 ให้คณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน จัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ในสาขาอาชีพต่าง ๆ เสนอให้รัฐมนตรีเห็นชอบ ดังนั้น ในการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาต่าง ๆ คณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ เพื่อดำเนินการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ

#### มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบการอาหารไทย ระดับ 1 (Thai Cook : level 1)

มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 (พ่อครัว/แม่ครัว 1) และระดับ 2 (พ่อครัว/แม่ครัว 2)

พ่อครัว/แม่ครัว 1 หมายถึง ผู้ที่มีฝีมือและความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน สามารถทำอาหารไทยได้

พ่อครัว/แม่ครัว 2 หมายถึง ผู้ที่มีฝีมือ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสิทธิภาพในการปรุงอาหารไทยในสถานฝึกอบรมหรือในร้านอาหารที่มีรายการอาหารไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และได้รับมาตรฐานอาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food Good Taste) จากกระทรวงสาธารณสุขหรือเทียบเท่า สูงกว่า

ผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบการอาหารไทยในแต่ละระดับ ซึ่งมีคะแนนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จะมีสิทธิได้รับหนังสือรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ

## คุณสมบัติของผู้เข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย

### ระดับ 1

- 1) ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่าที่กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด และ
- 2) มีใบรับรองประสบการณ์เกี่ยวกับการประกอบอาหารไทย ไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ
- 3) มีเอกสารรับรองของสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าผู้สมัครเข้าทดสอบเป็นผู้มีความรู้ไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ โดยมีการเรียนอาหารไทยไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต หรือ
- 4) มีหนังสือรับรองจากหน่วยงานที่อบรมหรือดำเนินการฝึกอาชีพในสาขาอาหารไทย ไม่ต่ำกว่า 90 ชั่วโมง

ลักษณะการทดสอบ การทดสอบแบ่งเป็น 2 ภาค คือ ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

- 1) ภาคทฤษฎี เป็นข้อสอบแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 50 ข้อ เวลา 60 นาที คะแนนเต็มกิต เป็นร้อยละ 30 ของคะแนนรวมทั้งหมด
- 2) ภาคปฏิบัติ โดยให้ผู้เข้าทดสอบ ๑ ประกอบอาหาร 1 ชุด ตามรายการอาหารที่สถานทดสอบ ๑ ได้เลือกให้จากที่คณะกรรมการกำหนดไว้ ซึ่งแต่ละชุดใช้ตำรับจากคู่มือเตรียมการทดสอบ ๑ โดยสถานทดสอบ ๑ จะกำหนดนัดวันทดสอบ ๑ ภายหลัง เพื่อให้สถานที่ทดสอบ ๑ มีเวลาเตรียมจัดหาวัสดุ เวลาทดสอบ ๑ 3 ชั่วโมง คะแนนคิดเป็นร้อยละ 70 ของคะแนนรวมทั้งหมด

ผู้สมัครเข้ารับการทดสอบภาคปฏิบัติ จะต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีในระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จากการประกาศผลอย่างเป็นทางการของสถานทดสอบ ๑ และในการจัดการทดสอบ ๑ ภาคทักษะแต่ละครั้งจะต้องมีผู้เข้ารับการทดสอบ ๑ อย่างต่ำจำนวน 5 คน

เกณฑ์การตัดสิน ผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องผ่านการทดสอบทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยมีคะแนนทั้งสองภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จึงจะถือว่าผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบการอาหารไทย ระดับ 1 กรณีที่สอบภาคปฏิบัติไม่ผ่าน โดยประกอบอาหาร 1 ชุด จำนวนอาหาร 4 รายการ สอบผ่านได้คะแนนดี 3 รายการ และสอบตก 1 รายการ หากคณะกรรมการอนุญาตให้มีการสอบซ่อม (แล้วแต่ดุลยพินิจของคณะกรรมการ) จะนัดทดสอบทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยต้องสอบภาคทฤษฎีชุดใหม่ และจะต้องจัดหาวัสดุในการทดสอบมาเองในการสอบซ่อมภาคปฏิบัติ

#### การตรวจและพิจารณาให้คะแนน แยกระดับคะแนนดังนี้

- ดีมาก                      คะแนน 90 – 100
- ดี                              คะแนน 80 – 89
- พอใช้                      คะแนน 70 – 79
- ไม่น่าพอใจ              คะแนน 0 - 69

การให้คะแนนเริ่มตั้งแต่การปฏิบัติงานจนถึงสิ้นสุดเวลาปฏิบัติงาน โดยแยกให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

- วิธีปฏิบัติงานโดยเน้นหลักโภชนาการและสุขอนามัย
- การใช้วัสดุอย่างประหยัด
- การเลือกใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ อย่างถูกต้อง
- ระยะเวลา
- ผลงานสำเร็จ
- ความสามารถในการทำงานอย่างปลอดภัย

ทั้งนี้ การตรวจให้คะแนนผลงานสำเร็จให้ถือตามใบให้คะแนนและดุลยพินิจของกรรมการ (รายละเอียดเกี่ยวกับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบอาหารไทย ระดับ 1 ดูได้จาก ภาคผนวก 1)

#### 4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

การดำเนินโครงการเสริมศักยภาพแรงงานไทยในสิงคโปร์ด้านผู้ประกอบอาหารไทย มีการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น

##### 4.1 ขั้นตอนการวางแผนโครงการ ประกอบด้วย

1) กำหนดโครงการ ดำเนินการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด คือแรงงานไทยที่ประกอบอาชีพพ่อครัวแม่ครัวในสิงคโปร์ และผู้ที่มีศักยภาพและความเป็นไปได้ที่จะเข้าสู่อาชีพพ่อครัวแม่ครัวไทย สถานการณ์ตลาดด้านการประกอบอาหารไทย สภาพปัญหาที่กลุ่มเป้าหมายประสบ ความจำเป็นและประโยชน์ของโครงการในการช่วยแก้ปัญหา ซึ่งจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นพบว่ากลุ่มเป้าหมายมีจำนวนประมาณ 200 คน และเกินร้อยละ 80 ทำงานในอาชีพพ่อครัวแม่ครัวไทยหรือผู้ช่วยพ่อครัวแม่ครัวโดยไม่มีวุฒิการศึกษา หรือประกาศนียบัตรด้านการประกอบอาหารรองรับ ซึ่งทำให้ขาดความ

มันคงในอาชีพและขาดอำนาจต่อรองเรื่องค่าจ้าง และจากการพูดคุยสอบถามกลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่เห็นว่า แนวคิดของโครงการที่จะให้การฝึกอบรมการทำอาหารไทยและจัดทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานซึ่งเป็นมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติในสาขาผู้ประกอบการอาหารไทย จะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพนี้ใน สิงคโปร์ เพราะจะสามารถนำไปผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบการอาหารไทย ไปใช้ประโยชน์ในการขอใบอนุญาตทำงานถาวรจากกระทรวงกำลังคน (Ministry of Manpower) ของ สิงคโปร์ หรือใช้ในการสมัครงานตามร้านอาหารไทย นอกจากนี้ แนวคิดของโครงการได้รับการยอมรับจาก กลุ่มแม่บ้านคนไทยที่อาศัยอยู่ในสิงคโปร์ เพราะนอกจากจะได้รับความรู้ด้านการประกอบอาหารไทยจาก วิทยากรที่ทรงคุณวุฒิ ยังมีโอกาสเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๙ ซึ่งสามารถนำความรู้และไปผ่านการ ทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๙ ไปประกอบอาชีพทำอาหารและขนมไทยจำหน่ายในลักษณะฝากขาย หรือรับจัด อาหารไทยส่งตามงานเลี้ยงขนาดเล็กได้ เป็นการเพิ่มโอกาสในการหารายได้เสริมแก่ผู้สนใจ

2) ศึกษาความเป็นไปได้ ภายหลังรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นแล้ว ได้ดำเนินการพิจารณาความเป็นไป ได้ของโครงการด้านความพร้อมของวิทยากรผู้ดำเนินการ สถานที่ดำเนินการ ความพร้อมในการเข้าร่วม โครงการของกลุ่มเป้าหมาย งบประมาณเพื่อดำเนินโครงการและความคุ้มค่ากับผลที่จะได้รับเมื่อโครงการ แล้วเสร็จ

3) การประเมินโครงการ จากข้อมูลที่ได้ประมวลในการศึกษาความเป็นไปได้ ประเมินว่า โครงการมีความพร้อมในองค์ประกอบหลักคือด้านวิทยากรฝึกอบรมและการจัดทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๙ ซึ่ง ได้รับความร่วมมือจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจัดหาวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่านพร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ 2 คนจากประเทศไทย ด้านสถานที่ดำเนินการ ได้รับความร่วมมือจากเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ (นายฐากร พานิช) ให้ใช้สถานที่บริเวณหน้าสถานทูตเพื่อจัดงาน สำหรับความพร้อมด้านงบประมาณพบว่า งบประมาณปี 2547 งบดำเนินงานของสำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์มีเพียงพอสำหรับการดำเนิน โครงการ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายรุ่นแรกตามข้อจำกัดด้านสถานที่และงบประมาณไว้ที่ 1 ใน 4 ของกลุ่ม เป้าหมายจริง

4) การออกแบบโครงการ เนื่องจากโครงการดังกล่าวอยู่นอกภารกิจปกติของสำนักงานแรงงานใน ประเทศสิงคโปร์ สำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์จึงต้องเขียนโครงการเพื่อขออนุมัติใช้งบประมาณ โดยเลือกเสนอโครงการในรูปแบบดั้งเดิมเนื่องจากเป็นโครงการขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย ซึ่งมี รายละเอียดโครงการที่เสนอขออนุมัติดังนี้

## โครงการเสริมศักยภาพแรงงานไทยในสิงคโปร์ด้านผู้ประกอบการอาหารไทย

### หลักการเหตุผล

สิงคโปร์เป็นประเทศที่เปิดรับแรงงานต่างชาติเข้าทำงานในภาคต่างๆทั้งอุตสาหกรรม พาณิชยกรรมและบริการ โดยในปัจจุบันมีจำนวนแรงงานต่างชาติในสิงคโปร์ทั้งหมดประมาณห้าแสนคน แรงงานไทยเป็นหนึ่งในห้าอันดับแรกของแรงงานต่างชาติที่ทำงานอยู่ในสิงคโปร์โดยกระจายอยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรม และในภาคบริการคือร้านอาหารและงานรับใช้ตามบ้าน แต่จากนโยบายการเปิดรับแรงงานต่างชาติของสิงคโปร์ทำให้แรงงานไทยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันกับแรงงานชาติอื่นๆ ทั้งในเรื่องค่าจ้าง ฝีมือ ภาษา ความยุ่งยากในการว่าจ้างแรงงานและอื่นๆ ประกอบกับในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา สภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยของสิงคโปร์ทำให้ความต้องการแรงงานต่างชาติในภาคอุตสาหกรรมลดน้อยลงซึ่งส่งผลให้ปริมาณแรงงานไทยในสิงคโปร์ในขณะนี้จะมีจำนวนลดลงไปด้วย

เพื่อรักษาสัดส่วนในตลาดแรงงานต่างชาติในสิงคโปร์ กระทรวงแรงงานไทยจึงมีนโยบายเร่งการพัฒนาแรงงานไทยในภาคบริการเพิ่มขึ้นเนื่องจากคนไทยมีจุดแข็งในการให้บริการและถือเป็นคุณสมบัติเฉพาะของคนไทยโดยหนึ่งในสาขาบริการที่ได้รับกระแสการพัฒนาเพื่อเพิ่มโอกาสให้แรงงานไทยได้รับการจ้างงานในต่างประเทศคือผู้ประกอบการอาหารไทยเนื่องจากอาหารไทยกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นในหลายประเทศทั่วโลกรวมทั้งสิงคโปร์ ซึ่งพ่อครัวแม่ครัวไทยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นมาตรฐานให้กับอาหารไทยทั้งในเรื่องรสชาติ วัตถุดิบ เครื่องปรุง วิธีการ การนำเสนอและที่สำคัญคือการคงคุณค่าทางโภชนาการที่เป็นจุดขายและสร้างความนิยมให้กับอาหารไทยในกลุ่มผู้บริโภคชาวต่างประเทศ

ดังนั้น การจัดฝึกอบรมยกระดับและการจัดทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านการประกอบอาหารให้กับพ่อครัวแม่ครัวไทยที่ปัจจุบันทำงานอยู่ในประเทศสิงคโปร์ จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความยอมรับและความนิยมในการบริโภคอาหารไทยของผู้ประกอบการด้านอาหารและผู้บริโภคทั้งชาวสิงคโปร์และชาวต่างชาติในประเทศสิงคโปร์ ทำให้ความต้องการพ่อครัวแม่ครัวไทยเพิ่มสูงขึ้นและเป็นผลให้แรงงานไทยมีโอกาสเพิ่มขึ้นในตลาดแรงงานด้านการประกอบอาหารไทยในสิงคโปร์

### วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อยกระดับความรู้และฝีมือของพ่อครัวแม่ครัวไทยในสิงคโปร์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภค
2. เพื่อเพิ่มโอกาสการว่าจ้างแรงงานไทยด้านพ่อครัวแม่ครัวให้มากขึ้นและได้รับการสนับสนุนมากขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์
3. เพื่อเผยแพร่อาหารไทยให้เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมมากขึ้นในหมู่ผู้บริโภคชาวสิงคโปร์และชาวต่างชาติอื่นๆ ในประเทศสิงคโปร์

### เป้าหมายของโครงการ

1. ฝึกอบรมยกระดับการทำอาหารไทยแก่พ่อครัวแม่ครัวไทยในสิงคโปร์จำนวน 50 คน
2. ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านการประกอบอาหารไทยแก่พ่อครัวแม่ครัวไทยในสิงคโปร์จำนวน 50 คน
3. สาธิตการประกอบอาหารไทย ขนม อาหารว่างและสมุนไพรไทยแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนของสิงคโปร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อการส่งเสริมและเผยแพร่

### กลุ่มเป้าหมาย

1. การฝึกอบรมยกระดับการประกอบอาหารไทยจำนวน 50 คน  
คุณสมบัติ
  - เป็นผู้ที่ประกอบอาชีพพ่อครัวแม่ครัวไทยอยู่ในปัจจุบัน
  - ได้รับการรับรองจากเจ้าของร้านอาหารที่ทำงานอยู่
  - อื่นๆตามที่พิจารณาเหมาะสม
2. การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านการประกอบอาหารไทย จำนวน 50 คน  
คุณสมบัติ
  - เป็นผู้ที่ประสบการณ์การประกอบอาชีพพ่อครัวแม่ครัวไทยมาก่อน
  - หากเป็นลูกจ้างร้านอาหาร ต้องได้รับการรับรองจากเจ้าของร้านอาหารที่ทำงานอยู่
  - อื่นๆตามที่พิจารณาเหมาะสม

3. แขกรับเชิญเข้าร่วมชมและชิมอาหารและขนมไทยในงานการสาธิตและมอบวุฒิบัตร  
ประมาณ 150 คน ประกอบด้วย

- ผู้แทนกระทรวงแรงงานสิงคโปร์
- ผู้แทนสภาพัฒนาชุมชนเขตต่างๆ (Community Development Council : CDC)
- ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมชั้นนำ 10 แห่ง
- เจ้าของร้านอาหารชั้นนำ 15-20 แห่ง
- ผู้สมัครเข้าร่วมการฝึกอบรมและทดสอบมาตรฐาน
- คณะวิทยากรและเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและคณะข้าราชการระดับสูงกระทรวงแรงงานไทย
- แขกรับเชิญพิเศษ

ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างวันที่ 16-19 สิงหาคม 2547 ณ ประเทศสิงคโปร์

แผนการดำเนินงานตามโครงการ

1. ประสานสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์รวบรวมรายชื่อร้านอาหารที่จ้างพ่อครัวแม่ครัวไทย รวมทั้งรายชื่อผู้สนใจเข้ารับการฝึกอบรมยกระดับด้านการประกอบอาหารไทยและทดสอบมาตรฐานด้านการประกอบอาหารไทยเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น
2. จัดประชุมผู้ประกอบการร้านอาหารไทยเพื่อประชาสัมพันธ์รายละเอียดโครงการพร้อมขอรับการสนับสนุนในการเตรียมงาน
3. ประสานเชิญวิทยากรและผู้ชำนาญการจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานพร้อมการประสานรายละเอียดการจัดเตรียมงาน
4. รวบรวมรายชื่อและเชิญหน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์ที่เกี่ยวข้องเช่นกระทรวงแรงงานสิงคโปร์ สภาพัฒนาชุมชนและหน่วยงานภาคเอกชนเช่น โรงแรม เจ้าของภัตตาคาร ร้านอาหารชั้นนำ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ระดับสูงของกระทรวงแรงงานไทย เข้าร่วมงานการสาธิตการประกอบอาหารและขนมไทยและการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมและการทดสอบมาตรฐานฝีมือ

5. เตรียมสถานที่ฝึกอบรม ทดสอบมาตรฐานฝีมือ และการจัดงานสาธิตและมอบวุฒิบัตร รวมทั้งเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และวัสดุสำหรับการประกอบอาหาร
6. กำหนดตารางเวลาการฝึกอบรมและการทดสอบพร้อมแบ่งกลุ่มผู้สมัคร
7. กำหนดรายละเอียดกิจกรรมงานสาธิตการประกอบอาหารไทย ขนมและอาหารว่างไทย น้ำสมุนไพรไทยและการแจกวุฒิบัตร
8. สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการแจ้งกระทรวงแรงงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### งบประมาณดำเนินการ

งบประมาณปี 2547 ของสำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์ภายใต้โครงการส่งเสริมศักยภาพแรงงานไทยเพื่อการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศจำนวน 360,000 บาทหรือประมาณ 15,000 เหรียญสิงคโปร์ โดยมีรายละเอียดตามเอกสารแนบ

#### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. พ่อครัวแม่ครัวไทยในประเทศสิงคโปร์ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะฝีมือในการประกอบอาหารไทยให้มีมาตรฐานมากขึ้น
2. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนของสิงคโปร์ยอมรับในคุณภาพที่เป็นมาตรฐานของพ่อครัวแม่ครัวไทย ส่งผลให้ความต้องการพ่อครัวแม่ครัวไทยเพิ่มขึ้นและได้รับการสนับสนุนมากขึ้นในเชิงนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ
3. ผลของการขยายตลาดแรงงานด้านการประกอบอาหารทำให้ปริมาณเงินตราต่างประเทศที่เป็นรายได้ของแรงงานได้รับการส่งกลับประเทศเพิ่มขึ้น
4. ประเทศไทยสามารถคงส่วนแบ่งตลาดแรงงานไทยในสิงคโปร์โดยการพัฒนาแรงงานภาคบริการทดแทนแรงงานภาคอุตสาหกรรมที่ประสบปัญหาการชะลอตัว



**ผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการ**

**1. คณะผู้บริหารโครงการ**

1.1 นางโสภา พานิช ที่ปรึกษาโครงการ

1.2 นายสมทวี ก่อพัฒนาศิลป์ อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) ผู้อำนวยการ

โครงการ

1.3 นางพัฒนา พันธุ์พิภ ที่ปรึกษา (ฝ่ายแรงงาน) รองผู้อำนวยการ โครงการ

1.4 เจ้าหน้าที่สำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์

**2. คณะวิทยากรและผู้ชำนาญการ**

แรงงานแห่งชาติ

2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีสมร คงพันธุ์ อนุกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือ

แห่งชาติ

2.2 นางสาวมณี สุวรรณผ่อง อนุกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน

แห่งชาติ

2.3 นางสาวณีย์ รัตนสุวรรณ อนุกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน

แรงงาน กระทรวงแรงงาน

2.4 นางมลิวัดย์ วรรณอาภา ผู้อำนวยการวิทยาลัยแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือ

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน

2.5 นางสาวสุจิตรา เกริกภาส เจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอาชีพ 7 ว วิทยาลัยแรงงาน

5) การขออนุมัติโครงการ เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ลงนาม เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติคือหัวหน้าสำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์ ผู้อนุมัติโครงการคือ ปลัดกระทรวงแรงงาน

#### 4.2 ขั้นตอนดำเนินงานตามโครงการ ประกอบด้วย

##### 1) ระยะก่อนการจัดงาน

- ❖ การประชาสัมพันธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อแจ้งรายละเอียดและประโยชน์ของโครงการ รวมทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจแก่นายจ้างถึงประโยชน์ที่นายจ้างจะได้รับ โดยการจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์โครงการทั้งภาษาไทยและอังกฤษ แจกจ่ายไปยังร้านอาหารไทยและชุมชนคนไทยเพื่อให้ทั้งนายจ้างชาวต่างชาติและพ่อครัวแม่ครัวเกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ของโครงการ และจัดประชุมนายจ้างและพ่อครัวแม่ครัวไทย รวมทั้งการออกไปพบเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการกับพ่อครัวแม่ครัวที่มีสถานที่ทำงานอยู่ในร้านอาหารประเภท food court
- ❖ การรับสมัครผู้เข้ารับการทดสอบมาตรฐาน ฯ และเข้ารับการฝึกอบรมพร้อมให้รายละเอียดการเตรียมตัวเข้าร่วมโครงการ เช่น การแต่งกาย การสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติ การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ฯฯ โดยกำหนดสถานที่ยื่นใบสมัครคือ สำนักงานแรงงาน ฯ และที่ทำการสมาคมเพื่อนแรงงานไทยที่โกลเด้นไทมส์ (แหล่งชุมชนคนไทยที่แรงงานไทยและคนไทยนิยมไปจับจ่ายซื้ออาหารและสินค้าไทย)
- ❖ การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่จัดงานซึ่งประกอบด้วยห้องสอบภาคทฤษฎี สถานที่สอบภาคปฏิบัติ สถานที่จัดงานสาธิตประกอบอาหารไทย ขนม อาหารว่างและน้ำสมุนไพรไทย ซึ่งใช้สถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์เป็นที่จัดงานทั้ง 3 กิจกรรม โดยจัดแบ่ง กิจกรรมดังนี้
  - 16-17 สิงหาคม 2547 จัดสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติผู้เข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบอาหารไทย ระดับ 1
  - 18 สิงหาคม 2547 จัดฝึกอบรมยกระดับการประกอบอาหารไทย
  - 19 สิงหาคม 2547 จัดงานสาธิตประกอบอาหารไทย ขนม อาหารว่างและน้ำสมุนไพรไทย
- ❖ การเตรียมความพร้อมด้านที่พักและการเดินทางของวิทยากร รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของวิทยากร
- ❖ การเตรียมทรัพยากรที่เป็นปัจจัยเข้าที่สำคัญของการจัดงาน ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องครัว ภาชนะใส่อาหาร วัสดุคิปในการประกอบอาหาร เอกสารและอุปกรณ์ประกอบการสอบภาคทฤษฎี บุคลากรช่วยปฏิบัติงาน

- ❖ จัดเตรียมรายชื่อแขกรับเชิญร่วมงานสาริด ฯ การออกบัตรเชิญ การกำหนดรูปแบบพิธีการในระหว่างงานสาริด ฯ

## 2) ระหว่างจัดงาน

- ❖ ตรวจสอบความพร้อมของสถานที่จัดงานทั้งสามกิจกรรมและวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม
- ❖ อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าสอบและควบคุมการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- ❖ อำนวยความสะดวกวิทยากรในระหว่างการปฏิบัติงาน
- ❖ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดงาน

## 4.3 ขั้นการติดตามและประเมินโครงการ ประกอบด้วย

- 1) สรุปผลการดำเนินโครงการภายหลังเสร็จสิ้นการจัดงาน รวมทั้งผลการใช้งบประมาณ เสนอหัวหน้าสำนักงานแรงงานในประเทศ สิงคโปร์และรายงานปลัดกระทรวง ฯ ทราบ
- 2) ติดตามผลกระทบ (impact) ของโครงการ โดยสุ่มสอบถามจากผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ฯ และรวบรวมจากคำบอกเล่าของชุมชนคนไทยพบว่า ผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ฯ หลายรายได้ นำประกาศนียบัตรมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ระดับ 1 ประกอบการยื่นเรื่องเพื่อขอใบอนุญาตทำงาน S Pass และการขอเป็นผู้พำนักถาวร (Permanent Residence : PR) จากรัฐบาลสิงคโปร์ได้ประสบผลสำเร็จ

## 5. ผู้ร่วมดำเนินการ (ถ้ามี)

ผู้เสนอผลงานได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์ เป็นผู้รับผิดชอบหลักเพียงคนเดียวโดยได้รับคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจากนางโสภา พานิช ภริยาเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการในการวางแผนและเตรียมงานทุกด้าน และหัวหน้าสำนักงานแรงงานในประเทศสิงคโปร์เป็นผู้ตัดสินใจในเชิงนโยบายพร้อมมอบหมาย เจ้าหน้าที่สำนักงานแรงงาน ฯ 1 คนช่วยเหลืองานทั่วไป เช่น แจกใบสมัคร รวบรวมใบสมัคร แจกข้อสอบ ส่งบัตรเชิญแขกร่วมงาน เป็นต้น

## 6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ (ระบุรายละเอียดของผลงานพร้อมทั้งสัดส่วนของผลงาน)

ผู้เสนอผลงาน เป็นผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอนของโครงการ ประกอบด้วย

### 6.1 การวางแผนและเตรียมโครงการ

- 1) ประสานสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์รวบรวมรายชื่อร้านอาหารที่จ้างพ่อครัวแม่ครัวไทย
- 2) เดินทางไปสำรวจร้านอาหารและพบนายจ้างของพ่อครัวแม่ครัวไทย เพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อโครงการและรวบรวมจำนวนพ่อครัวแม่ครัวไทยที่สนใจเข้าร่วมโครงการ

3) ประสานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อขอความร่วมมือในการจัดหาวิทยากร และประมาณการค่าใช้จ่าย ซึ่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจัดหาวิทยากรทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่านเป็นทั้งผู้จัดทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๑ และจัดฝึกยกระดับ และจัดส่งเจ้าหน้าที่ร่วมปฏิบัติงาน 2 คน โดยมีค่าใช้จ่ายในส่วนของวิทยากรและเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย ค่าตัวโดยสารเครื่องบินไป-กลับ กรุงเทพ – สิงคโปร์ ค่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยง ทั้งนี้ ได้รับคำปรึกษาแนะนำในการวางแผนและกำหนดรูปแบบการเตรียมงาน เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์จากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างละเอียด ทำให้สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายและจัดหาทรัพยากรสนับสนุนโครงการได้สมบูรณ์ งานราบรื่นประสบความสำเร็จ

4) เขียนโครงการเสนอขออนุมัติตามลำดับขั้นประกอบด้วยหัวหน้าสำนักงานแรงงาน ๑ และปลัดกระทรวง ๑ เพื่อขออนุมัติดำเนินโครงการและขออนุมัติงบประมาณดำเนินการ

5) จัดประชุมผู้ประกอบการร้านอาหารไทยเพื่อประชาสัมพันธ์รายละเอียดโครงการพร้อมขอรับการสนับสนุนในการส่งพ่อครัวแม่ครัวไทยเข้าร่วมโครงการ ซึ่งใช้ห้องประชุมของสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ โดยมีเจ้าของร้านอาหารเข้าร่วมประชุม จำนวน 12 ร้าน และมีพ่อครัวแม่ครัว ผู้ช่วยพ่อครัวแม่ครัว และผู้สนใจ เข้าร่วมการประชุม 37 คน ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับแจกเอกสารประชาสัมพันธ์โครงการ รายละเอียดการสมัครและการเตรียมตัวเข้ารับการทดสอบ และฝึกอบรม สถานที่จัดงาน รวมทั้งการแจ้งรายชื่ออาหารที่ต้องการให้วิทยากรสอน เพื่อหา training needs

6) เปิดรับสมัคร ณ สำนักงานแรงงาน ๑ และสมาคมเพื่อนแรงงานไทยที่ตั้งอยู่ในโกลเด้น ไมล์ (ชุมชนคนไทยในสิงคโปร์) คัดเลือกผู้สมัคร แบ่งกลุ่มผู้สมัครเพื่อแยกกลุ่มที่หนึ่งเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๑ และกลุ่มที่สอง เข้ารับการฝึกยกระดับด้านการประกอบอาหารไทย โดยมีเจ้าหน้าที่ห้องถิ่นของสำนักงานแรงงาน ๑ ช่วยในการรับสมัครและคัดแยกกลุ่ม

7) เตรียมสถานที่ฝึกอบรม สถานที่ทดสอบมาตรฐานฝีมือ และสถานที่จัดงานสาธิตและมอบวุฒิบัตร ประกอบด้วย

- ห้องสอบภาคทฤษฎี ใช้ห้องประชุมชั้นสองของสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ จัดวางโต๊ะเก้าอี้สำหรับสอบเพิ่มเติมจากโต๊ะประชุมที่มีอยู่ พร้อมจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องเขียน ใบลงชื่อเข้าสอบ เจ้าหน้าที่คุมสอบร่วมกับเจ้าหน้าที่จากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- สถานที่สอบภาคปฏิบัติ ใช้ลานจอดรถของสถานทูตและจ้างเหมาบริษัทเดินท์ ทำการติดตั้งเต็นท์ขนาดใหญ่พร้อมพัดลมและไฟส่องสว่าง จัดวาง 1) โต๊ะทดสอบภาคปฏิบัติแยกเฉพาะบุคคลจำนวน 15 ชุด โดยหนึ่งโต๊ะประกอบด้วย เตาแก๊สพร้อมหัวเตา กระทะ หม้อปรุงอาหาร ทัพพี เครื่องปรุงรส น้ำมันพืช ถังขยะ ผ้าขี้ริ้ว 2) โต๊ะส่วนกลางจัดวางวัสดุฝึกและอุปกรณ์ได้แก่ ผักสด เนื้อสัตว์ งานใส่อาหาร ช้อนเสิร์ฟ ครกพร้อมสาก เขียงพร้อมมีด ข้าวสาร ฯลฯ 3) โต๊ะส่งอาหารปรุงเสร็จแล้ว เพื่อรอการให้คะแนน

- สถานที่ฝึกยกระดับการประกอบอาหารไทย ใช้สถานที่เดียวกับที่สอบภาคปฏิบัติ
- สถานที่จัดงานสาธิตอาหาร ขนมไทยและน้ำสมุนไพร พร้อมมอบวุฒิบัตร ใช้บริเวณสนามหญ้าหน้าสถานเอกอัครราชทูต โดยจ้างเหมาบริษัทเดินที่ทำการ ติดตั้งเต็นท์ขนาดใหญ่พร้อมพัดลมและไฟส่องสว่าง จัดสร้างเวทีมอบวุฒิบัตร พร้อมฉากตกแต่งเวที จัดตั้งโต๊ะสาธิตการประกอบอาหาร โต๊ะสาธิตขนมไทย โต๊ะแสดงอาหารไทยสี่ภาค โต๊ะเก้าอี้สำหรับนั่งรับประทานอาหารของแขกรับเชิญ ติดตั้งระบบเครื่องเสียง

8) รวบรวมรายชื่อและพิมพ์บัตรเชิญหน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์ที่เกี่ยวข้องเช่นกระทรวงกำลังคนสิงคโปร์ สภาพัฒนาชุมชนและหน่วยงานภาคเอกชนเช่น โรงแรม เจ้าของภัตตาคาร ร้านอาหารชั้นนำ รวมทั้ง เจ้าหน้าที่ระดับสูงของกระทรวงแรงงานไทย เข้าร่วมงานการสาธิตการประกอบอาหารและขนมไทย และการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมและการทดสอบมาตรฐานฝีมือ โดยมีเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสำนักงานแรงงานไทยในสิงคโปร์ ช่วยในการส่งบัตรเชิญ

9) ประสานหรือวิทยากรจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและที่ปรึกษาโครงการเพื่อกำหนดตารางเวลาการฝึกอบรม คัดเลือกเมนูอาหารสำหรับฝึกและสำหรับการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๑ แบ่งกลุ่มการทดสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติเพราะข้อจำกัดด้านสถานที่ รวมทั้งกำหนดรูปแบบและรายละเอียดของการจัดงานสาธิตการประกอบอาหารและการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือและผ่านการฝึกอบรม

## 6.2 การดำเนินงานตามโครงการ

1) วันที่ 16 – 17 สิงหาคม 2547 จัดทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบอาหารไทย ระดับ 1 ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติโดยแบ่งเป็นสองกลุ่ม และให้เลือกว่าจะสอบภาคใดก่อน เนื่องจากสถานที่สอบภาคปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ครั้งละ 15 คน ตามจำนวนเตาที่จัดเตรียมไว้ ซึ่งในทั้งสองวัน มีผู้สมัครเข้ารับการทดสอบมาตรฐาน ๑ จำนวน 65 คน และคณะกรรมการจัดทดสอบ ๑ คัดเลือกข้อสอบภาคปฏิบัติชุดที่ 2 (รายละเอียดในภาคผนวก 1) ประกอบด้วย การทำข้าวคลุกกะปิ หลนเค้าเจี้ยว(เครื่องเคียง) แกงจืดสามกษัตริย์ และมันคัมน์น้ำตาล ซึ่งทุกคนที่เข้าสอบ ทำรายการอาหารเหมือนกันทุกคน ซึ่งผู้เสนอผลงาน ทำหน้าที่ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่กรรมการทดสอบ ๑ อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการทดสอบ ๑ ควบคุมดูแลความเรียบร้อยและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างงาน

2) วันที่ 18 สิงหาคม 2547 จัดฝึกอบรมยกระดับการประกอบอาหารไทย โดยคัดเลือกรายการอาหารจากการเสนอของพ่อครัวแม่ครัวที่เข้าประชุมประชาสัมพันธ์โครงการจำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย ข้าวผัดสมุนไพร แกงเผ็ดเป็ดย่าง น้ำปรุงผัดไทยและน้ำปรุงยำต่าง ๆ มีผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม 78 คน โดยส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่เข้ารับการทดสอบมาตรฐาน ๑ ที่เหลือเป็นกลุ่มแม่บ้านสตรีที่อยู่อาศัยในสิงคโปร์และสนใจด้านการประกอบอาหารไทย ซึ่งผู้เสนอผลงาน ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่วิทยากรและผู้เข้าอบรม ควบคุมดูแลความเรียบร้อยและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างงาน

3) วันที่ 19 สิงหาคม 2547 จัดงานสารนิเทศการประกอบอาหารไทย ขนมไทย น้ำสมุนไพรพร้อมมอบวุฒิบัตรผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐาน ฯ โดยมีผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน (นายพีระ มานะทัศน์) เป็นประธานมอบวุฒิบัตร และได้เชิญแขกที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมงานประมาณ 300 คน รูปแบบการจัดงานเป็นการออกชิมอาหารและแสดงฝีมือการทำอาหารไทยโดยผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐาน ฯ และวิทยากร การสาธิตขนมไทยโดยร้านเก่าพี่น้องซึ่งที่ปรึกษาโครงการเป็นผู้ติดต่อเข้าร่วมงาน ซึ่งผู้เสนอผลงานทำหน้าที่ดูแลงานในภาพรวมให้เป็นไปตามแผนด้านพิธีการที่วางไว้ ด้อนรับแขก จัดการแสดงรำสัปดาห์และแสดงชิม จัดเตรียมคำกล่าวของประธานในพิธี

### 6.3 การติดตามผลและประเมินโครงการ

ดำเนินการสรุปผลการดำเนิน โครงการ ณ จุดสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งรายงานผลการใช้งบประมาณ เสนอต่อหัวหน้าสำนักงานแรงงาน ฯ และรายงานปลัดกระทรวง ฯ ทราบ โดยไม่มีการศึกษาผลกระทบของโครงการอย่างเป็นทางการ

## 7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ / คุณภาพ)

### 1) เชิงปริมาณ

- มีผู้สมัครเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านการประกอบอาหารไทย ระดับ 1 จำนวน 65 คน
- มีผู้สมัครเข้ารับการฝึกยกระดับด้านการประกอบอาหารไทย จำนวน 78 คน

### 2) เชิงคุณภาพ

- มีผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านการประกอบอาหารไทย ระดับ 1 จำนวน 63 คน ไม่ผ่าน 2 คน
- มีผู้ผ่านการฝึกยกระดับด้านการประกอบอาหารไทย จำนวน 67 คน ไม่เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 11 คน
- มีแขกรับเชิญจากกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในพิธีมอบวุฒิบัตร ฯ และสาธิตอาหารและขนมไทย จำนวน 356 คน

## 8. การนำไปใช้ประโยชน์

ผู้เข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ฯ ทั้งหมดเป็นพ่อครัวแม่ครัวไทย มีทั้งที่เป็นลูกจ้างและเจ้าของกิจการร้านอาหารไทย สำหรับผู้เข้ารับการฝึกยกระดับ มีหลากหลายคือ พ่อครัวแม่ครัว ผู้ช่วยพ่อครัว คนรับใช้ และ ชาวไทยที่พำนักในสิงคโปร์ ซึ่งทั้งหมด ได้รับประโยชน์จากโครงการคือ

1) ผู้อยู่ในอาชีพพ่อครัวแม่ครัวที่ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ฯ และได้รับใบประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาผู้ประกอบอาหารไทย ระดับ 1 มีโอกาสได้รับการจ้างงานถาวร

ได้รับใบอนุญาตทำงาน โดยถูกต้องตามกฎหมาย ได้รับความเชื่อมั่นในวิชาชีพมากขึ้นทั้งจากนายจ้างและผู้บริโภค ได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

2) ผู้ประกอบอาชีพอื่น ได้รับประโยชน์จากการฝึกยกระดับ ทำให้มีความรู้และมีทักษะมากขึ้นในการประกอบอาหารไทยทั้งหลักโภชนาการและเทคนิคการทำอาหารไทย ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพอิสระ

3) การเชิญกลุ่มเป้าหมายจากกระทรวงแรงงานสิงคโปร์ ผู้ประกอบธุรกิจด้านอาหาร ตลอดจนนักธุรกิจสิงคโปร์ร่วมงานมอบวุฒิบัตรและงานสาธิตการประกอบอาหารและขนมไทย เป็นการประชาสัมพันธ์คุณภาพและมาตรฐานของพ่อครัวแม่ครัวไทย ทำให้เกิดความเชื่อถือในคุณภาพของพ่อครัวแม่ครัวไทย และทำให้อาหารไทยได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นและความต้องการพ่อครัวแม่ครัวไทยเพิ่มขึ้น

#### 9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ / ปัญหา / อุปสรรค

1) นายจ้างชาวสิงคโปร์ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ในการสนับสนุนพ่อครัวแม่ครัวเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือ และฝึกยกระดับ เนื่องจากไม่สามารถให้ชุดงานระหว่างเข้าร่วมโครงการได้ ทำให้พ่อครัวแม่ครัวหลายคนต้องพลาดโอกาสการเข้าร่วมโครงการ

2) แรงงานไทยบางส่วนในอาชีพนี้ ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ทำให้มีความยากลำบากในการเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ ต้องใช้กลยุทธ์การจูงใจผ่านผู้นำกลุ่ม และการประชาสัมพันธ์เข้าถึงตัว

3) อนุกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และวิทยากรที่ใช้ในโครงการ เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะทาง ไม่สามารถหาได้ในพื้นที่ จำเป็นต้องเชิญจากประเทศไทย ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง

4) มีความยุ่งยากในการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องครัวและวัสดุที่ใช้ในโครงการ เนื่องจากไม่สามารถจัดซื้อจัดหาได้ง่าย ต้องประสานขอความช่วยเหลือหลายรูปแบบ ทั้งสั่งซื้อพิเศษและขอยืมจากหลายที่ได้แก่ วัดไทย ร้านอาหารไทย บ้านคนไทยในสิงคโปร์ และให้ผู้เข้ารับการทดสอบนำมาเอง อีกทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาหารประเภทของสดและของแห้งหาได้จำกัดและมีราคาแพง ซึ่งรายการอุปกรณ์และวัสดุทั้งหมด ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบอาหารไทย

5) ผู้สมัครเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือ ๑ ส่วนใหญ่ มีคุณสมบัติไม่ตรงตามหลักเกณฑ์ และไม่สามารถหาหลักฐานทางการศึกษามาอ้างอิงได้ตามข้อกำหนดคุณสมบัติผู้สมัคร เนื่องจากหลักฐานอยู่ในประเทศไทย หรือหลักฐานสูญหาย ทำให้อุณหภูมิกรรมการทดสอบ จำเป็นต้องยึดหยุ่นซึ่งมีผลดีต่อผู้สมัคร แต่อาจส่งผลให้ใบรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติขาดความน่าเชื่อถือ

6) การเตรียมงานทั้งสถานที่และทรัพยากรสนับสนุนอื่น ๆ มีรายละเอียดมาก บุคลากรของสำนักงานแรงงานมีข้อจำกัดในการร่วมช่วยจัดงาน จำเป็นต้องใช้บุคลากรภายนอกจากหลายแห่งเข้ามาช่วย ซึ่งการบริหารงานในส่วนนี้หากทำได้ไม่ดี จะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างปฏิบัติงาน

## 10. ข้อเสนอแนะ

การดำเนินโครงการใดๆ ในต่างประเทศ มักมีข้อจำกัดและปัญหา / อุปสรรคในเรื่องทรัพยากรสนับสนุนทั้งงบประมาณ บุคลากร และความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของไทยและของประเทศนั้น ๆ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติจึงควร

- 1) สร้างความสัมพันธ์กับเจ้าของกิจการหรือนายจ้างของแรงงานไทยให้มากขึ้นเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความเข้าใจของนายจ้างต่อประโยชน์ที่นายจ้างจะได้รับจากโครงการของสำนักงานแรงงาน
- 2) สร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงานอื่นในทีมประเทศไทยเพื่อให้เกิดความร่วมมือทั้งในด้านข้อมูลและการช่วยงานระหว่างดำเนินโครงการ
- 3) สร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับกลุ่ม / ชุมชนคนไทย รวมทั้งภาคเอกชนในประเทศนั้น ๆ เพื่อการระดมทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานรวมทั้งเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย
- 4) รู้กฎ ระเบียบของประเทศนั้น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวและความสำเร็จในการประสานติดต่อหรือขอความร่วมมือ
- 5) มีการเตรียมโครงการแต่เนิ่น ๆ เพื่อทราบแหล่งทรัพยากรที่จะต้องหามาสนับสนุนโครงการ และเพื่อการเตรียมการด้านงบประมาณ ได้เพียงพอ จัดซื้อจัดหาได้ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่าย
- 6) กระตุ้นและประชาสัมพันธ์แรงงานไทยในสาขาพ่อครัวแม่ครัว รวมทั้งแรงงานไทยในภาพรวมให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน



ข้อเสนอแนวความคิด / วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงาน  
ที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  
ของ นางพัฒนา พันธุ์พัก  
เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 8 ว  
ตำแหน่งเลขที่ 334 หน่วยงาน สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน  
(Competency Development of Foreign Relations Officials)

หลักการและเหตุผล

วิเทศสัมพันธ์ เป็นงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับต่างประเทศตามภารกิจหลักที่แตกต่างกันของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งในรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์ (develop) และการประสานความสัมพันธ์ (coordinate) ให้หน่วยงานนั้น ๆ ติดต่อยุติสัมพันธ์กับต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่องค์กร และโดยที่ปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกไร้พรมแดนมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบของความร่วมมือกับต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากรูปแบบความร่วมมือทวิภาคีที่มีการติดต่อโดยตรงระหว่างสองประเทศ ปัจจุบัน ความร่วมมือระดับพหุภาคีได้รับการพัฒนาขยายตัวมากขึ้น ในหลายลักษณะ เช่น พหุภาคีระหว่างประเทศที่มีเขตแดนติดต่อกัน ได้แก่ IMT-GT, GMS หรือพหุภาคีระหว่างประเทศที่มีวัตถุประสงค์ความร่วมมือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ ได้แก่ กลุ่มประเทศผู้รับและส่งออกแรงงาน หรือพหุภาคีในระดับอนุภูมิภาค ได้แก่ กลุ่มอาเซียน หรือพหุภาคีในระดับภูมิภาค ได้แก่ ASEM, ACD, APEC นอกจากนี้ บทบาทขององค์การระหว่างประเทศชั้นนำของโลก เช่น UN, ILO, IOM, OECD มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานที่เน้นเชิงรุกต่อประเทศสมาชิกมากขึ้น ทำให้งานวิเทศสัมพันธ์ในขณะนี้มีความยากและต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น เพื่อให้สามารถรับมือกับบทบาทของหน่วยงานในเวทีต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและสง่างามทั้งในระดับทวิภาคีพหุภาคีและเวทีโลก

ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งสายงานวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดลักษณะงานโดยทั่วไปของสายงานวิเทศสัมพันธ์ว่า เป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับองค์การโลก องค์การระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ต่างประเทศ หน่วยชำนาญพิเศษต่าง ๆ แปลเอกสารและร่างโต้ตอบหนังสือภาษาต่างประเทศซึ่งในทางปฏิบัติยังเกี่ยวข้องกับงานวิชาการด้านต่างประเทศอีกหลายประการ ได้แก่ การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล เอกสารทางวิชาการ กรรมสาร และข้อตกลงต่าง ๆ เพื่อจัดทำทำที่หรือประเด็นหารือ แลกเปลี่ยน ข้อตกลง ข้อซักถาม จัดทำแผนงานและนโยบายด้านต่างประเทศ เป็นต้น และนอกจากงานด้านวิชาการแล้ว งานวิเทศสัมพันธ์ มีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับ

งานพิธีการที่เป็นมาตรฐานสากลในการต้อนรับและติดต่อสัมพันธ์กับชาวต่างประเทศ ได้แก่การรับรองชาวต่างประเทสทั้งบุคคลและหมู่คณะ การเจรจาโต้ตอบทั้งด้วยวาจาหรือหนังสือ การจัดประชุมหารือ การจัดดูงาน การนำชาวต่างประเทศเข้าเยี่ยมชมการวะ การจัดเลี้ยง และอื่น ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในด้านภาษาต่างประเทศซึ่งเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานในด้านนี้ และความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น หลักการและกลยุทธ์การค้าเน้นความสัมพันธ์กับต่างประเทศ นโยบายด้านการต่างประเทศของไทย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือความคาดหวังของหน่วยงานจากองค์กรต่างประเทศนั้น ๆ เครื่องข่ายองค์กรต่างประเทศที่เป็นทรัพยากรสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ ยังต้องมีความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่องที่สายงานอื่นไม่จัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานควรมี คือ การรู้ธรรมเนียมและมารยาทสากลในการประสาน ติดต่อกับชาวต่างประเทศหรือองค์กรระหว่างประเทศทั้งที่เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือกับ หน่วยงาน (partner) และเป็นผู้ติดต่อกับหน่วยงานเป็นครั้งคราว เช่นขอข้อมูล เยี่ยมชมดูงาน ร่วมประชุม เยี่ยมการวะผู้บริหาร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ต้องฝึกฝนจนชำนาญในเรื่อง พิธีการรับรองแขก การจัดเลี้ยงและการร่วมงานเลี้ยงรับรอง การเป็นล่าม การจัดหรือดำเนินการประชุม การจัดพิธีเยี่ยมการวะ และยังรวมไปถึงบุคลิกภาพการวางตัว กิริยา การพูดจา การรู้กาลเทศะในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติตนที่ ผิดพลาดโดยไม่รู้เพราะไม่ได้ศึกษาให้อ่องแท้ หรือโดยขาดการฝึกฝน อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในระดับหน่วยงาน และบางกรณีอาจลุกลามเป็นผลเสียถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในระดับประเทศได้

การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้เหมาะสม เป็นเรื่องที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญ เนื่องจากปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้พัฒนาแนวคิดและวิธีการบริหารหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรและตัวข้าราชการให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีการติดตามตรวจสอบประเมินสมรรถนะของข้าราชการเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ข้าราชการยุคใหม่จึงจำเป็นต้องสำรวจสมรรถนะของตนเองและรู้จักการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะของตนอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ปล่อยให้ภาระงานประจำวันเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตนเองจนกลายเป็นทำงานไปวัน ๆ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรมีการติดตามตรวจสอบและประเมินความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและมีแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพ (potential) สมรรถนะ (competency) ความเชี่ยวชาญ (expertise) และทัศนคติในการทำงาน (work attitude)ที่ดีต่อสายงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ภายใต้อแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2551 ในเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการของกระทรวงแรงงานให้มีความเป็นเลิศโดยการสนับสนุนบุคลากรของกระทรวงให้ได้รับการพัฒนาความสามารถที่สอดคล้องกับภารกิจ

เอกสารแนวความคิดในการพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานฉบับนี้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนัก

ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศที่มีการกิจต้องติดต่อประสานความสัมพันธ์และประสานการดำเนินงานกับต่างประเทศทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้มีความพร้อมทั้งความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะอื่น ๆ (other characteristics) ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ศักยภาพของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศมีความเข้มแข็งและเป็นหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable institution development) เพราะบุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

ทั้งนี้ เป้าหมายของผลงานทางวิชาการฉบับนี้ไม่ได้มุ่งวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์เชิงลึกเพื่อการกำหนดตำแหน่ง กำหนดค่าตอบแทน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานรับผิดชอบ แต่เพื่อนำเสนอให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์อยู่แล้วได้รับรู้เรื่องสมรรถนะที่เป็นเรื่องใหม่สำหรับข้าราชการ ได้รับทราบสมรรถนะของข้าราชการที่พึงประสงค์หรือเป็นความคาดหวังภายใต้ระบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่จะนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานของข้าราชการ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์เกิดแรงกระตุ้นที่จะสำรวจสมรรถนะที่ตนเองมี เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และมุ่งหวังให้ผู้กำลังจะเข้าสู่สายงานวิเทศสัมพันธ์ได้รู้จักรายละเอียดของงาน และปัจจัยประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้ได้รับการพัฒนาปลูกฝังพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานในสายงานนี้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

## บทวิเคราะห์ / แนวความคิด / ข้อเสนอ

### 1. บทวิเคราะห์

#### 1.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานให้สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศเป็นหน่วยงานหนึ่งในราชการบริหารส่วนกลาง มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ก) เสนอแนะนโยบายความร่วมมือต่างประเทศด้านแรงงาน
- ข) ดำเนินการเกี่ยวกับกรรมสารและข้อตกลงระหว่างประเทศด้านแรงงาน รวมทั้งเร่งรัดการปฏิบัติตามพันธกรณีด้านแรงงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของประเทศ
- ค) ประสานงาน ติดตามและแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านวิชาการและความช่วยเหลือด้านแรงงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับงานทุน พิธีการ รับรอง งานประชุม การเจรจาระหว่างประเทศ รวมทั้งวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มและองค์กรต่างประเทศ

- ง) ประสาน ติดตามสิทธิประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือแก่แรงงานและครอบครัวของแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ และประสานการดำเนินการเพื่อรักษาและส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ
- จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ภารกิจและบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้ดังนี้

1) เป็นตัวแทนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และ/หรือกระทรวงแรงงาน ในการสร้างและประสานความสัมพันธ์กับองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติตามพันธกรณีในฐานะประเทศสมาชิก หรือในฐานะตัวแทนของประเทศไทยที่เป็นภาคีสมาชิกองค์การระหว่างประเทศหลายแห่งในประเด็นด้านแรงงาน ได้แก่

- องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN)
- องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization : ILO)
- องค์การระหว่างประเทศเพื่อการโยกย้ายถิ่นฐาน (International Organization for Migration : IOM)
- องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD)

2) เป็นตัวแทนสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และ/หรือกระทรวงแรงงานในการประสานความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ (ทุนฝึกอบรม คู่มือ การร่วมประชุม การปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ อาสาสมัคร งานวิจัยร่วม) ภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ได้แก่

- กรอบสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN)
- กรอบการประชุมเอเชีย – ยุโรป (Asia – Europe Meeting : ASEM)
- กรอบพัฒนาการของความร่วมมือนเอเชีย (Asia Cooperation Dialogue : ACD)
- กรอบโครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion : GMS)

- กรอบยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิระวดี – เจ้าพระยา – แม่โขง (Ayeyawady – Chao Phraya – Mekong Economic Cooperation Strategy : ACMECS)
- กรอบแผนงานการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย – มาเลเซีย – ไทย (Indonesia – Malaysia – Thailand Growth Triangle : IMT – GT)
- กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชีย – แปซิฟิก (Asia – Pacific Economic Cooperation : APEC)

3) มีบทบาทเป็นผู้ชำนาญการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกี่ยวกับพิธีการ (ceremonial) และระเบียบปฏิบัติ (practical) ที่เป็นสากลในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ตลอดจนการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและทางวาจา ผ่านทางหนังสือราชการหรือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ

4) เป็นสื่อกลางในการประสานกับสำนักงานแรงงานในต่างประเทศในทุกเรื่อง ได้แก่ ข้อมูลทางวิชาการและสถานการณ์ นโยบายและแผนงาน การจัดทำและบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล การปกป้องคุ้มครอง ดูแลแรงงานไทยในต่างประเทศ การปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของกระทรวงแรงงานและประเทศไทย รวมทั้งเป็นสื่อกลางระหว่างแรงงานไทยที่ทำงานในต่างประเทศกับครอบครัว

5) เป็นผู้จัดทำและเสนอนโยบาย / แผนงานด้านต่างประเทศของกระทรวงแรงงานเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินความสัมพันธ์และความร่วมมือกับต่างประเทศ

ภายใต้ภารกิจดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ลักษณะงานและบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศตามภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งที่เป็นการติดต่อสัมพันธ์กับต่างประเทศโดยตรง และติดต่อโดยอ้อมซึ่งเรียกโดยรวมเป็นงานด้านวิเทศสัมพันธ์ ออกเป็น

#### 1.1.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยเนื้องานที่ต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

- การรวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลไทย – อังกฤษ ตอบข้อมูลข้อซักถามและเสนอข้อคิดเห็นต่อผู้บริหาร
- แปลข้อมูล / เอกสารทางวิชาการ / สนธิสัญญา / อนุสัญญา / ข้อตกลง ภาษาไทย – อังกฤษ และอังกฤษ - ไทย
- จัดประชุม หรือเข้าประชุม ทั้งระดับชาติและนานาชาติ เตรียมประเด็นหารือหรือกำหนดทำทึของกระทรวง จัดทำเอกสารประกอบการประชุม

- ได้ตอบจดหมายภาษาอังกฤษ เขียนรายงานไทย - อังกฤษ
- จัดทำคำกล่าว ไทย - อังกฤษ ของผู้บริหารในโอกาสต่าง ๆ
- ติดตามงานตามพันธกรณีกับองค์การระหว่างประเทศ เผยแพร่ / ประชาสัมพันธ์ / รณรงค์ เฉพาะกรณี เช่น การปฏิบัติตามอนุสัญญา ILO หรือ สนธิสัญญาองค์การสหประชาชาติ
- การปฏิบัติงานร่วม (counterpart) กับผู้เชี่ยวชาญหรืออาสาสมัครชาวต่างประเทศ

#### 1.1.2 ด้านพิธีการ ได้แก่

- การจัดเชื่อมการระหว่างผู้บริหารกระทรวงกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของต่างประเทศ
- การจัดงานเลี้ยงรับรองหรือการเข้าร่วมงานเลี้ยงรับรอง
- การซื้อ / มอบของขวัญ ในโอกาสที่มีการเชื่อมการหรือการเยือน
- ระเบียบพิธีการทุกในการจัดประชุมหรือเข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศ
- การเชิญ / จัดทำบัตรเชิญแขกต่างประเทศ
- การจัดดูงานแก่ชาวต่างประเทศ
- การจัดพิธีลงนามข้อตกลง

#### 1.1.3 ด้านการให้บริการ ได้แก่

- การประสานงานเพื่อดำเนินการเรื่องทุน (เวียนทุน รับสมัคร แจงรายชื่อ จัดทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น)
- การขออนุมัติเดินทางไปราชการต่างประเทศของบุคลากรกระทรวงแรงงาน
- การสำรองตั๋วโดยสาร จัดทำหนังสือเดินทาง จัดทำวีซ่า จัดทำคู่มือการเดินทาง
- อำนวยความสะดวกที่สนามบินแก่ผู้บริหารของกระทรวงในการเดินทางไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ
- ดือนรับ อำนวยความสะดวกที่สนามบินแก่แขกต่างประเทศของกระทรวง
- บริการรับร้องทุกข์ / ร้องเรียนเกี่ยวกับแรงงานไทยหรือการจ้างแรงงานไทยในต่างประเทศ

## 1.2 ความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

วิเคราะห์จากบทบาทและภารกิจความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในด้านวิเทศสัมพันธ์ ของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศทำให้จำแนกแยกความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้พึงมีเพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

### 1.2.1 ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ คือความจริงหรือข้อมูลที่เป็นผลจากการเรียน การสำรวจหรือการทดสอบ มนุษย์เป็นผู้สร้างองค์ความรู้และกำหนดเป็นหลักการขึ้นจากการสังสมของประสบการณ์และความคิด ความรู้เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่ในแต่ละสายงานจะมีข้อกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์นั้น มีความรู้ 2 ประเภทที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีเพื่อช่วยให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามความมุ่งหวังขององค์กร

1) ความรู้หลักที่ใช้ในการใช้ปฏิบัติงาน (core knowledge) หมายถึง องค์ความรู้ที่เป็นความคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ทุกคนต้องมี เพราะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้สามารถแสดงสมรรถนะได้สมบูรณ์ ประกอบด้วย

➤ การใช้ภาษาอังกฤษ (หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ที่จำเป็นในบางหน่วยงาน) ทั้งพูด อ่าน เขียนที่ถูกต้องและเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การพูด (ได้แก่ การสนทนาโต้ตอบ การพูดแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การกล่าว speech การบรรยายสรุป การอภิปราย เป็นต้น) การอ่าน (ได้แก่ การอ่านจดหมายเพื่อการสื่อสารโต้ตอบ การอ่านเอกสารทางวิชาการ อนุสัญญา ข้อมติ ข้อตกลง และวิเคราะห์สรุปความ เป็นต้น) การเขียน (ได้แก่ การเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงาน การเขียนบทความทางวิชาการ การเขียน speech การเขียนประเด็นหารือสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น) งานล่ามและการแปล (ได้แก่ ล่ามผู้บริหาร ล่ามที่ประชุมระหว่างประเทศ ล่ามในการจัดดูงานหรือบรรยายสรุป การแปลเชิงวิชาการประกอบด้วย การแปลอนุสัญญา / ข้อแนะ / ข้อมติ / ปฏิญญา / ข้อตกลง / บทความหรือเอกสารวิชาการ เป็นต้น)

➤ การจัดประชุมระหว่างประเทศ (ประเภทและลักษณะของการประชุมระหว่างประเทศ รูปแบบการจัดห้องประชุม การกำหนดและเชิญผู้เข้าร่วมประชุม การเตรียมการประชุมด้านสถานที่ การต้อนรับ การจัดเลี้ยง ที่พัก ยานพาหนะ ด้านสารัตถะ การจดและจัดทำรายงานการประชุม การดำเนินการประชุม การจัดเตรียมเอกสาร การกำหนดขั้นตอน กำหนดวาระการประชุม การวางแผนและมอบหมายผู้ปฏิบัติงาน)

➤ พิธีการทูต และการรับรอง (รูปแบบพิธีการทูตในโอกาสต่าง ๆ มารยาททางการทูตและมารยาทสากลทั่วไปในการสนทนาและการอำลา การนั่งรถ การประดับธงชาติ การแนะนำตัวเองและแนะนำให้รู้จักกัน การเรียกชื่อนุคคล การวางนามบัตร การแต่งกาย การรับประทาน

อาหารและการเข้าร่วมงานเลี้ยงรับรอง การจัดงานเลี้ยงรับรอง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบงานเลี้ยง รายละเอียดในบัตรเชิญ และการออกบัตรเชิญ การกำหนดรายการอาหาร เครื่องดื่ม การจัดผังที่นั่ง การเรียงลำดับอาวุโส การจัดกำหนดการงานเลี้ยงรับรอง การแลกเปลี่ยนของขวัญ การส่งแขกในฐานะ เจ้าภาพ เป็นต้น)

➤ การจัดทำแผน/นโยบายด้านการต่างประเทศ (การรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ การกำหนดรูปแบบการรายงานผล การกำหนดและติดตามตัวชี้วัด เป็นต้น)

2) ความรู้ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน (supportive knowledge) เป็น ความรู้รอบตัวที่มีส่วนเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งความรู้ในส่วนนี้ ต้องอาศัยความใฝ่รู้ของผู้ปฏิบัติงานที่จะอ่าน สืบค้นจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่

➤ ความรู้เรื่องนโยบาย/แผนพัฒนาประเทศ นโยบาย/แผนพัฒนา แรงงานของกระทรวงแรงงาน

➤ นโยบาย/แผน / ยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศของไทย

➤ สถานการณ์โลก สถานการณ์ในภูมิภาค / อนุภูมิภาคที่เป็น ประเด็นระหว่างประเทศที่เป็นความสนใจร่วมกัน เช่น การป้องกันการก่อการร้าย การเคลื่อนย้ายแรงงาน ยาสเสพติด การค้ามนุษย์ สิทธิมนุษยชน การคุ้มครองทางสังคม และ อื่น ๆ

➤ ความรู้เกี่ยวกับองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่จะเป็นแหล่ง ทรัพยากรด้านความรู้ ความร่วมมือที่จะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

➤ ความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ทางวิชาการด้านแรงงาน ด้านการ ต่างประเทศ ด้านกฎหมายแรงงาน และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเช่น ระเบียบด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ ระเบียบการเบิกค่ารับรอง ค่าของขวัญ ค่าเครื่องแต่งตัว ระเบียบการเดินทางไปราชการ ต่างประเทศ ระเบียบการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรืออาสาสมัครต่างประเทศ เหล่านี้ เป็นต้น ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ

### 1.2.2 ความสามารถ (Ability)

เป็นกระบวนการที่นำความรู้ ความคิด ประสบการณ์มาประกอบกันและ แสดงออกเชิงพฤติกรรมเพื่อกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ประสบผลตามมาตรฐานของสังคม ความสามารถในการ ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับการกิจและบทบาทตามการวิเคราะห์ลักษณะงานข้างต้น ได้แก่

➤ ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดแบบองค์รวม การมีความคิดริเริ่ม

➤ ความสามารถในการค้นคว้าและหาข้อมูล



- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (internet, search engine, e-mail) เพื่อการพัฒนาคุณภาพของงาน
- ความสามารถในการสื่อสารภายในและระหว่างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent)

### 1.2.3 ทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill)

ทักษะเป็นการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกิดความชำนาญ ซึ่งโดยมากมักเกิดจากการฝึกฝนและมีประสบการณ์ในสิ่งนั้น ๆ เป็นเวลานาน ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงานหรือในอาชีพต้องหมั่นหาความรู้และหาโอกาสฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางความรู้และเทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน สำหรับในงานด้านวิเทศสัมพันธ์ ทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้แก่

- ทักษะการเจรจาต่อรองในเวทีระหว่างประเทศและในประเทศ
- ทักษะการสร้างแรงจูงใจ
- ทักษะการพูดในที่ประชุมหรือในที่ชุมชนและการบรรยาย
- ทักษะการจรรยาบรรณการประชุม
- ทักษะในการเขียนข่าวและประชาสัมพันธ์
- ทักษะในการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์เฉพาะหน้า

### 1.2.4 คุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน (Other Characteristics)

นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่บุคคลทุกคนได้รับมาจากการเรียนรู้และฝึกฝน ยังมีอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน คือคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่เกิดจากการอบรมเลี้ยงดูและประสบการณ์ในชีวิต ได้แก่

- ทศนคติต่องานที่ได้รับมอบหมาย
- ทศนคติต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
- อุปนิสัย บุคลิกภาพในการปฏิบัติงานและการสมาคมกับคนอื่น
- พฤติกรรมการแต่งกาย กิริยาการแสดงออกและการวางตัว
- การใช้คำพูดและการใช้ภาษาในระหว่างปฏิบัติงาน

ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เรียกรวม ๆ กันจนในบางกรณียากที่แบ่งให้เห็นชัดเจน การนำเสนอข้างต้นจึงเป็นเพียงตัวอย่างที่พยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคำทั้งสามคำ ทั้งนี้ เวลาปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะเป็นพื้นฐานทุกคน แต่ทุกคนจะมีระดับความรู้ ความสามารถและทักษะแตกต่างกัน

ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ซึ่งต้องมีภารกิจทั้งด้านวิชาการ พิธีการและบริการ จึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อลักษณะงานและภารกิจ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ไม่ว่าจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับชาวต่างประเทศโดยตรงหรือติดต่อ โดยอ้อม ทั้งทางหนังสือและพูดคุย ต้องเข้าสังคม ต้องรับแขก ในบางครั้งบางสถานการณ์ ต้องใช้ความเสียสละเรื่องเวลาหรือความเป็นส่วนตัว ต้องมีความอดทนและรักษามารยาท เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง หากผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ ไม่มีคุณลักษณะที่สามารถรองรับงานลักษณะดังกล่าวได้ ย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กรและผลสำเร็จของงาน

## 2. แนวความคิด

เอกสารฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีพื้นฐานจากแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (competency) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ซึ่งเน้นการประเมินหรือชี้วัดผลการทำงานที่ผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบและการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ โดยสำนักงาน ก.พ. คาดหวังว่าระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้สมรรถนะได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

### แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (competency)

#### I ประวัติความเป็นมา

คณะทำงาน โครงการสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. รวบรวมแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในหนังสือคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย ว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะ พัฒนามาจากผลงานของนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ชื่อ ศาสตราจารย์ David C. McClelland เจ้าของบทความที่มีชื่อเสียงที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกันเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ซึ่ง McClelland แสดงความคิดเห็นต่อการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่า ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาถือว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะที่เดียวกัน ยังมีข้อคิดที่สำคัญ

อีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

สิ่งที่ McClelland ค้นพบ ให้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลหรือระดับศึกษาเท่านั้น หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้คนมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานแตกต่างกัน ตัวอย่างผลการศึกษาของ McClelland ที่ทำให้เข้าใจมากขึ้นคือ การศึกษานักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง พบว่า สิ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม มีความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น และมีความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง มากกว่าอีกกลุ่ม ซึ่งทั้งสามประการเป็นสิ่งที่ McClelland เรียกว่าสมรรถนะ และเป็นตัวที่ทำให้นักการทูตทั้งสองกลุ่มมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานต่างกันแม้ว่าทำงานลักษณะเดียวกัน

## II ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. กำหนดนิยามของสมรรถนะว่า คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผล มาจากความรู้ ทักษะ / ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” โดยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจึงจะทำให้เกิดผลงานโดดเด่น ซึ่งเชื่อว่า หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

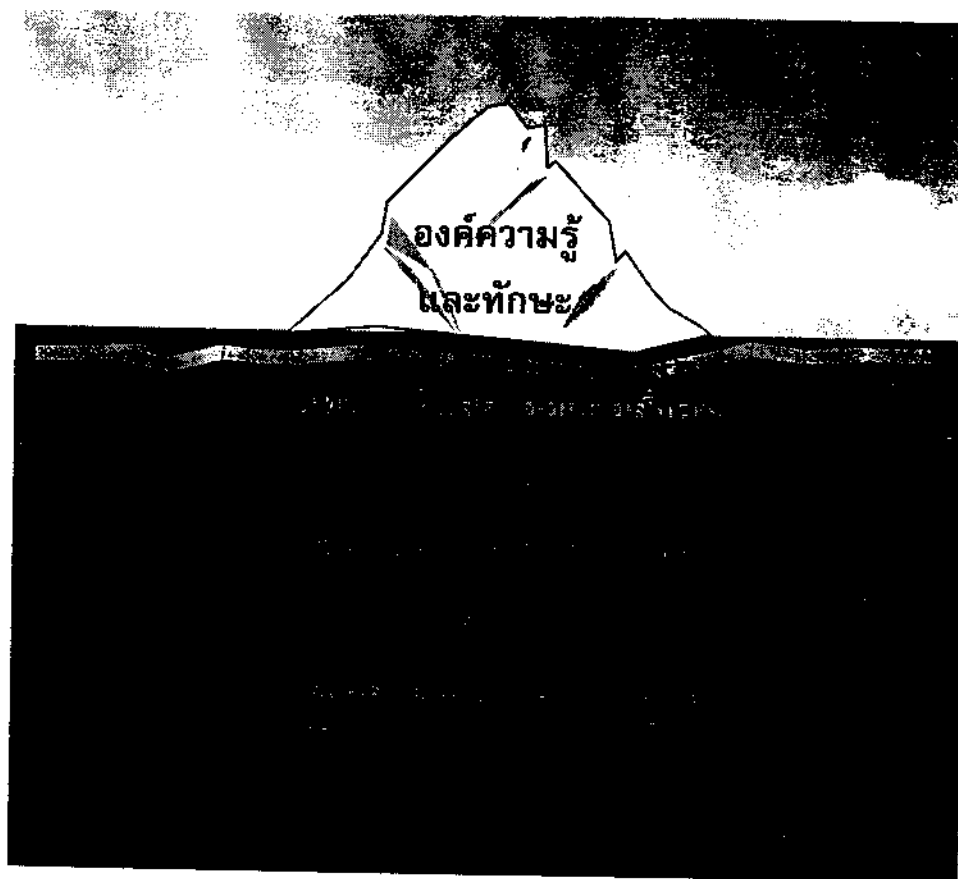
## III องค์ประกอบของสมรรถนะ

ผลการศึกษาวิจัยของ McClelland ได้ข้อสรุปว่า สมรรถนะที่ไว้วัดผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 1) สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ และ
- 2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถแยกได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดี หรือปานกลาง

การอธิบายเรื่องสมรรถนะให้เข้าใจง่ายขึ้นต้องดูจากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ประกอบด้วย ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ และความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ แต่ส่วนที่มีจำนวนมากกว่า มองเห็นได้ยากกว่าและพัฒนายากกว่าคือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่แรงจูงใจหรือแรงผลักดัน

เบื้องลึก (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ซึ่งเรียกโดยรวมว่าคุณลักษณะอื่น ๆ



สำนักงาน ก.พ. อธิบายเพิ่มเติมเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนที่อยู่ได้นำตามโมเดลภูเขาน้ำแข็งซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมที่ยากแก่การเข้าใจดังนี้

- **แรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives)** เป็นจินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Affiliation Motive) แรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ (Power Motive) เช่น เป็นคนที่มุ่งหวังให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ จะมีการทำงานแบบทุ่มเท รับผิดชอบ ส่งงานตรงเวลา เป็นต้น
- **อุปนิสัย (Trait)** เป็นพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจนเป็นความเคยชินและกลายเป็นแบบแผนหรือรูปแบบพฤติกรรมเฉพาะของบุคคลนั้น ๆ เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น โศกผางพูดเสียงดัง เป็นต้น

- **ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image)** เป็นความรู้สึกนึกคิด ทักษะที่บุคคลมีต่อตนเอง และค่านิยมที่บุคคลยึดถือ รวมทั้งความคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของคน
- **บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นหรือบทบาทตามที่สังคมกำหนด เช่น บทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อื่น บทบาทผู้นำในชุมชน เป็นต้น

#### IV ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น

- 1) **สมรรถนะบุคคล (Personal Competencies)** เป็นสมรรถนะเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบ ไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ เช่น ความสามารถในการเขียนภาพของศิลปิน การแสดงของนักกายกรรม นักกีฬา นักประดิษฐ์
- 2) **สมรรถนะของงาน (Job Competencies)** เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ
- 3) **สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies)** เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้น ๆ ไปสู่ความสำเร็จได้ หรือเป็นสมรรถนะหลักที่ส่งผลให้องค์การมีผลงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

#### V การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานก.พ. สรุปความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะในการนำมาใช้ในหน่วยงานราชการ ดังนี้

- 1) **การวางแผนกำลังคน** องค์กรสามารถกำหนดขนาดและองค์ประกอบของบุคลากรที่ต้องการได้จากการคาดการณ์สมรรถนะที่องค์กรต้องการ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนด้านกำลังคนเพื่อให้้องค์การเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนได้อย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 2) **การสรรหาและเลือกสรร** ในส่วนของกิจกรรมการสรรหาและเลือกสรรบุคคลนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่สรรหา ๆ จะต้องกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในตำแหน่งต่าง ๆ การนำสมรรถนะมาใช้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจากเดิมที่ให้ความสำคัญเฉพาะประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นการให้ความสำคัญกับสมรรถนะซึ่งจะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์กร สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ สมรรถนะต่าง ๆ จะใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการหรือคาดหวังจากการปฏิบัติงานของบุคคล รวมทั้งนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้างตามระดับสมรรถนะ เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะในระดับที่สูงขึ้น ก็จะนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ จึงมีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น

4) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งต่าง ๆ จะช่วยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของแต่ละบุคคลเพื่อพิจารณาระดับความมากน้อยและสมรรถนะที่ต้องการในอนาคต ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเนื้อหาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะต่าง ๆ ตามที่ต้องการได้

5) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อพิจารณาในแง่ขององค์กร การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เป็นการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและควบคุมให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สำหรับในแง่ของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้สมรรถนะเพื่อยกระดับสมรรถนะของตนเองเพื่อให้ได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับความสนใจและระดับสมรรถนะของตนได้

## VI การกำหนดสมรรถนะ

ผลการศึกษาของสำนักงานก.พ. เพื่อนำระบบสมรรถนะมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ชี้ให้เห็นว่า การกำหนดรูปแบบสมรรถนะให้เหมาะสมกับหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ (เช่น เพื่อการวางแผนกำลังคน หรือเพื่อกำหนดตำแหน่งและสรรหา หรือเพื่อการพัฒนาบุคคล หรือเพื่อการประเมินผล) จำเป็นต้องมีขั้นตอนที่จะวิเคราะห์สมรรถนะซึ่งมีส่วนของพฤติกรรมที่สังเกตได้ยาก (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง) ให้ออกมาเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้

การกำหนดสมรรถนะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

### 1) ขั้นการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงานในสายงานใดสายงานหนึ่งจากผู้ที่มีความรู้ในงานนั้น ๆ โดยมากมักคัดเลือกจากผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งในสายงานนั้นที่มีผลการ

ปฏิบัติงานดี หรือหัวหน้างานที่เคยปฏิบัติงานนั้นมาก่อน เพื่อหาข้อสรุปว่า การทำงานในสายงานนั้น ๆ ต้องทำอะไรบ้าง โดยแบ่งกิจกรรมในงานออกเป็นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อย ต่อไปวิเคราะห์ว่ากิจกรรมย่อยในงานนั้น ๆ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอะไรที่ทำให้สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์งานทำได้หลายวิธีทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดังนี้

✓ **การสัมภาษณ์** มีทั้งแบบผู้สัมภาษณ์หลายคนเป็นกลุ่มหรือแบบผู้สัมภาษณ์เดี่ยว การสัมภาษณ์เป็นการสนทนาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสมรรถนะหรือรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะต่าง ๆ ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ได้มากที่สุด โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องกำหนดหรือเตรียมเนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สะท้อนสมรรถนะของตำแหน่ง

วิธีการสัมภาษณ์จะทำให้ได้ข้อมูลสำคัญที่เป็นตัวอย่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลาง การแยกพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็น 2 ระดับจะเป็นการสะท้อนถึงสมรรถนะที่แตกต่างกันได้

✓ **การใช้เทคนิค Focus Group** เป็นการสนทนาแบบกลุ่มย่อย ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพอีกวิธีหนึ่ง วัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สะท้อนสมรรถนะต่าง ๆ ลักษณะสำคัญของการใช้เทคนิค **Focus Group** เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะนั้นจะต้องประกอบด้วย ผู้นำการสนทนา (Moderator) และผู้เข้าร่วมการสนทนา ทั้งนี้ จำนวนผู้เข้าร่วมสนทนาควรอยู่ระหว่าง 8-12 คน ผู้นำการสนทนาจะต้องจัดเตรียมเนื้อหาหรือหัวข้อในการสนทนาและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงออกถึงตัวอย่างพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหัวข้อที่ใช้ในการสนทนาให้มีลักษณะคล้ายหรือเช่นเดียวกับวิธีการสัมภาษณ์

ผู้นำการสนทนาจะต้องเป็นผู้สรุปประเด็นและสร้างคำถามปลายเปิดรวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นให้ครบทุกคน วิธีการนี้คล้ายวิธีการสัมภาษณ์แต่จะช่วยประหยัดเวลาได้มากกว่าและได้ข้อมูลที่ต้องการมากขึ้น แต่อาจมีความเป็นไปได้ที่กลุ่มอาจมีความเห็นคล้อยตามกันซึ่งอาจทำให้ไม่ได้ข้อสรุปที่แท้จริง

✓ **การใช้แบบสำรวจ / แบบสอบถาม** เป็นการรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณที่สำคัญ มีประโยชน์สำหรับการใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลได้เป็นจำนวนมาก ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายได้มาก และช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน การกิจ ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน

พฤติกรรมการทำงานที่ดี รวมทั้งสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งทั้งในภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

การกำหนดขนาดหรือจำนวนของผู้ตอบแบบสำรวจ / แบบสอบถาม ขณะทำงานอาจใช้วิธีการทางสถิติอย่างง่ายโดยการศึกษาหรือรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดหากมีจำนวนน้อย หรืออาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างทางสถิติ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบจำนวนที่ต้องการในการศึกษารวบรวมข้อมูล

### ✓ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)

เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่ต้องการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ เพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของสายงานนั้นว่ามีสมรรถนะใดบ้าง และมีมากน้อยเพียงใดหรือมีลักษณะอย่างไร โดยการเขียนหรือเล่าเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ ดังนี้

- เขียน / พรรณนาพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยการอธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดพฤติกรรมการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมดังกล่าวที่ทำให้ผู้อื่นที่อ่านแล้วเข้าใจได้ เช่น พฤติกรรมการให้บริการประชาชนหรือผู้มาติดต่อ พฤติกรรมการให้คำปรึกษาของหัวหน้างาน เป็นต้น

- เขียน / พรรณนาพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้หรือมีความเป็นรูปธรรม ในการเขียนหรือพรรณนาพฤติกรรมจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำคุณศัพท์ที่แสดงถึงการตัดสินเชิงคุณค่าของผู้เขียนหรือผู้เล่า เช่น ดี เลว เหมาะสม ไม่เหมาะสม เป็นต้น

## 2. ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มและระดับของสมรรถนะ วิเคราะห์ให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานลักษณะใดบ้างที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานในระดับดีเลิศซึ่งจะทำให้การทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ และพฤติกรรมต่าง ๆ นั้นสะท้อนสมรรถนะอะไรบ้าง ผู้วิเคราะห์ข้อมูลควรมีความชำนาญในการตีความพฤติกรรมที่แสดงถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สะท้อนสมรรถนะ ซึ่งการศึกษาวิจัยทัศน การกิจ หรือการศึกษาจากตัวอย่าง best practice จะมีส่วนช่วยในการพิจารณาเลือกข้อมูลที่เป็นประโยชน์และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะได้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น



3. ขั้นการจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ (Prototype Competency Model)  
นำข้อมูลการจัดกลุ่มสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะสำหรับสายงานหรือตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งควรมีโครงสร้างประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะหรือกลุ่มสมรรถนะ นิยามของสมรรถนะ พฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ

4. ขั้นการตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะ

ร่างรูปแบบสมรรถนะจำเป็นต้องตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้ โดยทั่วไปจะตรวจสอบในเชิงคุณภาพโดยการหาความเที่ยงตรงก่อนนำไปใช้จริง เพื่อหาข้อสรุปว่าร่างรูปแบบสมรรถนะนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งที่ต้องการกำหนดรูปแบบสมรรถนะได้มากน้อยเพียงใด

ตัวอย่างรูปแบบสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ การแก้ปัญหา (Problem Solving)

นิยาม ความสามารถในการหาข้อสรุปของข้อมูล หรือรูปแบบของปัญหา หรือสถานการณ์ต่างๆพร้อมกับแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขที่เหมาะสมโดยสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทฤษฎี ประสบการณ์ รวมทั้งสามารถคิดป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้

ระดับสมรรถนะ (Levels of Competency)

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
ระดับการเรียนรู้ (Learning Level)	รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้แก้ปัญหาและสามารถสรุปรูปแบบของปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ และรู้ถึงสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา
ระดับการปรับใช้ (Adopting Level)	เปรียบเทียบรูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่เกิดขึ้นในอดีต และระบุได้ว่าอะไรคือความเหมือนหรือความแตกต่าง
ระดับการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม (Performing Level)	ประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์ต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา นั้น และสามารถอธิบายเหตุผลในแต่ละวิธีการและทางเลือกนั้นได้
ระดับการนำ (Leading Level)	สร้างแนวทางและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายๆส่วนงาน และส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถวางแผนป้องกันการเกิดปัญหาหรือคิดค้นวิธีป้องกันปัญหาที่มีผลยั่งยืน

## VII สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

คณะทำงานโครงการสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุป จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา โดยเป็นการศึกษาขนาดใหญ่ มีการเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งต่าง ๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) แล้วกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดกลุ่มงาน เป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดให้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความคล้ายคลึงของงานในสายงาน ต่าง ๆ พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคลกลุ่มใด

2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ผลการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุป จำกัด)

ได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงานได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

## VIII โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย

คณะทำงานโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำสมรรถนะ โดยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐและ ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ให้ข้าราชการพลเรือนกรอกจำนวนกว่า 60,000 ชุด รวมทั้ง ข้อมูลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการข้าราชการระดับ 8 ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและเป็นตัวแทนกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 16 กลุ่มงาน และข้อมูลการใช้สมรรถนะขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ส่วน คณะทำงานโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง และ ค่าตอบแทน จัดทำโมเดลสมรรถนะเพื่อเป็นต้นแบบ ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงความมุ่งมั่น จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึงความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติ ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และเป็นพฤติกรรมที่เป็นความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

## 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ดังนี้

1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมายหรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้ อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้ เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือ

จำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้ อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสน้ำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในองค์กรของคนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้น จะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9) การค้นพบการเชิงรุก (Pro-activeness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาลงสำเร็จลุล่วง

12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

13) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ ผู้อื่นประทับใจหรือเพื่อสนับสนุนความคิดของตน

14) สถานะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็น ผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึงความซาบซึ้งใน ธรรมชาติของงานศิลป์ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้น ในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติและนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลป์ของตน

16) วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและ ก่อความร่วมมือแรงร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำพาทางภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง ความเข้าใจ กลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการ ประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของ สถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้น ผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทาง ที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้น จริง

19) การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง การระงับอารมณ์และ พฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตรหรือทำงานภายใต้ สถานะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) หมายถึง ความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการ สร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. วิเคราะห์ว่า ข้าราชการทุกสายงาน ควรมีสรรดณะหลัก 5 สรรดณะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และมี สรรดณะประจำกลุ่มงานอีก 3 สรรดณะ รวมเป็น 8 สรรดณะ อย่างไรก็ตาม สรรดณะประจำกลุ่มงานอาจมี มากกว่า 3 สรรดณะได้ตามการพิจารณาว่าเหมาะสมของแต่ละกลุ่มงานของแต่ละหน่วยงาน

## **IX สรรดณะของสายงานวิเทศสัมพันธ์ (ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน)**

สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ มีข้าราชการปฏิบัติงานอยู่จำนวน 24 คน (ไม่นับรวมข้าราชการประจำการในสำนักงานแรงงานในต่างประเทศจำนวน 13 แห่ง 11 ประเทศ)

ภายใต้ชื่อตำแหน่ง 3 ประเภทคือ เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ นักวิชาการแรงงาน และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยมีโครงสร้างของหน่วยงานและลักษณะงานประกอบด้วย

- 1) ฝ่ายบริหารทั่วไป รับผิดชอบงานสารบรรณ รุรการ การจัดซื้อ จัดจ้าง งานสวัสดิการ ยานพาหนะ ทะเบียนข้าราชการ/ลูกจ้าง งานช่วยอำนวยความสะดวก
- 2) ฝ่ายนโยบายและแผนต่างประเทศ รับผิดชอบจัดทำยุทธศาสตร์และนโยบายต่างประเทศด้านแรงงานของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศและสำนักงานแรงงานในต่างประเทศทั้ง 13 แห่ง โดยจัดทำงบประมาณ แผนปฏิบัติการ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตัวชี้วัด คำรับรองการปฏิบัติราชการ ติดตามผล ประเมินผล รายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่สังกัดสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
- 3) กลุ่มวิเทศสัมพันธ์ รับผิดชอบการปฏิบัติตามพันธกิจกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศและองค์การสหประชาชาติในกรอบสิทธิมนุษยชนรวมทั้งองค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ งานความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศในกรอบทวิภาคีและพหุภาคีทั้งหมด
- 4) กลุ่มประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ รับผิดชอบการประสานสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ 13 แห่งในการส่งเสริม รักษาและขยายโอกาสการมีงานทำแก่แรงงานไทย สุ่มครองสิทธิประโยชน์แก่แรงงานไทย รับเรื่องร้องทุกข์ของแรงงานและญาติ การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการในต่างประเทศ

ตามการแบ่งกลุ่มงานของสำนักงาน ก.พ. สายงานวิเทศสัมพันธ์จัดอยู่ในกลุ่มงานที่ 9 คือ กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งในการจะกำหนดโมเดลสมรรถนะของสายงานวิเทศสัมพันธ์ให้เห็นเป็นรูปธรรม นั้น สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นต้นคิดในการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในหน่วยงานราชการให้ข้อสังเกตเรื่องการกำหนดโมเดลสมรรถนะของแต่ละหน่วยงานว่า เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดรายละเอียดของงาน (job description) ในแต่ละกลุ่มงานต่างกัน และบางหน่วยงานมีการแบ่งโครงสร้างที่ซับซ้อน ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของแต่ละหน่วยงาน จึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกับที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยแต่ละหน่วยงานควรมีการศึกษาและหารือร่วมกันเพื่อวิเคราะห์งานให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะกำหนด สมรรถนะประจำกลุ่มงานออกมาให้สอดคล้องกัน แต่อย่างไรก็ดี ในส่วนของสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะนั้น ถือเป็นสมรรถนะสำคัญพื้นฐานที่อย่างน้อยที่สุดข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตามให้ได้ทุกข้อ และถ้าหน่วยงานใดมีความสามารถที่จะกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่พิจารณาว่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงานออกมา และกำหนดให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งใช้ในการประเมินผลงาน (performance) หรือผลสำเร็จของงาน (result-based) ก็สามารทำได้

อย่างไรก็ดี ตามการสำรวจและวิเคราะห์เบื้องต้นโดยสำนักงาน ก.พ. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต้องมีความพร้อมตามสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การทำงานอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการบริการที่ดี มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีจริยธรรม และทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ และ

มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 สมรรถนะประกอบด้วย การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และศิลปะการสื่อสาร จูงใจ (รายละเอียดพฤติกรรมแยกตามระดับสมรรถนะ ศึกษาเพิ่มเติมได้จากภาคผนวก 2 เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะ)

ในส่วนของกระทรวงแรงงานนั้น ได้มีการวิเคราะห์และจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และคุณลักษณะเฉพาะของสายงานวิเทศสัมพันธ์โดยกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไว้บ้างแล้วส่วนหนึ่ง ประกอบด้วย หัวข้อต่อไปนี้

- ❖ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
- ❖ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- ❖ ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ
- ❖ ความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม
- ❖ ทักษะในการเจรจาต่อรอง
- ❖ ทักษะในการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ

ความรู้ ความสามารถ ทักษะในทั้ง 6 หัวข้อดังกล่าว ได้รับการกำหนดพฤติกรรมสำคัญตามหลักการกำหนดสมรรถนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

ความหมาย : มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ / หน่วยงานต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
I	<p>มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถโต้ตอบ อธิบายและเข้าใจเนื้อหาของความร่วมมือระหว่างประเทศด้านแรงงานในระดับพื้นฐาน</p> <p>1.1 สามารถพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับพื้นฐานได้เป็นอย่างดี</p> <p>1.2 สามารถอธิบายเนื้อหางานด้านความร่วมมือภาษาต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง</p> <p>1.3 สามารถเป็นผู้สังเกตการณ์การประชุม / สัมมนา ระดับนานาชาติได้</p>



ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
2	<p>เป็นผู้แทนหน่วยงานที่สามารถถ่ายทอดความคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้ภาษาอังกฤษที่เป็นศัพท์วิชาการได้โดยมีการนำ ICT มาใช้</p> <p>2.1 สามารถถ่ายทอดความคิดอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้เจ้าหน้าที่ / หน่วยงานต่างประเทศเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจน</p> <p>2.2 สามารถค้นหาและดึงข้อมูลจาก website ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่องานความร่วมมือระหว่างประเทศด้านแรงงาน</p> <p>2.3 สามารถวิเคราะห์และเสนอความเห็นในเอกสารความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องด้านแรงงานระหว่างประเทศซึ่งสัมพันธ์กับสถานการณ์โลก เช่น อนุสัญญา ILO บันทึกความเข้าใจ</p> <p>2.4 สามารถเป็นผู้แทนหน่วยงานเข้าร่วมประชุม / สัมมนาระหว่างประเทศในหัวข้อด้านแรงงานได้</p>
3	<p>เป็นผู้แทนประเทศเพื่อเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศ และสามารถชี้แจงให้คำปรึกษาตอบข้อซักถามด้านความร่วมมือระหว่างประเทศและสถานการณ์โลกได้</p> <p>3.1 สามารถเขียนและกล่าวสุนทรพจน์เป็นภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์</p> <p>3.2 สามารถชี้แจง / ตอบข้อซักถาม / ยืนยันจุดยืนของตนเองและหน่วยงานในเวทีโลกได้อย่างถูกต้อง</p> <p>3.3 สามารถสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานความร่วมมือระหว่างประเทศและสถานการณ์โลกมากำหนดนโยบายต่างประเทศด้านแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

**ชื่อสมรรถนะ :** ความสามารถในการกำหนดนโยบาย / แผนงาน / โครงการเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

**ความหมาย :** มีความสามารถด้านการกำหนดนโยบาย / แผนงาน / โครงการเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงานและกฎระเบียบทั้งในและต่างประเทศและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
1	<p>สามารถชี้แจง / อธิบายขั้นตอนการทำงานด้านสถานการณ์แรงงาน / กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจได้</p> <p>1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ/สถานการณ์แรงงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2 สามารถชี้แจง/อธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจได้</p>
2	<p>สามารถระบุข้อบกพร่อง / ให้ข้อเสนอแนะและเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติรวมถึงการจัดทำโครงการ / แผนงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.1 สามารถระบุถึงข้อบกพร่องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของงานที่ปฏิบัติได้อย่างชัดเจน</p> <p>2.2 สามารถเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบแรงงานทั้งในและต่างประเทศในภาพรวมและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.3 สามารถจัดทำโครงการ / แผนงานตามที่ได้รับมอบหมายภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
3	<p>สามารถกำหนดนโยบาย / แผนงานของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย / แผนงานของผู้บริหารระดับสูง / องค์กร และให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.1 สามารถกำหนดกรอบนโยบาย / แผนงาน / โครงการและมอบหมายให้บุคลากรในหน่วยงานนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน</p> <p>3.2 สามารถวิเคราะห์ / เชื่อมโยง กฎระเบียบ / สถานการณ์แรงงานทั้งในและต่างประเทศในภาพรวมและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้</p>

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
	<p>อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.3 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ข้อสมรรถนะ : ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ

ความหมาย : ความสามารถในการอธิบายสาระสำคัญของสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศ ตลอดจนสามารถระบุขั้นตอนการดำเนินงานในการประสานให้ความช่วยเหลือ ติดตาม ดูแลสิทธิประโยชน์ที่แรงงานพึงได้รับ รวมถึงแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา / อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วนครอบคลุม

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
1	<p>1.1 สามารถอธิบายสาระสำคัญของสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยที่ไปทำงานต่างประเทศได้อย่างถูกต้องครบถ้วน</p> <p>1.2 สามารถอธิบายประเภทของเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง</p>
2	<p>2.1 สามารถอธิบายหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง</p> <p>2.2 สามารถอธิบายขั้นตอนการดำเนินการรับเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง</p>
3	<p>3.1 สามารถดำเนินการตามขั้นตอนรับเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศได้อย่างถูกต้องครบถ้วน</p> <p>3.2 สามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการรับเรื่องร้องทุกข์เพื่อติดตามสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศได้</p>

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
4	<p>4.1 สามารถให้แนวคิดข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานรับเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศโดยคำนึงถึงนโยบายของผู้บริหาร</p> <p>4.2 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานรับเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของแรงงานไปทำงานต่างประเทศได้อย่างถูกต้องทันสถานการณ์</p>
5	<p>5.1 สามารถกำหนดนโยบายในการพัฒนาระบบของการรับเรื่องร้องทุกข์เพื่อให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์/แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>5.2 เป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านแรงงานในเรื่องสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยและวิธีการรับเรื่องร้องทุกข์</p> <p>5.3 เป็นผู้นำในการประสานงานระหว่างประเทศในกรณีที่เกิดปัญหาสิทธิประโยชน์ทางด้านแรงงาน</p>

ชื่อสมรรถนะ : ความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม

ความหมาย : ความสามารถในการจัดเตรียมงานก่อนการประชุมในเรื่อง ข้อมูล เอกสารประกอบการประชุม หนังสือเชิญประชุม ขออนุมัติจัดการประชุม สถานที่ ค่าใช้จ่ายในการประชุม/ในระหว่างการประชุม สามารถควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของการประชุมและภายหลังการประชุม สามารถจัดทำรายงานการประชุมพร้อมทั้งเบิก-จ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมได้

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
1	<p>1.1 สามารถอธิบายวิธีการ วัตถุประสงค์ในการจัดประชุมได้อย่างถูกต้องครบถ้วน</p> <p>1.2 สามารถดำเนินการประสานงาน ติดต่อผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดในการเข้าประชุมได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน</p>

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
2	<p>2.1 สามารถจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม จัดทำหนังสือเชิญประชุม เทคนิคในการประสานงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน</p> <p>2.2 สามารถจัดทำหนังสือขออนุมัติจัดการประชุมและมีความรู้เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเบี้ยประชุม การจัดซื้อจัดจ้างได้ถูกต้อง</p>
3	<p>3.1 สามารถกำกับดูแลทีมงานในระหว่างงานประชุมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้</p> <p>3.2 สามารถสรุปผลการประชุมได้ตรงประเด็นและถูกต้อง</p>
4	<p>4.1 สามารถให้คำแนะนำหรือเสนอความเห็นให้เป็นไปตามที่ประชุมได้</p> <p>4.2 เป็นผู้นำดำเนินการประชุมเพื่อให้เนื้อหาสาระละเอียดของการประชุมอยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้</p> <p>4.3 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมได้ดู่วงเป็นผลสำเร็จ</p>
5	<p>5.1 สามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่หน่วยงานอื่น ๆ ในการจัดการประชุมได้</p> <p>5.2 สามารถกำหนดรูปแบบการจัดการประชุมที่เป็นมาตรฐานให้สามารถนำไปใช้ได้และเป็นแบบอย่างแก่องค์กรอื่น ๆ</p>

ชื่อสมรรถนะ : ทักษะในการเจรจาต่อรอง

ความหมาย : ความสามารถในการกำหนดท่าที การเจรจาต่อรอง (Negotiation) รวมถึงการเจรจาเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านแรงงานระหว่างประเทศ โดยคำนึงถึงศักยภาพความพร้อมของคู่เจรจาและความสอดคล้องกับนโยบายด้านแรงงานซึ่งส่งผลต่อประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
1	<p>1.1 สามารถระบุความสำคัญของการเจรจาเกี่ยวกับความร่วมมือด้านแรงงานของประเทศไทยและระหว่างประเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน โดยศึกษาจากตัวอย่างเอกสารและการสอนงานของหัวหน้าฝ่าย</p>

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
	1.2 สามารถระบุขอบเขตแห่งการเจรจา (Bargaining Arena) เพื่อใช้เป็น ฐานข้อมูลในการกำหนดค่าที่การเจรจาได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน
2	2.1 สามารถอธิบายท่าทีเกี่ยวกับความร่วมมือด้านแรงงานของประเทศไทยและ ระหว่างประเทศแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ 2.2 สามารถกำหนดเงื่อนไขในการเจรจาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการต่อรองได้ อย่างครบถ้วน
3	3.1 สามารถกำหนดค่าที่เกี่ยวกับความร่วมมือด้านแรงงานของประเทศไทย และระหว่างประเทศโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ 3.2 สามารถเป็นผู้ติดตามในการดำเนินการเจรจาต่อรองเบื้องต้นพร้อมทั้ง สามารถให้ความคิดเห็นในระดับผู้ปฏิบัติงานได้
4	4.1 สามารถดำเนินการเจรจาต่อรองตลอดทั้งสามารถเจรจาเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือด้านแรงงานระหว่างประเทศ โดยคำนึงถึงศักยภาพความพร้อมของ คู่เจรจาและความสอดคล้องกับนโยบายด้านแรงงานในระดับเจ้าหน้าที่ อาวุโส 4.2 สามารถนำเสนอผลการเจรจาต่อรองเพื่อรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับ รัฐมนตรีให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลดังกล่าวได้
5	5.1 สามารถพิจารณาข้อเสนอซึ่งเป็นผลจากการเจรจาในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส เพื่อประกอบการตัดสินใจก่อนการประชุมในระดับรัฐมนตรี 5.2 ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้แทนไทยในการเจรจาระดับประเทศ ซึ่งในกรณี ที่รัฐมนตรีติดภารกิจ อาจมอบหมายให้ปลัดกระทรวงหรือเอกอัครราชทูต ไทยประจำประเทศที่จัดประชุม เป็นหัวหน้าคณะผู้แทนได้ 5.3 สามารถตัดสินใจลงนามในข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศได้

ชื่อสมรรถนะ : ทักษะในการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ

ความหมาย : ความสามารถในการประสานงาน การอำนวยความสะดวก โครงการให้สามารถดูล่วงหน้าตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงทรัพยากรและข้อจำกัดทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนความสามารถในการริเริ่มให้เกิดโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ได้

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
1	1.1 สามารถอธิบายภาพรวมของการดำเนินงานโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน 1.2 สามารถดำเนินการประสานงานการประชุมโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศในส่วนของการติดต่อประสานงาน จัดทำกำหนดการ จัดทำรายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุม การเตรียมสถานที่ อาหารว่าง ตลอดจนสรุปข้อมูลความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ ฯ ต่อผู้บริหารได้
2	2.1 สามารถดำเนินงานจัดการประชุมโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้ เช่น การเชิญวิทยากร การจัดเตรียมเอกสารทางวิชาการ ติดต่อประสานงานกับประเทศผู้เข้าร่วมโครงการ 2.2 สามารถจัดทำสรุปผลการประชุมโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการดำเนินการโครงการระหว่างประเทศได้อย่างครอบคลุมประเด็นสำคัญ
3	3.1 สามารถบริหารจัดการโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศให้สำเร็จ ดูล่วงหน้าตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงการความร่วมมือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน ผู้บริหารจัดการโครงการ ฯ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้ 1) สามารถเขียนตัวโครงการความร่วมมือทางวิชาการได้ 2) กำกับดูแลความเรียบร้อยของการดำเนินการโครงการในด้าน logistics และสารัตถะ 3) เป็นศูนย์กลางของการอำนวยความสะดวกและการประสานงานโครงการ
4	4.1 สามารถพิจารณาถ่วงดุลการดำเนินงานโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม 4.2 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นก่อน และระหว่างการดำเนินงานโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors)
5	5.1 สามารถตัดสินใจอนุมัติโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศและงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการโครงการ 5.2 สามารถปฏิบัติหน้าที่ประธานโครงการ ฯ ฝ่ายไทยได้อย่างเหมาะสม 5.3 สามารถกิดริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของสายงานวิเทศสัมพันธ์ทั้ง 6 ข้อดังกล่าว นับเป็นการริเริ่มที่จะกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของกระทรวงแรงงานให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ในอนาคต แต่อย่างไรก็ดี หากเปรียบเทียบกับแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการจะพบว่า ยังขาดการจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบตามหลักการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยผู้เสนอผลงานเชื่อว่ายังมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอีกหลายประการที่ต้องได้รับการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เป็นทั้งด้านวิชาการ พิจารณาและด้านบริการซึ่งได้วิเคราะห์เป็นเบื้องต้นไว้ก่อนหน้านี้ ทั้งนี้ เพื่อให้สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศได้นำการกำหนดสมรรถนะที่สมบูรณ์ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสามารถกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประสบการณ์การปฏิบัติงานในสายงานวิเทศสัมพันธ์ของกระทรวงแรงงานมาเป็นเวลานาน ผู้เสนอผลงานได้ทำการวิเคราะห์งานด้านความสัมพันธ์กับต่างประเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ว่า นอกจากความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการประสานติดต่อกับต่างประเทศที่หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ของทุกหน่วยงานราชการมีนั้น วิเทศสัมพันธ์ของกระทรวงแรงงานควรมีความรู้เฉพาะในด้านแรงงานที่จะสนับสนุนและส่งเสริมบทบาทของกระทรวงในเวทีต่าง ๆ ทั้งในระดับโลก ระดับพหุภาคีหรือระดับทวิภาคี ซึ่งสามารถประมวลได้ดังนี้

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นในงาน	รายละเอียด
<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ภาษาอังกฤษ</li> </ul>	<u>การพูด</u> : สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพูดสนทนาได้ตอบในการปฏิบัติงาน ในการเข้าร่วมงานเลี้ยงรับรอง ในที่ประชุม ในการกล่าว speech ในการบรรยายเมื่อมี



ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นในงาน	รายละเอียด
	<p>แลกเปลี่ยนความรู้หรือศึกษา/ขอข้อมูล ในการอภิปรายเมื่อเข้าร่วมประชุม/สัมมนาทางวิชาการ</p> <p><u>การอ่าน</u> : สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพในการอ่านจับใจความ/สรุปความหนังสือได้ตอบทางราชการ เอกสารวิชาการ เอกสารประกอบการประชุมระหว่างประเทศ อนุสัญญา ข้อมติ ข้อตกลง ข่าวก บทวิเคราะห์ รายงาน สถานการณ์โลก นโยบายด้านแรงงานหรือกฎหมายแรงงาน ของต่างประเทศ โดยสามารถวิเคราะห์และเสนอความเห็นต่อผู้บริหารได้</p> <p><u>การเขียน</u> : สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพในการเขียนหนังสือราชการ ได้ตอบกับหน่วยงานต่าง ๆ เขียนอีเมลล์ เขียนรายงานประจำปีตามพันธกรณีกับองค์การระหว่างประเทศ ที่กระทรวง ฯ เป็นภาคีสมาชิก เขียนบทความวิชาการ เขียน speech เขียนประเด็นหารือ/ทำที/บทสรุปสำหรับผู้บริหาร</p> <p><u>การแปล</u> : สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพในการแปลกฎหมาย/อนุสัญญา/ข้อตกลงด้านแรงงาน ข่าวก บทความวิชาการ เอกสารประกอบการประชุมระหว่างประเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารใช้ในการกำหนดทำที/ทิศทางในเรื่องนั้น ๆ</p> <p><u>ถ่าม</u> : สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพในการเป็นล่ามให้ผู้บริหารระหว่างการประชุมหรือรับแขกเยือน หรือในการเข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศ รวมทั้งการเป็นล่ามในการจัดดูงาน/บรรยายสรุปแก่ชาวต่างประเทศ เป็นล่ามให้ผู้เชี่ยวชาญ/เจ้าหน้าที่ต่างประเทศที่เดินทางมาปฏิบัติงานภายใต้โครงการหรือตามภารกิจอื่น ๆ</p>
<p>● ความรู้ในการจัดประชุมในประเทศและระหว่างประเทศ</p>	<p><u>ในประเทศ</u> : มีความรู้และความสามารถในการกำหนดหัวข้อการประชุม กำหนดระเบียบวาระ (agenda) เตรียมข้อมูล/เอกสารประกอบการประชุม จัดหาวิทยากร จัดทำหนังสือเชิญประชุม / เชิญวิทยากร จัดทำแนวการประชุม ขออนุมัติจัดประชุม เตรียมความพร้อมด้านสถานที่จัดประชุม ประเมินการ</p>

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นในงาน	รายละเอียด
	<p>ค่าใช้จ่ายพร้อมทั้งดำเนินการเบิก-จ่ายที่ถูกต้องตามระเบียบ สรุปผลการประชุม สามารถควบคุมให้การดำเนินการประชุม ให้อยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสามารถแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดระหว่างการประชุม</p> <p><u>ระหว่างประเทศ</u> : นอกจากความรู้ความสามารถในการจัด ประชุมในประเทศดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่คุณปฏิบัติงานควรมี เพิ่มเติมสำหรับการจัดประชุมระหว่างประเทศคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเข้าใจรูปแบบหรือระเบียบปฏิบัติเฉพาะ (standing order) ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประชุมใช้ เช่น standing order ของอาเซียน ของเอเปก ขององค์การสหประชาชาติ ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ</li> <li>- ความเข้าใจลักษณะการประชุม เช่น ทวิภาคี พหุภาคี world conference ประชาพิจารณ์ หรือ การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในประเด็น/หัวข้อใหม่ที่เป็นพันธกรณีของไทยต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือตามกระแสโลก</li> <li>- ความรู้ ความสามารถในการจัดเตรียมการประชุมให้เหมาะสมกับรูปแบบการประชุมแต่ละประเภทข้างต้น ซึ่งต้องใช้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดห้องประชุมตามรูปแบบที่กำหนด การกำหนดระเบียบวาระการประชุม การจัดทำและส่งหนังสือเชิญ การประสานกับผู้เข้าประชุมชาวต่างประเทศในเรื่องการสำรองที่พัก การเดินทาง การต้อนรับ การอำนวยความสะดวก การจัดเตรียมยานพาหนะ การจัดเลี้ยง การจัดเตรียมเอกสารการประชุม การจัดบันทึกการประชุมและสรุปผลการประชุม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● พิธีการทูตและการรับรอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบพิธีการในโอกาสต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การจัดพิธีลงนาม การต้อนรับการเยือนของเจ้าหน้าที่ระดับสูง</li> <li>- มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับมารยาททางการทูตและมารยาทสากลในการสนทนา การอำลา การนั่งรถ การประดับธงชาติ การแนะนำตัวเองและแนะนำให้ผู้รู้จักกัน การเรียกชื่อบุคคล การ</li> </ul>

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นในงาน	รายละเอียด
	<p>วางแผนบัตร การแต่งกาย การรับประทานอาหาร การเข้าร่วมงานเลี้ยงที่เป็นทางการ</p> <p>- มีความรู้ความชำนาญในการจัดงานเลี้ยงรับรอง ประกอบด้วย การกำหนดรายการอาหาร เครื่องดื่ม การจัดผังที่นั่ง การเรียงลำดับอาวุโส การจัดกำหนดการในงาน การแลกหรือมอบของขวัญ การส่งบัตรเชิญ การส่งแขก การจัดหาพิธีกรผู้ดำเนินรายการ การจัดการแสดง</p>
<p>● การจัดทำแผนงาน / นโยบายด้านต่างประเทศ</p>	<p>มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของหน่วยงาน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด รวบรวมข้อมูลและกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ กำหนดรูปแบบการรายงานผล รวบรวมผลและวิเคราะห์เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายด้านการต่างประเทศให้กับหน่วยงาน</p>
<p>● ความรู้อื่น ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	<p>- ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย / แผนพัฒนาประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบาย / แผนแม่บทกระทรวงแรงงาน นโยบาย / แผนด้านการต่างประเทศของไทย นโยบายการรับแรงงานต่างชาติ / สถานการณ์แรงงานของประเทศที่แรงงานไทยทำงาน หรือประเทศที่มีแนวโน้มเป็นตลาดแรงงานใหม่</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์โลก สถานการณ์ในภูมิภาค / อนุภูมิภาคเพื่อทราบประเด็นระหว่างประเทศที่เป็นความสนใจร่วมกันของประเทศต่าง ๆ เช่น การเคลื่อนย้ายแรงงาน การค้ามนุษย์ ยาเสพติด การป้องกันการก่อการร้าย เป็นต้น</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับองค์กร / หน่วยงานระหว่างประเทศที่หน่วยงานมีความร่วมมืออยู่ รวมทั้งแสวงหาองค์กร/หน่วยงานระหว่างประเทศใหม่ ๆ ที่จะเป็นแหล่งทรัพยากรด้านความรู้หรือความร่วมมือใหม่ ๆ ของหน่วยงานในอนาคต</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับคำเฉพาะหรือคำศัพท์ทางวิชาการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะศัพท์หรือคำเฉพาะในด้านแรงงาน</p>

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นในงาน	รายละเอียด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับระเบียบด้านการเงิน การจัดทำงบประมาณ การขออนุมัติเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ การจ้างผู้เชี่ยวชาญ การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดงานเช่น ค่ารับรอง ค่าของขวัญ ค่าเครื่องแต่งตัว ค่าจัดประชุม ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ รักษาความปลอดภัยบุคคลระดับวีไอพี</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์และความคิดริเริ่มในการเสนอความเห็นต่อผู้บริหาร</li> <li>- ความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ หรือ search engine</li> <li>- ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีการสื่อสารภายในองค์กรและระหว่างองค์กรที่ดี</li> <li>- ความสามารถในการเป็นผู้นำในประเด็นที่ตนมีความชำนาญ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทักษะการเจรจาต่อรอง</li> </ul>	<p>มีทักษะในการเจรจาต่อรองทั้งในเวทีในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานและประเทศ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทักษะการสร้างแรงจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม</li> </ul>	<p>มีทักษะในการสร้างบรรยากาศของความสามานฉันท์ในการประสานงานกับผู้อื่น ทำให้งานราบรื่นประสบผลสำเร็จ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทักษะการพูดในที่ประชุมหรือในที่ชุมชนหรือในการบรรยาย</li> </ul>	<p>มีความเชื่อมั่นในตนเองในการพูดในที่ประชุม หรือร่วมบรรยาย / อภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทักษะในการเขียนข่าวและประชาสัมพันธ์งาน</li> </ul>	<p>มีความสามารถในการเขียนข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์งานด้านต่างประเทศที่ถูกต้องตามหลักการนำเสนอข่าว เพื่อการจัดทำ จุลสาร หรือลงเว็บไซต์ของหน่วยงานหรือแถลงข่าว</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า</li> </ul>	<p>มีความสามารถในการควบคุม / แก้ไขสถานการณ์ที่ไม่เป็นที่คาดหมายด้วยตนเองหรือหาแหล่งช่วยเหลือจนประสบผลสำเร็จ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทัศนคติรักองค์กร รักงานที่รับผิดชอบ รักเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- มีพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่ดี และปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการกิจที่มีลักษณะเป็นพิธีการและเป็นงานบริการ</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการแต่งกายที่เหมาะสมกับภารกิจและสถานการณ์ โดยเฉพาะในงานพิธีการที่มีเขาระดับสูงร่วมงาน โดยคำนึงถึงการให้เกียรติแก่เจ้าภาพและผู้เข้าร่วมงาน</li> <li>- มีมารยาทในการใช้คำพูดและการใช้ภาษาที่เหมาะสมในระหว่างปฏิบัติงานตลอดเวลา</li> <li>- เสียสละ ท่วมเทให้กับงาน โดยมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ</li> </ul>
--	--

### 3. ข้อเสนอ

เนื่องจากรูปแบบสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะของสายงานวิเทศสัมพันธ์ที่จัดทำโดยกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังขาดความสมบูรณ์เพราะไม่ครอบคลุมสมรรถนะอีกหลายด้านที่ผู้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศควรมี ผู้เสนอผลงานจึงได้เลือกใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ผู้เสนอผลงานได้นำเสนอมาแล้ว มาทำการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์กับต่างประเทศของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศจำนวน 24 คน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่รับผิดชอบงานแตกต่างกันระหว่างงานวิชาการ พิธีการและบริการ ได้ประเมินตนเองในสองเป้าหมายคือ เป้าหมายแรก ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินสมรรถนะของตนเองว่ามีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามที่ผู้เสนอผลงานได้วิเคราะห์ในระดับใด และมีความต้องการได้รับการพัฒนาในด้านใดก่อนหลัง และ เป้าหมายที่สอง คือ เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งผลที่ได้จะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาการจัดทำรูปแบบสมรรถนะของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศที่สมบูรณ์ต่อไป

#### 3.1 การประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งให้เห็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งมีสองส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตหรือตรวจสอบหรือวัดผลได้ง่าย ประกอบด้วยองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ อันเกิดจากการเรียนรู้ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตหรือวัดได้ยาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและความคิด เป็นนามธรรมที่ยากแก่การเข้าใจ ต้องใช้ระยะเวลาในการติดตามสังเกต ดังนั้น เพื่อสอดคล้องกับระยะเวลาที่มีในการจัดทำผลงานวิชาการฉบับนี้ แบบสอบถามที่นำมาใช้ประเมิน จึงเป็นการประเมินเพียงส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำของกลุ่มเป้าหมาย

**กลุ่มเป้าหมาย** เป็นข้าราชการระดับ 3-8 ที่ปฏิบัติงานจริงในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมจำนวน 24 คน (รวมทั้งผู้จัดทำผลงานทางวิชาการฉบับนี้) โดยเป็นการเก็บข้อมูลร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากพิจารณาว่า ภารกิจหลักของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ คือการติดต่อสัมพันธ์กับต่างประเทศ ดังนั้น ข้าราชการทุกคนจะมีภารกิจที่ต้องติดต่อกับต่างประเทศไม่ว่าคนหรือองค์กรไม่โดยตรงก็โดยอ้อม จึงเหมาะสมที่จะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

**องค์ประกอบแบบสอบถาม** แบบสอบถามมีสองหน้า แบ่งเป็นสองวัตถุประสงค์หลัก คือ ส่วนที่หนึ่ง (หน้า 1) เป็นคำถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบ ๑ ประเมินตนเองว่ามีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในระดับใด (ต้องปรับปรุง พอใช้ได้ คืออยู่แล้ว) และมีความต้องการได้รับการพัฒนาในด้านใด ก่อนหลัง (เรียงลำดับความต้องการจากมากไปน้อย) โดยแบ่งหัวข้อการประเมินออกเป็น

- 1) **ความรู้** ซึ่งประกอบด้วยความรู้หลัก ได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ งานล่าม/งานแปล พิธีการทูตและการรับรอง การจัดประชุมระหว่างประเทศ การจัดทำนโยบายและแผนต่างประเทศ และความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายการต่างประเทศของไทย สถานการณ์โลก/ภูมิภาค/อนุภูมิภาค ศัพท์ทางวิชาการแรงงาน
- 2) **ทักษะในการปฏิบัติงาน** ซึ่งได้แก่ ทักษะการทูตในที่ชุมชน ทักษะการนำเสนออภิปราย ทักษะการจดและทำแนวประชุม ทักษะในการจัดบรรยาย การเขียนข่าวประชาสัมพันธ์หน่วยงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- 3) **ความสามารถในการปฏิบัติงาน** ได้แก่ ความสามารถในการค้นคว้าข้อมูล ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (internet , e-mail, search engine)

ส่วนที่สอง (หน้า 2) เป็นคำถามเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ เพื่อให้ทราบว่าผู้ตอบแบบ ๑ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. เพียงใด และตามรูปแบบสมรรถนะหลัก (5 สมรรถนะ) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (20 สมรรถนะ แต่ผู้จัดทำตัด 5 สมรรถนะสุดท้ายที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงออก) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด นั้น ผู้ตอบแบบ ๑ ประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะดังกล่าวในระดับใด (ต้องปรับปรุง พอใช้ได้ คืออยู่แล้ว) และคิดว่าลำดับความสำคัญ 5 ลำดับของสมรรถนะในแต่ละกลุ่มที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานคือสมรรถนะใดบ้าง เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกสมรรถนะที่สำคัญขึ้นดำเนินการจัดทำรูปแบบสมรรถนะตามขั้นตอนของสำนักงาน ก.พ. ตามลำดับก่อนหลังต่อไป

#### ผลสรุปจากแบบสอบถาม

- 1) **ลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ๑**

สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ แบ่งโครงสร้างตามระเบียบการแบ่งส่วนราชการออกเป็น ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

และกลุ่มงานแรงงานในต่างประเทศ (ไม่นับรวมในกลุ่มเป้าหมาย) ซึ่งมีลักษณะงานผสมผสานกันระหว่างงานวิชาการ งานพิธีการและงานบริการ ทั้งนี้ โดยภารกิจที่รับผิดชอบและปฏิบัติ สามารถแบ่งลักษณะงานของผู้ตอบแบบ ฯ ตามที่มองเห็นในเบื้องต้น สรุปได้ดังนี้

เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ พิธีการ และบริการ จำนวน 19 คน

เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านพิธีการและบริการ จำนวน 5 คน

## 2) การประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน

### 2.1) การประเมินความรู้หลักที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

✓ *การใช้ภาษาอังกฤษ* พบว่า

: ด้านการพูด ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าตนเองมีความรู้ในระดับใช้งานได้มากที่สุด(9) รองลงมาคือต้องปรับปรุง (8) และคืออยู่แล้ว (7) โดยมีคะแนนทั้งสามระดับห่างกันเพียงระดับละหนึ่งคะแนน

: ด้านการอ่าน ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าตนเองมีความรู้ในระดับพอใช้งานได้มากที่สุด (10) รองลงมาคือคืออยู่แล้ว (8) และต้องปรับปรุง (6)

: ด้านการเขียน ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าตนเองมีความรู้ในระดับ ต้องปรับปรุงมากที่สุด (11) รองลงมาคือ พอใช้งานได้ (9) และคืออยู่แล้ว (4)

✓ *งานล่วม /งานแปล* พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่าต้องปรับปรุงความรู้ด้านนี้มากที่สุด (13) รองลงมาคือ พอใช้งานได้ (7) และคืออยู่แล้ว (4)

✓ *พิธีการทูตและการรับรอง* พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีความรู้ระดับพอใช้งานได้มากที่สุด (13) รองลงมาคือต้องปรับปรุง (6) และคืออยู่แล้ว (5)

✓ *การจัดประชุมระหว่างประเทศ* พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีความรู้ระดับพอใช้งานได้มากที่สุด (14) รองลงมาคือคืออยู่แล้ว (6) และต้องปรับปรุง (4)

✓ *การจัดทำนโยบายนโยบาย /แผนต่างประเทศ* พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีความรู้ระดับพอใช้งานได้มากที่สุด (14) รองลงมาคือต้องปรับปรุง (6) และคืออยู่แล้ว (2)

2.2) ความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับพอใช้งานได้มากที่สุด (20) รองลงมาคือระดับต้องปรับปรุง (2) และคืออยู่แล้ว (2) ในจำนวนเท่ากัน

2.3) ทักษะในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้งานได้ (12) รองลงมาคือระดับต้องปรับปรุง (6) และคืออยู่แล้ว (6) ในจำนวนเท่ากัน

2.4) ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีความสามารถต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้งานได้ (13) รองลงมาคือคืออยู่แล้ว (10) และต้องปรับปรุง (1)

ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการรับการพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษ (การเขียน พูดและอ่านตามลำดับก่อนหลัง) เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ การแปล / งานล่าม และลำดับที่สามคือ พินิจการพูดและการรับรอง

### 3) การประเมินความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3.1) ความรู้ความเข้าใจเรื่องสมรรถนะ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เคยได้ยินหรือพอทราบเกี่ยวกับเรื่องโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (13) รองลงมาคือทราบน้อยมาก (9) และเข้าใจเรื่องสมรรถนะดี (2)

3.2) ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองแยกตามสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนี้

- ✓ *การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์* ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะในด้านนี้ในระดับคืออยู่แล้วมากที่สุด (13) รองลงมาคือพอใช้งานได้ (11) โดยไม่มีผู้ใดคิดว่าตนเองต้องรับการปรับปรุงในสมรรถนะนี้
- ✓ *การให้บริการที่ดี* ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะในด้านนี้ในระดับคืออยู่แล้วมากที่สุด (16) รองลงมาคือพอใช้งานได้ (8) โดยไม่มีผู้ใดคิดว่าตนเองต้องรับการปรับปรุงในสมรรถนะนี้
- ✓ *การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ* ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะในด้านนี้ในระดับพอใช้งานได้มากที่สุด (14) รองลงมาคือคืออยู่แล้ว (10) โดยไม่มีผู้ใดคิดว่าตนเองต้องรับการปรับปรุงในสมรรถนะนี้
- ✓ *มีจริยธรรม* ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะในด้านนี้ในระดับคืออยู่แล้วมากที่สุด (18) รองลงมาคือพอใช้งานได้ (6) โดยไม่มีผู้ใดคิดว่าตนเองต้องรับการปรับปรุงในสมรรถนะนี้
- ✓ *มีความร่วมแรงร่วมใจ (Team Work)* ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะในด้านนี้ในระดับคืออยู่แล้วมากที่สุด (15) รองลงมาคือพอใช้งานได้ (9) โดยไม่มีผู้ใดคิดว่าตนเองต้องรับการปรับปรุงในสมรรถนะนี้



ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเรียงลำดับความสำคัญของทั้ง 5 สมรรถนะที่มีต่อการปฏิบัติงานจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3) ความร่วมแรงร่วมใจ 4) มีจริยธรรม 5) มีการให้บริการที่ดี

3.3) ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองแยกตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 15 สมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนี้

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	ต้องปรับปรุง	พอใช้งานได้	ดีอยู่แล้ว
1. การคิดวิเคราะห์		16	8
2. การมองภาพองค์รวม	2	16	6
3. การพัฒนาศักยภาพคน	2	16	6
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	2	15	7
5. การสืบเสาะหาข้อมูล		13	11
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม		15	9
7. ความเข้าใจผู้อื่น	1	12	11
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	2	14	8
9. การดำเนินการเชิงรุก	4	14	6
10. ความถูกต้องของงาน		14	10
11. ความมั่นใจในตนเอง		11	13
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน		11	13
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ		19	5
14. สภาวะผู้นำ	2	17	5
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ	2	12	10

ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเรียงลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะแรกที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน 4) ความถูกต้องของงาน 5) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

### การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม (ในเรื่องการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ)

คำตอบที่ได้จากแบบสอบถาม ทำให้มองเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ประเมินตนเองว่า มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับพอใช้งานได้ในทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความรู้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นความรู้หลักที่สำคัญสำหรับสายงานนี้ ประกอบด้วย การพูด การอ่าน การเขียน ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจว่ามีความรู้ ความสามารถ เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ สำหรับองค์ประกอบด้านอื่น ไม่ว่าจะเป็นความรู้สนับสนุน ทักษะและความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าตนเองมีองค์ประกอบเหล่านั้นในระดับพอใช้งานได้เช่นกัน ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในแง่ความรู้ ความสามารถและทักษะ และส่วนใหญ่ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในงานเพิ่มขึ้น

ในการสอบถามถึงประเด็นที่เป็นความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะที่ตนเองคิดว่าพอใช้งานได้ในทุกด้านอยู่แล้ว นั้น ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต่างให้ความสนใจที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่ความรู้หลักที่ใช้ในการปฏิบัติงาน นั่นคือ 1) การใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งมี การเขียนด้วยภาษาทางการ (ได้แก่ เขียนหนังสือราชการ เขียนรายงาน หรือบทความทางวิชาการ เขียน speech เป็นต้น) นำมาเป็นความต้องการลำดับที่หนึ่ง ตามด้วยการอ่าน การพูด 2) ความรู้หลักในเรื่องการแปล/งานล่าม และ 3) ความรู้ด้านพิธีการและการรับรอง และเมื่อตรวจสอบคำตอบไปถึงความต้องการรับการพัฒนานในลำดับที่ 4 และ 5 ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ก็ยังคงให้ความสำคัญกับหัวข้อที่เป็นความรู้หลักที่ใช้ในการปฏิบัติงาน นั่นคือ ความรู้ในการจัดการประชุมระหว่างประเทศ และ ความรู้ในการจัดทำนโยบายและแผนต่างประเทศ ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ ยังให้ความสำคัญกับความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งทักษะและความสามารถด้านอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานน้อย เพราะมองงานของตนเองแคบเกินไป เพราะในการปฏิบัติงานด้านนี้ ความรู้หลักเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงบทบาทตามภารกิจซึ่งมีทั้งงานวิชาการ งานพิธีการและงานบริการ ได้สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ จึงสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงานด้านวิเทศสัมพันธ์จากผู้บริหารระดับสูงอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงความบกพร่องด้านการให้บริการของผู้ปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์

**การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม (ในเรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน)**

1) **ความรู้ความเข้าใจเรื่องสมรรถนะ** ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนน้อยมากที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแนวคิดและโมเดลสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (2 คนจาก 24 คน) ซึ่งผู้ตอบว่าพอทราบ (13) และทราบน้อยมาก (9) ที่คิดเป็นร้อยละ 91.67 คือผู้ที่ต้องได้รับการเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะอย่างเข้มข้น จึงจะสามารถดำเนินการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของสายงานด้านวิเทศสัมพันธ์ (ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศทั้งหมดตามรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ) ได้สัมฤทธิ์ผล เนื่องจากแต่ละขั้นตอนของการจัดทำมีความยาก ใช้เวลา และต้องจัดทำโดยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ภายใต้การกำกับและให้คำแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญในทุกขั้นตอน ได้แก่

- **ขั้นการวิเคราะห์งาน** ไม่ว่าจะโดยวิธีสัมภาษณ์ ใช้เทคนิค Focus Group การสำรวจ/แบบสอบถาม วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน เพื่อให้ได้หน้าที่หลักของงานที่ชัดเจนในแต่ละภารกิจ รวมทั้งพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สะท้อนการใช้สมรรถนะต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานในภารกิจนั้น ๆ
- **ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ** โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จาก ขั้นตอนแรกมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ (Prototype Competency Model) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อสรุปว่าพฤติกรรม การปฏิบัติงานลักษณะใดที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี เลิศ และทำให้งานในภารกิจนั้นประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งข้อมูล พฤติกรรม การปฏิบัติงานนั้น ๆ จะให้นำมาประกอบในการจัดกลุ่มและ แบ่งระดับสมรรถนะ
- **ขั้นการจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ** เป็นการนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้ว ตามขั้นตอนที่สองมาจัดเป็นรูปแบบสมรรถนะ โดยมีรูปแบบสมรรถนะ ของสำนักงาน ก.พ. เป็นต้นแบบ (พจนานุกรมสมรรถนะในภาคผนวก 2)
- **ขั้นการตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะ** เป็นการนำร่างรูปแบบ สมรรถนะที่จัดทำแล้วไปทดสอบความถูกต้องเหมาะสมก่อนนำไปใช้ งานจริง โดยวิธีการจัด focus group หรือการใช้แบบสอบถาม แบบ สสำรวจ ซึ่งอาจมีการตัดหรือเพิ่มสมรรถนะบางตัวที่ไม่สอดคล้องออก

## 2) ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. พิจารณาว่าข้าราชการทุกคนจากทุกกลุ่มงาน (Job Family) ต้องมีนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประเมินตนเองโดยใช้ความรู้สึก (เนื่องจากแบบสอบถามมิได้ลงลึกถึงการประเมินพฤติกรรม) และสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าตนเองมีสมรรถนะดังกล่าวอยู่ในระดับคืออยู่แล้ว ถึง 4 สมรรถนะ ประกอบด้วย การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการที่ดี มีจริยธรรม และการมีความร่วมแรงร่วมใจ และคิดว่ามีสมรรถนะในระดับพอใช้งานได้ ในสมรรถนะเกี่ยวกับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง) โดยเห็นว่าสมรรถนะที่มีความสำคัญต่องานมากที่สุดคือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรง ร่วมใจ มีจริยธรรม และมีบริการที่ดี

คำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามในส่วนนี้ วิเคราะห์ได้ว่าผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีทัศนคติในการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน มองเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ของงานมีความสำคัญต่องาน โดยเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความรู้สึกต่อสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรม หรือเป็นนามธรรม(ซึ่งวัดได้ยาก) เหมือนกันคือ ส่วนใหญ่ตอบว่าตนเองมีสมรรถนะนั้น ๆ คืออยู่แล้ว (4 สมรรถนะดังที่กล่าว) แต่เมื่อถามถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถที่เป็นส่วนที่วัดได้ (สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ) ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่าตนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติในระดับคืออยู่แล้วหรือไม่ จึงเลี่ยงไปตอบว่ามีพอใช้งานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในแบบสอบถามส่วนแรกซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คิดว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานในระดับพอใช้งานได้

อย่างไรก็ดี การประเมินสมรรถนะที่ให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องตรงความเป็นจริง มีรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำซับซ้อนกว่านี้มาก และที่สำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามต้องเข้าใจความหมายของสมรรถนะนั้น ๆ และเข้าใจระดับของสมรรถนะตลอดจนพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละระดับของสมรรถนะจึงจะสามารถได้ผลการประเมินที่สะท้อนจากสภาพที่เป็นจริง

## 3) ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะที่ข้าราชการทุกกลุ่มงานต้องมี สำนักงาน ก.พ. กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่ 9 คือ กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ว่าควรมี

สมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 สมรรถนะประกอบด้วย การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และศิลปะการสื่อสารหัวใจ

ผลที่ได้จากแบบสอบถามชี้ให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศส่วนใหญ่ ประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะในทั้ง 15 สมรรถนะ (ตัดออกจากการสอบถาม 5 สมรรถนะเนื่องจากเป็นสมรรถนะสำหรับกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น) ในระดับพอใช้งานได้ ยกเว้น 2 สมรรถนะคือ ความมั่นใจในตนเอง และความยืดหยุ่นผ่อนปรน ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่คิดว่าตนเองมีสมรรถนะในด้านนี้คืออยู่แล้ว

สำหรับการให้ลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 3 สมรรถนะแรกเพื่อเปรียบเทียบกับที่สำนักงาน ก.พ. เสนอเป็นต้นแบบ ได้รับคำตอบคือ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน ซึ่งจะเห็นว่ามีสมรรถนะที่ตรงกับรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ. ศึกษาและเสนอแนะไว้เพียงสมรรถนะเดียวคือ การมองภาพองค์รวม ทั้งนี้ ผลที่ได้รับจากแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นเพียงจุดเริ่มต้นในการคิดเพื่อศึกษาต่อไปในเชิงลึกว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงานอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้านวิเทศสัมพันธ์ของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อให้งานมีผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามความคาดหวังของกระทรวงแรงงาน

ดังได้กล่าวแล้วว่า ในการกำหนดสมรรถนะแต่ละสมรรถนะจำเป็นต้องวิเคราะห์งานในแต่ละภารกิจให้เห็นหน้าที่หลัก แล้ววิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมบ่งชี้ ที่จะส่งผลให้ งานในหน้าที่หลักนั้น ๆ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดทำแบบสอบถามดังกล่าว เป็นเพียงการประเมินความรู้ความคิดที่ได้จากความรู้สึกรู้สึกต่อคำถามของข้าราชการผู้ตอบ โดยที่ผู้ตอบอาจจะไม่รู้ว่าความหมายเชิงลึกของสมรรถนะนั้น ๆ คืออะไร แต่อย่างไรก็ดี การนำเรื่องสมรรถนะมาสอบถาม เท่ากับเป็นการนำประเด็นที่ข้าราชการหลายคนยังไม่เข้าใจ คิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในทุกหน่วยงานราชการอันเป็นผลสืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงเป็นโอกาสดีที่จะเริ่มต้นให้ข้าราชการในหน่วยงาน ได้รู้จักกับความหมายของสมรรถนะ (competency) อย่างถูกต้อง

### 3.2 ข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์

- 1) จัดตั้งคณะทำงานวิเคราะห์งาน (job analysis) และวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน) แยกตามภารกิจและความรับผิดชอบของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งที่ได้รับการระบุดตามอำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนราชการ และตามที่ปฏิบัติจริง และมีการปรับปรุงการวิเคราะห์ดังกล่าวให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 2) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ โดยรวบรวมผลการวิเคราะห์งานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่จัดทำโดยคณะทำงาน และเพิ่มเติมรายละเอียดข้อมูล ความรู้ ระเบียบข้อกฎหมาย และอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ให้ประสพผลดี เช่น ระเบียบพิธีการทูต การจัดเลี้ยงรับรอง รูปแบบการจัดประชุมระหว่างประเทศทั่วไปและการจัดประชุมระหว่างประเทศที่มีแบบพิธีเฉพาะ เช่น การประชุมอาเซียน การประชุมองค์การแรงงานระหว่างประเทศ การประชุมเอเปก คำศัพท์ภาษาอังกฤษด้านแรงงาน ด้านการทูต ด้านการเจรจาการค้า รายชื่อกรอบความร่วมมือด้านแรงงาน เช่น กรอบอาเซียน กรอบเอเปก กรอบลุ่มแม่น้ำโขง กรอบสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ รายละเอียดกฎหมายและภารกิจขององค์การระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การสหประชาชาติ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา รวมทั้งระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบการจัดเลี้ยงรับรอง ระเบียบการจัดซื้อของขวิญ การจัดประชุมระหว่างประเทศ การจัดประชุมในต่างประเทศ การจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ ระเบียบการเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น โดยจัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการปฏิบัติงานของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้ และเพื่อเป็นแนวปฏิบัติแก่ผู้เริ่มปฏิบัติงานใหม่ได้รู้จักงานวิเทศสัมพันธ์ อย่างแท้จริงก่อนจะเติบโตในสายงานนี้ต่อไป
- 3) นำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้รับ มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านวิเทศสัมพันธ์ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ มาตรการที่ 3.7 และ 3.8 ที่ระบุให้มีการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคนต่อปีโดยถือเป็นเวลาปฏิบัติราชการ และให้จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะในเอกสารงบประมาณ ซึ่งสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศจะต้องประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการด้านนี้บรรลุผล ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ควรมีวิธีการที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาเรียนรู้จากการประชุมร่วมกับ / คูงานขององค์การระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่มีภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์
- 4) จัดให้มีการประชุมหน่วยงานหรือจัดกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความร่วมแรงร่วมใจ สร้างบรรยากาศของการทำงานเป็น

ทีม รวมทั้งเป็นเวทีสำหรับการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Knowledge Management) ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีโอกาส เรียนรู้งานที่นอกเหนือจากที่รับผิดชอบประจำ อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการสับเปลี่ยนงาน (job rotation) ภายในหน่วยงานเมื่อมีความจำเป็น

5) จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงแรงงานในประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการดำเนินงานความร่วมมือระหว่างประเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อแบ่งปันประสบการณ์และติดตามความเคลื่อนไหวของแต่ละกรม / สำนักงาน ในการแสดงบทบาทในเวทีต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนา

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารขององค์กร เข้าใจบทบาทและแก่นของงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งที่เป็นวิชาการ พิจารณาและบริการมากขึ้น รวมทั้งเข้าใจลึกซึ้งในความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรที่มีต่อบุคลากรในสายงานวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายงานนี้เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในด้านวิเทศสัมพันธ์ให้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสม
2. ผู้ปฏิบัติงานได้รับการกระตุ้นให้สำรวจสมรรถนะตนเอง และเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
3. ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรอบรู้และมุมมองในการปฏิบัติงานกว้างขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการก้าวสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น สามารถรับมือกับสถานการณ์ความร่วมมือระหว่างประเทศในปัจจุบันที่ซับซ้อนและเป็นเชิงรุกมากขึ้น และมีความพร้อมที่จะเป็นทั้งนักวิชาการความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ผู้ชำนาญการด้านพิจารณาการศุลกากร และมีใจให้บริการ (service mind) แก่ผู้ติดต่อประสานงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกฝนทักษะอื่น ๆ นอกเหนือจากทักษะที่ชำนาญในงานประจำอยู่แล้วเช่น การจัดทำแผน การจัดทำงบประมาณ การเขียนข่าว ฯลฯ ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ให้กับบุคลากรและหน่วยงาน ทำให้มีศักยภาพเข้มแข็งขึ้น
5. หน่วยงานมีบรรยากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากขึ้นจากการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นการสร้างเครือข่ายความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรให้เข้มแข็ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมด้านข้อมูลและรอบรู้สถานการณ์ในทุกเวทีหรือทุกกรอบความร่วมมือ
6. สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ มีข้อมูลสมรรถนะของงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาต่อเนื่องไปสู่การกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหน่วยงานตามเป้าหมายของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการสร้างกำลังคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเพื่อทดแทนรุ่นเก่าที่จากไปโดยต้องไม่ให้เกิดช่องว่างขององค์ความรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

1. คณะทำงานวิเคราะห์งาน (job analysis) และวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานได้รับการจัดตั้งและมีผลงาน
  2. คู่มือการปฏิบัติงานที่รวบรวมเนื้อหาที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งความรู้หลัก ความรู้สนับสนุน ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ได้รับการจัดทำแล้วเสร็จ
  3. สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านวิเทศสัมพันธ์ที่ชัดเจนทุกปีงบประมาณ
  4. มีการจัดประชุมหรือจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
  5. มีการจัดประชุมหน่วยงานด้านต่างประเทศของกรม / สำนักงาน ในสังกัดกระทรวงแรงงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
-



## บรรณานุกรม

1. ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพมหานคร. บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, พ.ศ. 2547
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญประภา ศิวโรจน์. เอกสารบรรยายภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตะถุดกิจ. [www.audit.anamai.moph.go.th](http://www.audit.anamai.moph.go.th)
4. นางสาวพรนภา เมธาวิวงศ์. [www.google.com](http://www.google.com)
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมพิศ สุขแสน. [www.library.uru.ac.th](http://www.library.uru.ac.th)
6. กรมการจัดหางาน. สรุปข้อมูลการไปทำงานต่างประเทศของคนหางานไทยประจำเดือนสิงหาคม 2547
7. กรมการจัดหางาน. สรุปข้อมูลแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ ปีงบประมาณ 2549 (ตุลาคม 48 – กันยายน 2549)
8. กรมการจัดหางาน. สรุปข้อมูลคนงานไทยเดินทางไปทำงานต่างประเทศ ประจำเดือนกันยายน 2550
9. กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาผู้ประกอบการอาหารไทย ระดับ 1
10. Ministry of Manpower, Singapore. Work Pass. [www.mom.gov.sg](http://www.mom.gov.sg)
11. สำนักงานก.พ. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการไทย. [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)
12. สำนักงานก.พ. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด. พ.ศ. 2548.
13. ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานก.พ. การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร. สำนักงานก.พ. พ.ศ. 2547.
14. อิศร ปกมนตรี. เกร็ดความรู้เกี่ยวกับการประชุมระหว่างประเทศ. เอกสารบรรยายในการฝึกอบรมหลักสูตร นักการทูตท้องถิ่น. พ.ศ. 2543
15. กระทรวงการต่างประเทศ. ความสัมพันธ์ไทยกับต่างประเทศ. [www.mfa.go.th](http://www.mfa.go.th)
16. ดร.รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา. ครัวไทยสู่ครัวโลก. [www.google.co.th](http://www.google.co.th)
17. วัฒนาภรณ์ พันธุ์เขตรการและคณะ. สมรรถนะของนักบริหารการพัฒนาฝีมือแรงงานระดับกลางที่พึงประสงค์. รายงานการศึกษาอิสระซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับกลาง โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางสำหรับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. พ.ศ. 2550
18. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 119 ตอนที่ 103 ก วันที่ 9 ตุลาคม 2545. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ.2545