



การพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

The Development of a Conceptual Framework for Diplomats' Competencies

Based on World Class Diplomatic Service

นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล *

Suwanee Auephunsirikul

อ.ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา **

Dr. Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตต่อไป โดยผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าค่านิยมและหลักเกณฑ์ของการทูตมาตรฐานสากล ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะนักการทูตไทยกับสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ อียิปต์ และกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของ OECD รวมถึงศึกษาสภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินการกิจด้านการต่างประเทศ ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วจึงพัฒนากรอบแนวคิด โดยสามารถจัดกลุ่มสมรรถนะได้เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ได้แก่ 1) กลุ่มภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1.1) ทักษะภาวะผู้นำ 1.2) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ 1.3) วิสัยทัศน์ 1.4) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 2) กลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 2.1) ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2.2) ทักษะการเจรจาต่อรอง 2.3) การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ 2.4) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม 3) กลุ่มด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3.1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 3.2) การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ 3.3) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) กลุ่มการบริหาร ประกอบด้วย 4.1) การบริหารจัดการทรัพยากร 4.2) การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น 4.3) การมีจิตบริการ

ผลการประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลโดยการเก็บข้อมูลผ่านแบบประเมินเพื่อสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปเป็นเครื่องมือดำเนินการวิจัยต่อไป

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: auepun@hotmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: suebsakuln@gmail.com

ISSN1905-4491

Abstract

This text presents the research process undertaken for developing a conceptual framework for diplomats' competencies based on world class diplomatic service. As part of the research on approaches for training and development of diplomats' competencies based on world class diplomatic service. The research sources were textbooks; the research was conducted both in Thailand and abroad through academic papers and online sources. Analysis and synthesis employed in this study compared elements of competencies of Thai diplomats and of foreign diplomats from the following countries: the United States, the United Kingdom, Australia, Singapore, and Egypt. The research also focused on the competency framework of the OECD and included a study of global changes affecting foreign policy planning and implementation. The findings revealed that the framework was consistent with the assessment. The diplomats' competencies can be divided into 4 major groups and each group can be subdivided as follows: 1) leadership, including: 1.1) leadership skills, 1.2) analytical thinking and decision making, 1.3) visioning, and 1.4) achievement results; 2) interpersonal/building relationships through: 2.1) cultural sensitivity, 2.2) negotiation, 2.3) communication in Thai, English, and other foreign languages, and 2.4) collaboration and teamwork; 3) strategy including: 3.1) strategic thinking, 3.2) strategic networking, and 3.3) digital literacy skills; and 4) management including: 4.1) managing resources, 4.2) coaching and empowering and caring for others, and 4.3) service mind.

An assessment of the appropriate conceptual framework for diplomats' competencies based on world class diplomatic service was conducted by the respective experts. The results were found to be appropriate.

คำสำคัญ: กรอบแนวคิดสมรรถนะ / สมรรถนะนักการทูต / การทูตมาตรฐานสากล

KEYWORDS: CONCEPTUAL FRAMEWORK OF COMPETENCY / DIPLOMATS' COMPETENCIES / WORLD CLASS DIPLOMATIC SERVICE

บทนำ

ในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่เป็นทุนที่มีค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและให้ผลตอบแทนเป็นความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิดทุนมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีสมรรถนะ (Competency) หรือขีดระดับความสามารถ (Functional Competency) ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Attribute) ที่ประกอบกันและทำให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ, และไพฑูรย์ พิมพ์ดี, 2560) เช่นเดียวกับการดำเนินการกิจด้านการทูตการต่างประเทศ ทรัพยากรมนุษย์หรือนักการทูตถือเป็นกลไกหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพนักการทูตให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากลจึงต้องมีสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพ เพราะสมรรถนะของนักการทูตส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการกิจของกระทรวงการต่างประเทศในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศของไทยอันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน

ท่ามกลางความผันผวนของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบให้เกิดยุทธศาสตร์ใหม่ด้านการต่างประเทศ ซึ่งก็คือ Digital Diplomacy หรือการทูตยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นการดำเนินการทางการทูตโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ Social Media ต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือสื่อสารกับสาธารณชนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ (ไพฑูรย์ มหาพัฒนาภรณ์, 2558) และการเข้าสู่ศิวิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายในของกระทรวงการต่างประเทศที่จำเป็นต้องเร่งสร้างบุคลากรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุราชการ ผนวกกับปัจจัยแวดล้อมจากภายนอกองค์การในการปฏิรูปราชการไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) ยิ่งส่งผลให้การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่จะต้องสร้างนักการทูตให้มีความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) หรือความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) คือ เป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน มีทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีสมรรถนะที่เหมาะสมพร้อมรับภารกิจที่ขยายตัวตามการเปลี่ยนแปลง และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมตามมาตรฐานสากล การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตจึงถือเป็นความจำเป็น และทวีความสำคัญขึ้นเมื่อต้องปฏิบัติการกิจท่ามกลางความผันผวนของโลก และการติดต่อกับต่างประเทศยังทำให้ต้องมีสมรรถนะและคุณสมบัติตามมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนทางการทูตของประเทศไทยได้อย่างมีศักยภาพทัดเทียมนานาประเทศ

อย่างไรก็ตาม คำนิยามและหลักเกณฑ์ของความเป็นสากล (World Class) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติหรือเป็นมาตรฐานระดับสากล (International Standard) ด้านการทูตและการต่างประเทศนั้น ยังไม่เคยมีนักคิดหรือนักทฤษฎีกำหนดไว้ จึงทำให้การตีความคำว่า World Class Diplomacy หรือ World Class Diplomatic Service มีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับความคาดหวัง มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล (จันทร์ทิพา ภูตระกูล, 2551) ซึ่งในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศได้นำมาใช้เป็นเป้าประสงค์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพนักการทูต โดยคณะทำงานร่างแผน World Class Diplomatic Service ของกระทรวงการต่างประเทศได้ให้คำนิยามของการปฏิบัติงานทางการทูตที่เต็มระดับสากลหรือการทูตตามมาตรฐานสากล (World Class Diplomatic Service) ไว้ว่า เป็นการดำเนินการทางการทูตที่ส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของประเทศไทยในการส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศในระดับทวิภาคี ภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งต้องประกอบด้วย นักการทูตที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ จิตสำนึก ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ในระดับสากล สามารถดำเนินการด้านการต่างประเทศเพื่อโน้มน้าว/ผลักดันตามนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายโดยตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติและประชาชนไทย และเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับให้เป็นหน่วยงานหลักของไทยในการดำเนินการด้านการต่างประเทศ และมีความพร้อมทั้งด้านเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างเหมาะสม (เพียงพอ มีเกียรติ และสมศักดิ์ศรี) กับสถานะของประเทศ ทั้งนี้ จากคำนิยามได้สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบหลักของการสร้าง World-class diplomacy จะต้องประกอบด้วยมิติด้านการบริหารคน และการมีเครื่องมือสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (คณะทำงานร่างแผน World Class Diplomatic Service, 2551)

จากมูลเหตุดังกล่าว และภายใต้แนวคิดทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนประเภทหนึ่งขององค์การตามยุทธศาสตร์หรือแผนทาง (Road Map) การเสริมสร้างสมรรถนะนักการทูตไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและมีประสิทธิภาพทัดเทียมนักการทูตในประเทศชั้นนำอย่างแท้จริง และการแสวงหากลวิธีใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการการเรียนรู้โดยนำศาสตร์การบริหารการศึกษามาประยุกต์ใช้เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นอีกรูปแบบของการศึกษาที่เรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน และเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นภายหลังจากการศึกษาในระบบ เป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานท่ามกลางความผันผวน และยังเป็นการปลูกฝังให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นตลอดเส้นทางอาชีพอีกด้วย

วัตถุประสงค์

การทบทวนวรรณกรรม

1. จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการทูตมาตรฐานสากล พบว่า นิยามและหลักเกณฑ์ของความเป็นสากล (World Class) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติหรือเป็นมาตรฐานระดับสากล (International Standard) ด้านการทูตและการต่างประเทศนั้น ยังไม่เคยมีนักคิดหรือนักทฤษฎีกำหนดไว้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรด้านการทูตเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ต้องปรับเปลี่ยนปรับปรุงให้สอดคล้องเท่าทันสภาพการณ์ของโลกในแต่ละยุคสมัยอยู่เสมอ และแม้กรอบใหญ่จะมีความใกล้เคียงกัน แต่ในรายละเอียดแล้วจะมีความแตกต่าง หลากหลาย จึงไม่มีสูตรสำเร็จ ต่างดำเนินการตามภาวะ เงื่อนไข ปัจจัยแวดล้อม เหตุผล ความจำเป็น และความต้องการของแต่ละประเทศ (จันทรทิพา ภูตระกูล, 2551) ดังนั้น จึงทำให้การตีความคำว่า World Class Diplomacy หรือ World Class Diplomatic Service มีความแตกต่างกันไปตามความคาดหวัง มุมมองและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้นำการทูตมาตรฐานสากลมาใช้เป็นเป้าประสงค์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพนักการทูต และพัฒนากระทรวงการต่างประเทศให้เป็นองค์กรชั้นนำ ในด้านการต่างประเทศ โดยในปี 2550 กระทรวงการต่างประเทศของไทย ได้แต่งตั้งและมอบหมายให้คณะทำงานร่างแผน World Class Diplomatic Service (WCDS) ทำการศึกษาเพื่อยกร่างแผนการปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล

ทั้งนี้ คณะทำงานร่างแผน WCDS ได้ให้คำนิยามของการปฏิบัติงานทางการทูตทัดเทียมระดับสากล หรือ การทูตมาตรฐานสากล (World Class Diplomatic Service) ไว้ว่า เป็นการดำเนินการทางการทูตที่ส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของประเทศไทยในการส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศในระดับทวิภาคี ภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งต้องประกอบด้วย นักการทูตที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ จิตสำนึก ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ ในระดับสากล สามารถดำเนินการด้านการต่างประเทศเพื่อโน้มน้าว/ผลักดันตามนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายโดยตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติและประชาชนไทย และเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับให้เป็นหน่วยงานหลักของไทยในการดำเนินการด้านการต่างประเทศ และมีความพร้อมทั้งด้านเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างเหมาะสม (เพียงพอ มีเกียรติ และสมศักดิ์ศรี) กับสถานะของประเทศ การดำเนินการทูตมาตรฐานสากล (World Class Diplomatic Service) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ และเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของนาง Madeline Albright อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาที่เคยกล่าวไว้ว่า *“To thrive in the new century, America will need first-class factories and farms; first-class students and scientists; and first-class soliders and sailors. We will also need world-class diplomacy. World-class diplomacy depends on having the right number of people, in the right places, with the right level of skills, modern communications systems and buildings that are secure (1998)”* ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักของการสร้าง World-class diplomacy จะต้องประกอบด้วยมิติด้านการบริหารคน และการมีเครื่องมือสนับสนุนการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ต่อมา ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อยกย่องแนวคิดของคณะทำงานร่างแผนฯ เกี่ยวกับการสร้างกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นองค์กรชั้นนำ ควรให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริบทด้านการ

ต่างประเทศในโลกสมัยใหม่ โดยมีการกำหนด Benchmark และ Best Practice ที่ชัดเจน 2) ความสามารถในการบริหารบุคคลที่เน้นการยกระดับศักยภาพ และ 3) การมีกระบวนการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ พบว่า ความสำเร็จของการพัฒนาให้เป็นองค์กรชั้นนำได้นั้น “คน” ในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด โดยคนในทุกระดับในองค์กรต้องมีความเข้าใจ ให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วม รวมถึงจะต้องมีแผนและกลไกที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Plan and Mechanism) (เชิดเกียรติ อัทธากร และคณะ, 2550)

2. จากการศึกษาสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ อียิปต์ และกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) พบว่า สมรรถนะนักการทูตสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 19 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้และทักษะทั่วไป (General Cognitive Skills) ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์/มนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal/Relationship Skills) ความสามารถในการคาดเดา และปรับตัว (Ambiguity Tolerance; Adaptivity) บุคลิกภาพ (Personal Traits: Character) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Competence) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Ability to Work in Teams) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking in Policy and Strategy Terms) ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษผ่านทางการเขียนและการพูด (Written/Oral English Language Skills) ความอ่อนไหวทางด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม (Minority Sensitivity) ความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะเสี่ยง (Innovative, Able to Take Risks) ไม่ลำเอียงและปราศจากอคติ (Empathy, Non-Judgmental Perspective) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Sub. Knowledge in a Tech/Prof. Field) ความสามารถในการเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล (Multidisciplinary Orientation) ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ/ภูมิภาคศึกษา (Knowledge of Intl. Affairs/Area Studies) ความสามารถด้านการแข่งขัน (Competitiveness, Drive) มีความรู้สหวิทยาการ (General Educational Breadth) ความสามารถด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Internet and IT Competency) การจัดการฝึกอบรมและการจัดประสบการณ์ (Managerial Training and Experience) และความสามารถทางภาษาต่างประเทศอื่นๆ (Foreign Language Fluency) (RAND Graduate School, 2002)

กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับนักการทูตสหราชอาณาจักร ประกอบด้วย ความสนใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียน และการพูดเป็นอย่างดี สามารถอาศัยอยู่ร่วมกับบุคคลจากต่างสังคมและวัฒนธรรมได้ มีทักษะในการจัดระบบงาน รู้จักกาลเทศะ และสุ่มรอบคอบ มีความยืดหยุ่นและรู้จักการปรับตัว

กระทรวงการต่างประเทศและการค้าของเครือรัฐออสเตรเลียได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับการสรรหานักการทูตในกลุ่มผู้สมัครทั่วไป ประกอบด้วย การตอบสนองต่อกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรู้ในประเด็นระหว่างประเทศและประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องผลประโยชน์ของชาติ มีความสามารถในการจัดการกับประเด็นความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ในขณะที่เดียวกันต้องแสดงออกถึงเอกลักษณ์ของความเป็นออสเตรเลียได้อย่างชัดเจน สามารถรักษาข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญ มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณระดับสูง มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่กว้างขวางและเป็นปัจจุบัน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีแรงจูงใจสูง มีทักษะการสื่อสาร

ที่ดี เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์และนักแก้ปัญหา สามารถทำงานเป็นทีม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความละเอียดอ่อน และเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลาย

กระทรวงการต่างประเทศของสิงคโปร์ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับการสรรหานักการทูตไว้ประกอบด้วย มีความรู้ในประเด็นภายในประเทศและระหว่างประเทศ มีทักษะทางการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างรอบด้าน มีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียนและการพูดในระดับดีเยี่ยม มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการ การวางแผน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานในสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กิตติคุณ ตั้งคำ, 2556)

การศึกษาสมรรถนะนักการทูตอียิปต์แบ่งออกเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการเผชิญความท้าทายในปัจจุบัน ประกอบด้วย โลกาภิวัตน์ (Globalization) การจัดการกับสื่อ (Dealing with the Media) และการมุ่งสร้างระบบเศรษฐกิจและความร่วมมือทางธุรกิจ (Concentrating on Creating Economic & Business Cooperation) ความเข้าใจในข้อแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม (Understanding of Different Religions & Cultural) การสร้างภาพลักษณ์ (Building the Proper Image) และความสามารถในการนำนโยบายระดับสูงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Ability to Translate What Happens on the Presidential Level into a Concrete Program of Action) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเผชิญความท้าทายในอนาคต ประกอบด้วย มิติใหม่ทางการทูต โดยเฉพาะมิติทางเศรษฐกิจและธุรกิจ (New Dimensions of Diplomacy (Particularly; Economic & Business Dimensions) การพัฒนาของกระแสโลกาภิวัตน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (The Development of the Globalization (Particularly on the Scientific & Technological Level) และปัจจัยทางวัฒนธรรม (Cultural Factors) (Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W., & Shaker, M., 2008)

การศึกษากรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic and Co-operation Development - OECD) พบว่า มีการจัดประเภทของกลุ่มงาน (Job Family) ออกเป็น 3 กลุ่มหลัก เพื่อให้องค์การใช้เป็นเกณฑ์กำหนดสมรรถนะสำหรับงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้แก่ กลุ่มความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การ (Executive Leadership) กลุ่มงานประเภทนี้จะเกี่ยวกับการออกแบบ การแสดงบทบาทนำ และการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ กลุ่มการค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ และการให้คำแนะนำเชิงนโยบาย (Policy Research, Analysis and Advice) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และกลุ่มการบริหารจัดการองค์การและระบบการบริหาร (Corporate Management and Administration) ทั้งนี้ OECD ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) ซึ่งอยู่ภายใต้ภารกิจสำคัญ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มทักษะด้านการผลิตผลงาน และการส่งมอบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Delivery-Related) ประกอบด้วย การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) มุ่งสู่ผลสำเร็จตามเวลา (Achievement Focus) ทำงานเป็นทีมและเป็นผู้นำในทีม (Teamwork and Team Leadership) ทักษะการเขียน (Drafting Skills) และความคิดที่ยืดหยุ่น (Flexible Thinking) กลุ่มที่ 2 กลุ่มทักษะด้านการสานสัมพันธ์ (Interpersonal Competencies) ประกอบด้วย ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Client Focus) ความสามารถในการโน้มน้าว (Influencing) ความละเอียดอ่อนทางการทูต (Diplomatic Sensitivity) ทักษะการเจรจา (Negotiating) และการปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การและภายนอกองค์การ

(Organizational Knowledge) และกลุ่มที่ 3 กลุ่มทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถพิเศษ (Developing Talent) การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) ประโยชน์ส่วนรวมเป็นทีหนึ่ง (Organizational Alignment) และความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) (OECD, 2014)

3. การศึกษาสมรรถนะนักการทูตไทย ซึ่งการบริหารงานบุคคลในระบอบราชการพลเรือนของประเทศไทย มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เป็นองค์กรกลางดำเนินการ โดยได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้อ้างอิงการนิยามตามแนวคิดของ McClelland ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะและจัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย โดยให้ส่วนราชการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะประจำกลุ่มงานอย่างน้อย 3 สมรรถนะ รวมถึงกำหนดเกณฑ์ความรู้ และค่าระดับคะแนน 1 - 5 ของแต่ละตำแหน่ง ส่วนสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม รายละเอียดแต่ละกลุ่มสมรรถนะมีดังนี้ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งของข้าราชการที่กำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งในแต่ละสายงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกันแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น สำหรับข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต จัดอยู่ในประเภทกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีสมรรถนะประจำสายงาน คือ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) และสมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Vision) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self-Control) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) (สำนักงาน ก.พ., 2553)

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้เปิดโอกาสให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะของแต่ละแห่ง ส่วนราชการหลายแห่งจึงได้ดำเนินการทบทวนสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะหมวดอื่น ๆ ขึ้นบังคับใช้ในหน่วยงานนอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น ซึ่งในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นนักการทูตกระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับผู้สมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการในตำแหน่งนักการทูตไว้ ได้แก่ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในมิติต่างๆ และความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของประเทศไทยและของโลก มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ มีความรอบคอบและความตื่นตัวต่อการแสวงหาความรู้ สามารถปรับตัวในสถานการณ์

ต่าง ๆ มีความสามารถในการประสานงาน มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาทในการเข้าสังคม มีความละเอียดอ่อน และช่างสังเกต และมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

อย่างไรก็ตาม การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. อาจจะยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติภารกิจด้านการต่างประเทศท่ามกลางความท้าทายยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนซึ่งพบว่า ความท้าทายใหม่ของนักการทูต คือ การเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การมีบทบาทสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นักการทูตยุคใหม่จึงควรมีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill) ซึ่งหมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนประเทศไทยในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศที่มีลักษณะเฉพาะและมีความสำคัญซึ่งนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานด้านการทูต ตามภารกิจหลักอันเป็นสากลของนักการทูตทั่วโลกแล้ว ยังต้องพัฒนางานใหม่โดยมุ่งเน้นความเป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เอกสารบทความทางวิชาการ และฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูต และการทูตมาตรฐานสากล โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศ แนวคิดเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะนักการทูตไทย และแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล
2. ทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะนักการทูตไทยกับสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ อียิปต์ และกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) รวมถึงการศึกษาสภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายและการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศ สังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะนักการทูตไทยตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล และพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล
3. ประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดมาตรฐานสากล โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย อดีตรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูตประจำกระทรวงรองอธิบดี อัครราชทูตที่ปรึกษา ที่ปรึกษา และนักการทูตชำนาญการที่มีหน้าที่ด้านการสรรหาบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดมาตรฐานสากล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

ผลการวิจัย

1. จากการศึกษาแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล และจากการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศ นักการทูตไทย และกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของ OECD ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า แนวคิดการทูตมาตรฐานสากลประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติด้านการบริหารคน และมิติด้านการบริหาร

องค์การ โดยได้นำเสนอกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลที่มีองค์ประกอบทั้งสองมิติ และแบ่งสมรรถนะสำคัญออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) มิติด้านการบริหารคน ประกอบด้วย กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) และ 2) มิติด้านการบริหารองค์การ ประกอบด้วย กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) และกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) มีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำเป็นตัวแทนในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยแนะแนวและนำทางพฤติกรรมในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน สามารถสร้างความร่วมแรงร่วมใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะ เป็นต้นแบบ ผู้นำกลุ่ม และตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน 2) การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) หมายถึง ความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา รวมถึงการวางแผนเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป เปรียบเทียบแง่มุมของกรณีต่างๆ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการที่ควรดำเนินการในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ และยังสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาประกอบการตัดสินใจให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม 3) วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน การคิดในเชิงสังเคราะห์ และ 4) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์พัฒนางาน ความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรมโดยรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองและการมีส่วนร่วมโดยชอบธรรมที่จะแสดงความคิดเห็น และความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาโอกาสและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพภายในช่วงเวลาที่กำหนด

1.2 กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างทันเวลา โดยสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้ รวมถึงความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด และสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อกับ ตลอดจนมีความละเอียดอ่อน และช่างสังเกต 2) ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ความสามารถในการเข้าใจหุ้นส่วน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ที่มีการเพิ่มมูลค่า (Value-added Results) รวมถึงการสื่อสารโน้มน้าว (Influencing) ให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ 3) การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English, and Other Languages) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความคิดหรือข้อมูลผ่านการเขียน หรือการพูดด้วยภาษาแม่ (ไทย) อังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ โดยเลือกใช้สื่อในการสื่อสารอย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน และ 4) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกมีการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางเดียวกันด้วยเป้าหมายเดียวกันและค่านิยมร่วมกัน

1.3 กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนอนาคต ประกอบด้วย 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ ความสามารถในการมองภาพองค์รวมแบบเชื่อมโยง การมองเห็นภาพกว้างของภารกิจและการขับเคลื่อนองค์กร การมองเห็นเชิงเปรียบเทียบและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการมองเห็นกระแสความนิยมที่เกิดขึ้นในเวทีอื่นๆ (อาทิ กระแสทางอุตสาหกรรม กระแสทางเทคโนโลยี) รวมถึงโอกาส ความต้องการของหุ้นส่วนและกลุ่มเป้าหมาย 2) การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หรือการสร้างพันธมิตร หมายถึง การสร้างและรักษากลุ่มบุคคล ที่สามารถเชื่อถือได้ การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการเปิดกว้างให้มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skills) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

1.4 กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กร และบริหารกิจกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) หมายถึง ความเข้าใจในแนวปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการนำความเข้าใจมาวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรและขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 2) การขึ้นและการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเป็นมืออาชีพและมีความก้าวหน้าในสายงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนจนเกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น และ 3) การมีจิตบริการ (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลโดยการเก็บข้อมูลผ่านแบบประเมินเพื่อสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตต่างประเทศ จำนวน 7 คน ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางผลการประเมินกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

สมรรถนะ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)						
1.1 ทักษะภาวะผู้นำ	7	100	0	0	0	0
1.2 การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ	7	100	0	0	0	0
1.3 วิสัยทัศน์	6	85.7	1	14.3	0	0
1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	7	100	0	0	0	0

สมรรถนะ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)						
2.1 ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง	7	100	0	0	0	0
2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง	6	85.7	1	14.3	0	0
2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ	7	100	0	0	0	0
2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม	7	100	0	0	0	0
3 กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์	7	100	0	0	0	0
3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์	6	85.7	1	14.3	0	0
3.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	7	100	0	0	0	0
4 กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)						
4.1 การบริหารจัดการ	6	85.7	1	14.3	0	0
4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น	7	100	0	0	0	0
4.3 การมีจิตบริการ	7	100	0	0	0	0
รวม		95.91		4.09		

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ในภาพรวมของกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับร้อยละ 95.91 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าควรสอดคล้องและสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของนักการทูตให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่า

2.1 กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) มีความเหมาะสม คิดเป็น ร้อยละ 100.00 ในขณะที่วิสัยทัศน์ (Visioning) มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่งมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับนิยามของวิสัยทัศน์ว่าน่าจะเป็นเพียงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางภารกิจขององค์การ ซึ่งการคิดเชิงสังเคราะห์และมองภาพรวมเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ ก็ไม่ใช่ Visioning แต่ควรนิยามเป็นเรื่องทักษะในการใช้ความคิดแบบหนึ่ง ๆ

2.2 กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) ประกอบด้วย ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity) การ

สื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English, and Other Languages) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) มีความเหมาะสม คิดเป็น ร้อยละ 100.00 ในขณะที่ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating) มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อให้นิยามนี้เป็น behavioral concept ไม่ใช่ idealistically loaded ซึ่งวัด elements ที่กล่าวถึง เช่น “ความจริงใจ” “ความเคารพ” “ความอ่อนไหว” ได้ลำบากหรือวัดไม่ได้ นอกจากจะเป็นการกล่าวอ้างลอย ๆ จึงควรพิจารณาปรับคำนิยามเป็นการสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุน

2.3 กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skills) มีความเหมาะสม คิดเป็น ร้อยละ 100.00 ในขณะที่การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หรือการสร้างพันธมิตร มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นว่าควรเพิ่มเติมกลุ่มบุคคลที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสำคัญกว่าแค่เชื่อถือได้แต่อาจจะไม่เอื้อประโยชน์

2.4 กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) ประกอบด้วย การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) การมีจิตบริการ (Service Mind) มีความเหมาะสม คิดเป็น ร้อยละ 100.00 ในขณะที่การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากร ไม่ใช่แค่เพียงความเข้าใจ แต่คือ ความเข้าใจแนวปฏิบัติและความสามารถในการนำความเข้าใจมาวางแผนและขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จากผลการประเมินกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขและได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิด ทั้งนี้ พบว่า กรอบแนวคิดนี้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยต่อไปได้

อภิปรายผล

การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ ข้อมูลจากหนังสือ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เอกสารบทความวิชาการ และฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ต โดยการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะนักการทูตไทยกับนักการทูตต่างประเทศ 6 ประเทศ และการศึกษากรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของ OECD รวมถึงการศึกษาสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินการกิจด้านการต่างประเทศ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership) กลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) กลุ่มด้านกลยุทธ์ (Strategy) และกลุ่มการบริหาร (Management) พบว่า เป็นกลุ่มสมรรถนะร่วมที่มีความสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะนักการทูตทั้ง 6 ประเทศ รวมถึงสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของ OECD ด้วยเช่นกัน หากแต่มีความแตกต่างกันในองค์ประกอบย่อยของแต่ละกลุ่มสมรรถนะ

2. เนื่องจากในมิติงานด้านการต่างประเทศ บทบาทและภารกิจของนักการทูตในฐานะผู้แทนประเทศไทยได้ปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานด้านการทูตตามภารกิจหลักอันเป็นสากลของนักการทูตทั่วโลกแล้ว ยังต้องมีภาวะผู้นำและศักยภาพในการบริหาร ทั้งด้านแผนงาน ด้านบริหารงาน ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านบริหารทรัพยากร และงบประมาณ เพื่อพัฒนางานในแนวทางใหม่

ที่ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น เน้นความเป็นระดับสากล มิใช่เพียงเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเพื่อประสิทธิผลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้น การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูต ตามแนวคิดมาตรฐานสากลจึงได้กำหนดสมรรถนะไว้ครอบคลุมการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และยังช่วยสะท้อนภาพการทำงานของนักการทูตให้ชัดเจนยิ่งขึ้นได้ดังนี้

2.1 กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) วิสัยทัศน์ (Visioning) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการมีภาวะผู้นำจะช่วยนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ J. Chiok Foong Loke พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลผลิต ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ตลอดจนความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร (อ้างถึงใน นฤนันท์ สุริยมณี และ ประเสริฐไชย สุขสอาด)

2.2 กลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) ประกอบด้วย ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity) ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating) การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English and Other Languages) และการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) เป็นกลุ่มสมรรถนะร่วมที่มีองค์ประกอบย่อยสอดคล้องกับสมรรถนะนักการทูตของทุกประเทศที่ได้ทำการศึกษา อาจเพราะกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) เป็นสมรรถนะและทักษะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับต้น ๆ ทางการบริหาร (สืบทอด นรินทร์ทางกูร ณ อยุธยา, 2558)

2.3 กลุ่มด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skills) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จเหนือองค์การอื่น หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Michael Porter ที่นำเสนอบทความในวารสาร Harvard Business Review ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่าง (Being Different) โดยองค์กรจะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งทำ เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างในสายตาของลูกค้า (พสุ เดชะรินทร์, 2554)

2.4 กลุ่มการบริหาร (Management) ประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) และการมีจิตบริการ (Service Mind) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์การไปสู่มาตรฐานสากลได้ โดยองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์การเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (World Class Manufacturing) ประกอบด้วย การดำเนินการผลิตที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) คุณภาพสินค้าเป็นเลิศ (Quality Excellence) และความสำเร็จในการให้บริการที่มีคุณภาพระดับสากล (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์การชั้นนำ

3. การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการวิจัยแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในขั้นต่อไป มีความเหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เห็นได้จากแนวทางการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ยึดตามหลักการแนวคิด

สมรรถนะ ซึ่งกำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเข้ารับการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานด้านการกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ควรนำผลการศึกษามากำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักการทูต โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะความเชี่ยวชาญในอาชีพสายการทูต

1.2 หน่วยงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตร และรูปแบบวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างนักการทูตให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานสากล เช่น การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ก้าวทันโลก

1.3 หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการสรรหาคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะตรงตามที่กำหนดหรือใกล้เคียงเพื่อนำมาพัฒนาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติคุณ ตั้งคำ. (2556). *สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต: ศึกษากรณีกรมอาเซียน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

คณะทำงานร่างแผน World Class Diplomatic Service. (เมษายน, 2551). แผนการปรับปรุงการดำเนินการ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล. ใน ธนาธิป อุบัติศฤงค์ (ประธาน), *การปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล*. เอกสาร ประกอบการประชุมของกระทรวงการต่างประเทศ, กรุงเทพมหานคร.

จันทร์ทิพา ภูตระกูล. (2551). ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านต่างประเทศสู่ระดับสากล: กรณีศึกษา สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ (รายงานผลการวิจัย). นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ. เขตเกียรติ อรรถการ, ภควัต ต้นสกุล, ศิริลักษณ์ นิยม, เชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์, และ สายลม วุฒิสมาบุญ. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรชั้นนำ (World Class Diplomacy) (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.

นฤนันท์ สุริยมณี, และประเสริฐไชย สุขสะอาด. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัด มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารวิทยบริการ*, 22 (1), 30-40.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern management* (พิมพ์ครั้งที่ 7).

กรุงเทพมหานคร: ทริบเพิ้ล กรู๊ป.

- พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์ดี. (2560). *ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: สุทรไพศาลบิดเดอร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). *กลยุทธ์*. สืบค้นจาก <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=กลยุทธ์>
- ไพฑูรย์ มหาพัฒนาภรณ์. (2558). *การทูตดิจิทัล (Digital Diplomacy) การเสริมสร้างผลประโยชน์ของไทย ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างไทย-โปแลนด์* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.
- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2558) *การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม่ได้ดีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.

ภาษาอังกฤษ

- Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W., & Shaker, M. (2008). *Towards developing a multiple-jobs competency model for Egyptian diplomats*. Retrieved from https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/43-2_ibrahim_van_der_heijden_wahba_shaker.pdf.
- OECD. (2014). *Competency framework*. Retrieved from http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf.
- RAND Graduate School. (2002). *Diplomats and Diplomacy for the 21st Century*. Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/rgs_dissertations/2005/RGSD169.pdf.