



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรื
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
ของผู้นำประเทศ

จัดทำโดย นางเบญจภา ศรีสุรัตน์
รหัส 92002

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2563

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ

จัดทำโดย นางเบญจภา ศรีสุรัตน์
รหัส 92002

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2563

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

อ. ชานินทร์ ผะเอน
อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปผู้บริหาร

ในทางการเมืองภาพลักษณ์กับนักการเมืองเป็นของคู่กัน เพราะภาพลักษณ์ของผู้นำมีผลในเชิงจิตวิทยาต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชน และความศรัทธาในตัวผู้นำ ซึ่งงานพิธีการเป็นงานแขนงหนึ่งที่ช่วยในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้นำประเทศ พิธีการเป็นระเบียบแบบแผนหรือขนบธรรมเนียมประเพณีที่ถือเป็นแนวทางการดำเนินการอย่างมีแบบแผนอันเป็นที่ยอมรับ ผู้แทนของรัฐบาลหรือราชการจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความมีมารยาท เป็นการแสดงถึงอัธยาศัยอันดี ผลของการไม่ปฏิบัติตามระเบียบพิธีการอาจถือว่าเป็นการดูหมิ่นและไม่ให้เกียรติกันได้ พิธีการถูกนำมาใช้กับผู้นำประเทศเพื่อเสริมบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดี นายกรัฐมนตรีมีภารกิจที่ต้องปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันศาสนา ประชาชน และผู้นำต่างประเทศ จึงทำให้งานพิธีการเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทในการดูแลและส่งเสริมภาพลักษณ์อันดีของนายกรัฐมนตรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

การศึกษาหัวข้อ “การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ” ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นศึกษาเกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนางานพิธีการ ด้วยเหตุผลว่า

- งานพิธีการของนายกรัฐมนตรีได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานและเป็นที่ชื่นชมทั้งในระดับในประเทศและระหว่างประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องรักษามาตรฐานงานพิธีการของนายกรัฐมนตรีดังกล่าวไว้ ซึ่งกลไกสำคัญที่จะทำให้งานพิธีการดำเนินไปอย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ คือเจ้าหน้าที่พิธีการที่มีความรู้ในงาน มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญ ที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจของนายกรัฐมนตรีไม่เกิดข้อผิดพลาดอันจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีได้
- ทิศทางการปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเพื่อรองรับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่ให้มีการยกสมรรถนะบุคลากรด้านพิธีการในงานราชการของนายกรัฐมนตรี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นมืออาชีพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ

จากที่กล่าวข้างต้นงานพิธีการจะสามารถขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยองค์ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านพิธีการ ดังนั้น หัวใจสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ จึงได้แก่บุคลากรด้านพิธีการที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็น ประสบการณ์ และความชำนาญในงาน ซึ่งประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนางานพิธีการ คือ การขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ เพราะความรู้ในงานพิธีการมักเป็นความรู้ในตนจึงอาจจะก่อให้เกิดสภาวะชะงักงันเมื่อบุคคลผู้นั้นไม่อยู่ปฏิบัติงานแล้วหรือหมดหน้าที่ไป

โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ในงานพิธีการที่มีได้เกิดขึ้นหรือจัดขึ้นเป็นประจำ นอกจากเรื่องนี้แล้วยังประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่ได้สั่งสมองค์ความรู้ในงาน เนื่องจากเส้นทางการเติบโตในสายงานพิธีการค่อนข้างจำกัด

ปัญหาดังกล่าวจึงต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยนำหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา โดยสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควร

1. จัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำคลังข้อมูลงานพิธีการ จัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความรู้และแนวทางในการปฏิบัติงาน และจัดทำคู่มือพิธีการและคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งจะกลายเป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ที่จะเป็นฐานความรู้ (knowledge bases) ให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยให้เกิด "เส้นแห่งการเรียนรู้ (Learning Curve)" ขึ้นในองค์กร

2. จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านพิธีการ โดยจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างเส้นทางเติบโตในสายงาน และจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความเป็นเลิศและเชี่ยวชาญในงาน สามารถให้ข้อเสนอแนะในงานพิธีการกับนายกรัฐมนตรีได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตามระเบียบ และยังรองรับกับการเป็นระบบราชการ 4.0

3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ควรส่งเสริมให้กองที่ทำงานส่งเสริมภาพลักษณ์ควรทำงานแบบ Collaborative Working Team เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้การทำงานเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีการบรรลุเป้าหมายหลักร่วมกัน

ทั้งนี้ การที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการสื่อสารและทักษะการนำเสนอ และมีศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน เมื่อมีข้อเสนอที่ดี มีภาวะผู้นำที่สนับสนุน จะทำให้การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเป็นการยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้านพิธีการทางหนึ่ง ซึ่งจะเป็นการช่วยขับเคลื่อนแผนปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้สำเร็จได้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในเรื่อง “การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ” เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) รุ่นที่ 92 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2563

การศึกษานี้ไม่อาจสำเร็จล่วงได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ธานินทร์ ณะเฒอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำด้วยความเข้าใจในบริบทของหน่วยงานและหัวข้อของผู้ศึกษาเป็นอย่างดี รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ซึ่งได้ให้คำแนะนำในประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม ทำให้การศึกษาในเรื่องดังกล่าวมีความครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างยิ่งที่ช่วยให้คำแนะนำและช่วยเหลือการจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จล่วง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาต้องกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้โอกาสให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) รุ่นที่ 92 และขอบคุณเพื่อนร่วมงานและผู้สนับสนุนทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับหน่วยงาน และเป็นองค์ความรู้ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำไปศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

เบญจภา ศรีสุรัตน์

18 กันยายน 2563

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญภาพ	จ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	9
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	9
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	16
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	28
3. แผนพัฒนาตนเอง	29
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	29
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	30
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	38

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่แผนปฏิบัติการ	2
ภาพที่ 2 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	3
ภาพที่ 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบการส่งเสริมภาพลักษณ์นายกรัฐมนตรี ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	10
ภาพที่ 4 แผนผังโครงสร้างกองพิธีการ	16

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ความสำคัญของปัญหา

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้กำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้รองรับการอำนวยการและสนับสนุนเชิงวิชาการที่จะช่วยนายกรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภารกิจสำคัญภารกิจหนึ่งของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี คือภารกิจการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรีให้ได้รับความเชื่อถือ ยอมรับ สนับสนุนและความร่วมมือทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ อันจะส่งผลต่อเสถียรภาพและการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ซึ่งสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ขององค์กรในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรี

ภาพลักษณ์หรือท่าทีของผู้นำมีผลในเชิงจิตวิทยาต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชน และความศรัทธาในตัวผู้นำ ในทางการเมืองภาพลักษณ์กับนักการเมืองเป็นของคู่กัน ภาพลักษณ์จะเป็นตัวแปรสำคัญต่อการได้รับการเลือกตั้งหรือการได้รับการสนับสนุนจากประชาชน นายกรัฐมนตรีเป็นนักการเมืองคนหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหัวหน้าคณะรัฐบาลเป็นผู้นำในการบริหารประเทศ เป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญในการกำหนดนโยบายบริหารประเทศ มอบนโยบายของรัฐบาลผ่านข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำของหน่วยงานภาครัฐ กระทรวง ทบวง กรม เพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่พึงพอใจแก่สาธารณชน ดังนั้น ภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีปรากฏออกสู่สายตาประชาชนย่อมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นเครื่องชี้วัดการยอมรับและความน่าเชื่อถือของนายกรัฐมนตรีจากประชาชน ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาได้ ซึ่งคำว่า “ภาพลักษณ์ที่ดี” จะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบไปด้วย การแสดงออกทางความคิด คำพูด การแสดงท่าทาง และการใช้น้ำเสียง โดยหน่วยงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการดูแลและส่งเสริมภาพลักษณ์อันดีของนายกรัฐมนตรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศแยกอยู่ในความรับผิดชอบของ 4 กอง คือ

1. สำนักโฆษก รับผิดชอบเรื่องการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชน
2. กองงานนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบสารและสุนทรพจน์ภาษาไทย
3. กองการต่างประเทศ รับผิดชอบสารและสุนทรพจน์ภาษาอังกฤษ

4. กองพิธีการ รับผิดชอบงานพิธีการทั้งปวงของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี



ภาพที่ 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบการส่งเสริมภาพลักษณ์นายกรัฐมนตรีในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ทั้งนี้ การทำงานเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีของทั้ง 4 กอง เป็นไปในลักษณะต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบในการกิจหน้าที่ของตน หากมีเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกันการสื่อสารที่ใช้จะเป็นการติดต่อประสานงานกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือผ่านทางหนังสือราชการหรือทางโทรศัพท์ หากเป็นการจัดงานสำคัญหรืองานพิเศษ ก็จะใช้การสื่อสารผ่านทางการประชุมอีกทางหนึ่ง เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันและมอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจน

กองพิธีการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ กลั่นกรองการกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านพิธีการและแบบพิธีของรัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรี ประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- 2) กลั่นกรองและดำเนินงานด้านพิธีการ และแบบพิธีในการเข้าร่วมงานพิธีทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- 3) กลั่นกรองการกำหนดถ้อยคำ และดำเนินการเขียนสารโต้ตอบกับต่างประเทศในประเด็น พิธีการทูตของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- 4) ดำเนินการจัดงานพระราชพิธี รัฐพิธี ศาสนพิธี แบบพิธี และพิธีการทูต ในนามรัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

- 5) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับจัดการต้อนรับประมุข บุคคลระดับผู้นำ หรือบุคคลสำคัญ จากต่างประเทศที่เดินทางมาเยือนประเทศไทย ในฐานะพระราชอาคันตุกะ และในฐานะแขกของรัฐบาล
- 6) ดำเนินการจัดงานเลี้ยงและงานรับรองต่างๆ ในนามรัฐบาล นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- 7) ประสานงาน อำนวยความสะดวก และดำเนินการเกี่ยวกับงานพิธีการในกรณี นายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรี เข้าเฝ้าฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ในโอกาสต่าง ๆ
- 8) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการถวายความสะดวกในการเสด็จฯ เยือนต่างประเทศ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์
- 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

พิธีการ หรือ Protocol หมายถึง ระเบียบแบบแผนหรือขนบธรรมเนียมประเพณีที่ถือเป็นแนวทางการดำเนินการอย่างมีแบบแผนอันเป็นที่ยอมรับ ผู้แทนของรัฐบาลหรือราชการจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความมีมารยาท เป็นการแสดงถึงอัธยาศัยอันดี แสดงถึงความเจริญ สะท้อนภาพลักษณ์ของงาน และยังเป็นการสร้างภาพประทับใจ ผลของการไม่ปฏิบัติตามระเบียบพิธีการอาจถือว่าการดูหมิ่นและไม่ให้เกียรติกันได้

งานพิธีการถูกนำมาใช้กับบุคคลระดับสูง ซึ่งหมายถึงผู้นำประเทศ เพื่อเสริมบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร กระชับความสัมพันธ์และสร้างความประทับใจในตัวผู้นำ ทำให้เกิดความนิยมชมชอบในตัวผู้นำตามมาโดยลำดับ โดยพิธีการสำหรับผู้นำประเทศจะหมายถึงรูปแบบของพิธีและมารยาทของผู้นำประเทศที่ปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติหรือความมีมารยาทในเวทีการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ยึดถือปฏิบัติมานาน เป็นเรื่องของความมีมารยาทระหว่างบุคคลหรือระหว่างประเทศ เป็นการแสดงอัธยาศัยไมตรีอันดีระหว่างกัน ทำให้เห็นว่าการพิธีการของผู้นำมีความสำคัญ เพราะการดำเนินภารกิจของผู้นำทั้งหลายต้องเป็นไปอย่างเรียบร้อยและไม่สะดุด ส่งผลให้เกิดความรู้สึกอันดี ซึ่งผู้นำต้องวางตนในสังคม ได้อย่างเหมาะสมเพื่อแสดงถึงอารยะและสากล นอกจากนี้ งานพิธีการยังเกี่ยวข้องกับเรื่องของ “การบริหารจัดการ” ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจในงานทางการต่าง ๆ ของผู้นำให้สำเร็จสมบูรณ์ได้โดยไม่ติดขัด

งานพิธีการได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมของผู้นำตลอดเวลา โดยมีระดับความเกี่ยวข้องมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละกิจกรรม แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใด หากเป็นเรื่อง

ของผู้นำย่อมต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชน และความศรัทธาในตัวผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายตาของชาวต่างชาติ ผู้นำคือตัวแทนของประเทศ หากมีความสง่างาม สมเกียรติยศ ก็ย่อมนำชื่อเสียงและมิตรมาสู่ประเทศ ตัวอย่างกิจกรรมของผู้นำ เช่น การพบกันในระดับผู้นำของประเทศ การประชุมสุดยอดของผู้นำ การลงนามในสนธิสัญญาระหว่าง ประเทศ/รัฐ การให้การต้อนรับบุคคลระดับประมุขของรัฐ หัวหน้ารัฐบาล หรือบุคคลสำคัญ ๆ ทางการเมือง การประดับ/มอบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ งานรัฐพิธี และงานพระราชพิธีต่าง ๆ รวมกระทั่งมารยาทบนโต๊ะอาหาร งานพิธีการได้เข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยทั้งสิ้น จนเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นความเคยชิน ซึ่งหากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่างานพิธีการมีส่วนเกี่ยวข้องและส่งเสริมภาพลักษณ์ทั้งในระดับบุคคล และในระดับรัฐอยู่มาก

งานพิธีการของนายกรัฐมนตรีมิใช่เพียงเครื่องมือที่จะเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีในฐานะผู้นำประเทศเท่านั้น แต่ยังเป็นงานที่มีส่วนในการส่งเสริมศักดิ์ศรีของประเทศไทย ปัจจุบันงานพิธีการของนายกรัฐมนตรีมีความเป็นอารยะและได้รับการยอมรับในระดับสากล ไม่ที่จะเป็นการจัดงานรัฐพิธีเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระราชวงศ์ อย่างเช่นงานสมโภชวันสถาปนาเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสต่าง ๆ หรือการจัดการต้อนรับประมุข หรือหัวหน้ารัฐบาลที่เดินทางมาเยือนประเทศไทยทั้งในระดับ State Visit, Official Visit หรือ Working Visit รวมทั้งการจัดการประชุมระหว่างประเทศ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าจัดงานได้ดีและเป็นที่ชื่นชมเป็นอย่างมาก

กล่าวได้ว่างานพิธีการเป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจของนายกรัฐมนตรี เนื่องจากนายกรัฐมนตรีมีภารกิจที่ต้องปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันศาสนา ประชาชน และผู้นำต่างประเทศ งานพิธีการสำหรับผู้นำประเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบพิธีการทูต ระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติความเป็นสากล การแสดงอัธยาศัยอันดี ทำให้งานพิธีการเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทในการดูแลและส่งเสริมภาพลักษณ์อันดีของนายกรัฐมนตรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งระดับและรูปแบบของพิธีการ สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับประมุขรัฐ ได้แก่ พิธีการที่พึงปฏิบัติในกรณีที่มีการเสด็จพระราชดำเนิน การเสด็จหรือการปฏิบัติระหว่างกันของพระมหากษัตริย์ สมเด็จพระราชาธิบดี สุลต่าน ประธานาธิบดี หรือประมุขรัฐที่มีชื่อเรียกในลักษณะอื่น ๆ อันเป็นพิธีการที่มีรูปแบบ มีความเป็นแบบแผนและแบบพิธีในระดับสูง มีความละเอียดอ่อน

2. ระดับหัวหน้ารัฐบาล เป็นพิธีการที่พึงปฏิบัติในกรณีที่ประธานาธิบดีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล นายกรัฐมนตรี หรือหัวหน้ารัฐบาลที่มีชื่อเรียกในลักษณะอื่น เช่น นางอง ซาน ซูจี ตำแหน่ง State Councillor ถือว่าเทียบเท่าหัวหน้ารัฐบาล หรือเลขาธิการสหประชาชาติก็เช่นเดียวกัน เทียบเท่าระดับหัวหน้ารัฐบาล ก็จะได้รับปฏิบัติเช่นเดียวกับหัวหน้ารัฐบาลแตเมื่อนำมาเรียงลำดับ

อาวุโสกับหัวหน้ารัฐบาลจะอยู่ในลำดับสุดท้าย พิธีการในระดับนี้มีความเป็นทางการ ต้องใช้ความระมัดระวังและความละเอียดอ่อน

3. ระดับรัฐมนตรี เป็นพิธีการที่พึงปฏิบัติในกรณีที่มีรัฐมนตรี หรือบุคคลเทียบเท่าระดับรัฐมนตรีร่วมงาน โดยรูปแบบพิธีการจะมีความเป็นทางการน้อยกว่าระดับหัวหน้ารัฐบาล แต่ยังคงใช้ความระมัดระวังและละเอียดอ่อนเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะหากเป็นการจัดพิธีการในเวทีการประชุมระหว่างประเทศ

4. ระดับสูงและบุคคลทั่วไป เป็นรูปแบบพิธีการที่มีความเป็นทางการระดับหนึ่งแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดงาน แต่ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องใช้ความระมัดระวังและความรอบคอบในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหากเป็นการจัดพิธีการระหว่างประเทศ

ลักษณะงานพิธีการของนายกรัฐมนตรี สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้

1) Formality หรือ งานแบบพิธี เป็นงานที่มีความเป็นทางการสูง มีกรอบประเพณี ระเบียบแบบแผนหรือแนวปฏิบัติที่แน่นอน เช่น งานพระราชพิธี งานรัฐพิธี และงานศาสนาพิธี

2) Protocol หรืองานพิธีการทูต เป็นงานที่มีความละเอียดอ่อนและสำคัญอย่างยิ่งย่อนไปกว่างานแบบพิธี โดยเป็นงานพิธีการการทูตจะยึดแนวปฏิบัติตามหลักสากล หากปฏิบัติผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศได้

3) Logistic หรือ การบริหารจัดการงานพิธีการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระดับเจ้าหน้าที่ดำเนินการแต่เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ที่จะทำให้งานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเสร็จสมบูรณ์

2.1.2 ความจำเป็นในการพัฒนางานพิธีการ

พิธีการที่เหมาะสมถือเป็นงานที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศและยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการหารือหรือพูดคุย และจากขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประจำชาติไทย จะเห็นได้ว่าในตำแหน่งหน้าที่ของนายกรัฐมนตรีไทยมีหน้าที่ทางราชการที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับสถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันศาสนา ผู้นำชาติต่าง ๆ และประชาชน ดังนั้น งานพิธีการมีระดับความสำคัญควบคู่ไปกับการปฏิบัติภารกิจของนายกรัฐมนตรี ดังนั้น ในทุกโอกาสนายกรัฐมนตรีต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติในสิ่งที่ควร ถูกต้อง เหมาะสม สมเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตน ต้องวางตนในสังคมต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง ถูกกาลเทศะและสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติของแต่ละสังคมซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ของตน มีมารยาทสากลที่น่าประทับใจ รักษาสัมพันธ์ภาพอันดี และมีการแสดงอัธยาศัยไมตรีกับบุคคลระดับต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและครบถ้วน อันจะทำให้นายกรัฐมนตรีมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือในทุกสังคม

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง “การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ” จึงเป็นประเด็นศึกษาที่น่าสนใจด้วยเหตุผลว่า

- ปัจจุบันงานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและสากล โดยเฉพาะการจัดงานเฉลิมพระเกียรติพระบรมวงศานุวงศ์และการจัดการต้อนรับบุคคลระดับประมุขหรือหัวหน้ารัฐบาลที่เดินทางเยือนประเทศไทย ซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐาน เป็นที่ชื่นชมในระดับระหว่างประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องรักษามาตรฐานงานพิธีการของนายกรัฐมนตรีดังกล่าวไว้ ทั้งนี้ ในการรักษามาตรฐานงานพิธีการนั้น **กลไกสำคัญคือ เจ้าหน้าที่พิธีการ หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Protocol Officer** ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนจัดงานสำคัญ การดำเนินการ การต้อนรับการเยือนของบุคคลสำคัญ การดำเนินการไปเยือนต่างประเทศของผู้นำ และกิจกรรมพิเศษ และยังเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคคล องค์กร และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศในการจัดงานพิธีการต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ในงาน มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่พิธีการของผู้นำ

- ทิศทางการปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะต้องมีการยกสมรรถนะบุคลากรด้านพิธีการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นมืออาชีพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ ดังนั้น การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานพิธีการของนายกรัฐมนตรีจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยผลักดันการปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน เมื่องานพิธีการของนายกรัฐมนตรีมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม อันจะเป็นการช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับนายกรัฐมนตรีและประเทศไทยในฐานะผู้นำประเทศด้วย

- งานด้านพิธีการเป็นหนึ่งใน core function ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมบทบาทและภาพลักษณ์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอีกประเด็นหนึ่งด้วย

2.1.3 ประเด็นปัญหาในการพัฒนางานพิธีการ

โดยที่งานพิธีการเกี่ยวข้องกับแนวทางหรือขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นงานที่ละเอียดอ่อน มีลำดับพิธีหลายขั้นตอนและมีบุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหลายฝ่าย การดำเนินงานจึงต้องอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ รวมทั้งการส่งสมองค์ความรู้จากการทำงานของบุคลากรด้านพิธีการ เพราะในการทำงานบางครั้งจะมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้น บุคลากรด้านพิธีการจึงต้องมีความสามารถในการมองกรอบการทำงานอย่างรอบด้าน สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

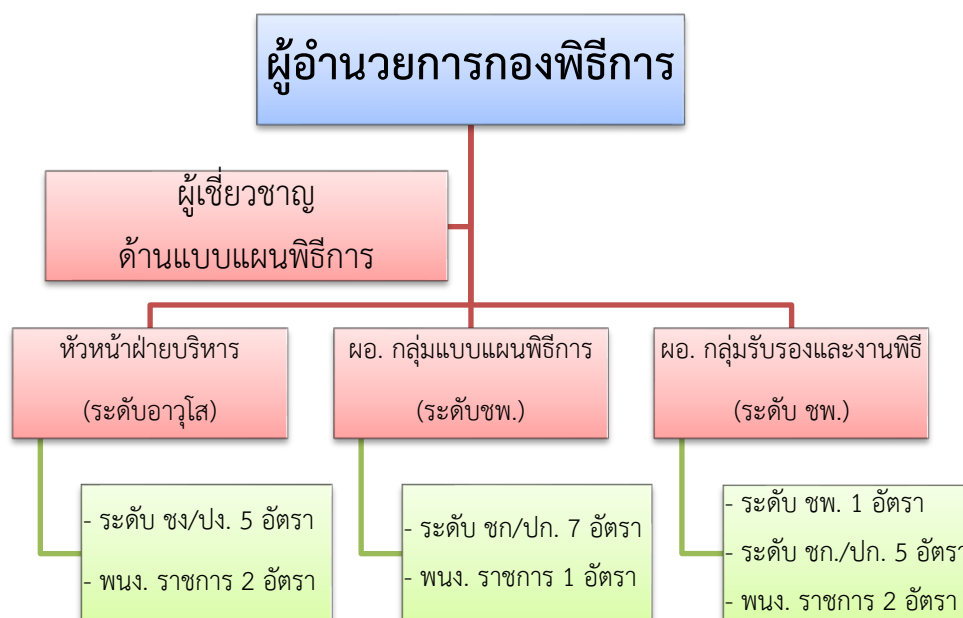
โดยการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต้องอาศัยสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นประกอบกับธรรมเนียมปฏิบัติ แบบ พิธี และพิธีการทูตที่มีการกำหนดเป็นการเฉพาะได้อย่างถูกต้อง เพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดอันจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีได้ ดังนั้น ประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพงานพิธีการ มีดังนี้

1. ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ การถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นการถ่ายทอดในลักษณะจากรุ่นสู่รุ่น โดยการสอนงานและการปฏิบัติงาน จึงทำให้ความรู้ในงานพิธีการของผู้นำประเทศ อาจสูญหายไปกับบุคลากรรุ่นเก่าได้ เนื่องจากงานพิธีการเป็นงานที่บุคคลภายนอกไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในงาน ทำให้ความรู้ที่มีเป็นความรู้ที่อยู่เฉพาะในกลุ่มคนที่ทำงานพิธีการด้วยกัน ยิ่งคนที่ปฏิบัติงานมานานจะมีองค์ความรู้มากเพราะได้สั่งสมจากประสบการณ์ในงาน ดังนั้น ความรู้ในงานพิธีการจึงกลายเป็นองค์ความรู้เฉพาะในตน หรือเป็นความรู้ในตน (tacit knowledge) ซึ่งเป็นทั้งความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge) และความรู้ขององค์กร (organization knowledge) องค์ความรู้เหล่านี้หากไม่เร่งจัดระบบวิธีการถ่ายทอดความรู้ ความรู้ดังกล่าวก็จะตามติดตัวบุคคลผู้เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ไป และหายไปจากองค์กร และอาจจะก่อให้เกิดสภาวะชะงักงันเมื่อบุคคลผู้นั้นไม่อยู่ปฏิบัติงานแล้วหรือหมดหน้าที่ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ในงานพิธีการที่มีได้เกิดขึ้นหรือจัดขึ้นเป็นประจำ อย่างเช่น การเสด็จเยือนประเทศไทยของสมเด็จพระสันตะปาปา เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2562 ซึ่งครั้งแรกที่เสด็จเยือนประเทศไทยคือเมื่อ 35 ปีที่ผ่านมา บุคลากรที่เคยจัดการรับเสด็จในครั้งนั้นล้วนเกษียณอายุราชการออกไป ทำให้การสืบค้นแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเป็นไปด้วยความลำบาก

2. เส้นทางการเติบโตในสายงานพิธีการค่อนข้างจำกัด ทำให้ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ได้สั่งสมองค์ความรู้ในงาน เนื่องจากกองมีตำแหน่งชำนาญการพิเศษเพียง 3 อัตรา ทำให้บุคลากรต้องไปแสวงหาความก้าวหน้าภายนอกกอง จึงทำให้บุคลากรมีประสบการณ์ในงานน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดความต่อเนื่องในองค์ความรู้ และขาดช่วงของบุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่พร้อมที่จะเติบโตในสายงาน อีกทั้งองค์กรยังไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อทดแทนตำแหน่งที่จะว่างในอนาคต รวมถึงการที่องค์กรไม่มีการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทำให้บุคลากรขาดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองไปถึงตำแหน่งที่ต้องการ

นอกจากนี้ ยังประกอบกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้มีหนังสือที่ นร 1006/ว17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 เรื่องประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ โดยได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งให้ประเภทอำนวยการต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่าสามอย่าง โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการอย่างละไม่น้อยกว่าสองปี โดยที่งานพิธีการเป็นลักษณะงานที่ละเอียดอ่อน ผิดพลาดไม่ได้ บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากต้องอาศัย

ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเป็นหลักในความสำเร็จของงาน ดังนั้น หากมีการโยกย้ายหมุนเวียนอยู่เป็นระยะจะส่งผลกระทบเชิงลบโดยตรงต่อความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรด้านพิธีการให้ทำงานอย่างมืออาชีพที่พร้อมด้วยความชำนาญและประสบการณ์ในงานพิธีการ เพราะไม่ได้สั่งสมความชำนาญ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญได้เพียงพอ



ภาพ 4 แผนผังโครงสร้างกองพิธีการ

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

การจัดทำข้อเสนอเรื่อง “การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ” เพื่อการขับเคลื่อนการปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ได้ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

2.2.1 หลักการและแนวคิด

1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายใน

องค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง (ชนาธิป ลีนิน) เนื่องจากองค์ความรู้นั้นมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าที่จะเป็นรูปธรรม จับต้องได้ลำบาก เพราะไม่ได้มีรูปทรงที่จับต้องได้เหมือนทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อรักษาสินทรัพย์นี้ไว้ และนำกลับมาใช้ประโยชน์ในอนาคตและเพื่อการพัฒนาองค์กรของตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรหมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ในตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้) ดังนี้

1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้องด้วยการพูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน บางทีความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นจากการสอนงานนี้ด้วย

2. Externalization (E) การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่น ๆ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

3. Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ

4. Internalization (I) การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธี

ทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป

หลักการของกระบวนการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน (พิชิต เทพวรรณ. 2547 อ้างถึงใน Demarest, Demarest, M. 1997) คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้ไว้เป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
4. ใช้ประโยชน์จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

2) แนวคิดการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

2.1 การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นแนวทางเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการเตรียมกำลังคน โดยสร้างเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานเพิ่มให้ข้าราชการมีศักยภาพพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกันส่วนราชการยังสามารถใช้ทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้นนี้จูงใจให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่เข้ามารับราชการและปฏิบัติงานกับตนเป็นระยะเวลานานได้อีกด้วย

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทางการก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ครองมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน (สุชาติ แสงทองสวัสดิ์ และคณะ. 2556)

หลักการในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้

(1) เป็นการวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

(2) เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดีคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จากประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน หรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับใช้เป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เมื่อดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ

(3) เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

(4) เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการภายในที่ดำเนินการได้สอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด

กระบวนการวางแผนทางเดินสายอาชีพสามารถวางแผนได้ 3 ลักษณะ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2555) ดังนี้

ลักษณะที่ 1 การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิม ที่ต้องการความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้ และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะที่ 2 การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (Horizontal Movement) เป็นการเลื่อนในระดับเดิม แต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงาน รูปแบบใหม่ ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีความซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อน

ลักษณะที่ 3 การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (Diagonal Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมาย เนื่องจากเป็นการเพิ่มการ สั่งสมความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะกรณีที่เลื่อนงานเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว

รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่องค์กรต่าง ๆ นิยมจัดทำกันแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (สุชาติ แสงทองสวัสดิ์ และคณะ. 2556 อ้างถึงใน อารณ ภูววิทยาพันธุ์. 2548.) ดังนี้

(1) แบบดั้งเดิม (Traditional Career Path) เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ในแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่าย หรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (step by step)

ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความชัดเจนในทางก้าวหน้าสายอาชีพ 2. สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก 3. เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนสายงานไม่มาก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่เปิดโอกาสการเรียนรู้งานด้านอื่น 2. ไม่ค่อยจูงใจเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถ 3. ไม่พัฒนาขีดความสามารถให้เป็นผู้บริหาร

(2) แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทั้งในลักษณะแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) และแนวระนาบ (Horizontal) มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกันทั้งในลักษณะของการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้นแล้วจึงเลื่อนในระดับที่สูงขึ้น

ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการเรียนรู้งานด้านอื่น 2. ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความยุ่งยากในการจัดกลุ่มงานที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียน

(3) แบบคู่ขนาน (Dual Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแบบกึ่งปิด เป็นการเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหาร หรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกเส้นทางของตนได้ เช่น ดำรงตำแหน่งทางวิชาการก็สามารถโยกย้ายสับเปลี่ยนมาดำรงตำแหน่งในสายบริหารได้ เป็นต้น

ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีทางเลือกตามความถนัด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำได้เฉพาะบางลักษณะงานส่วนใหญ่จะเป็นงานที่เป็นภารกิจหลัก

ในการเลือกรูปแบบแต่ละรูปแบบไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานและโครงสร้างตำแหน่งขององค์กร และส่วนราชการไม่ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้มุ่งไปสู่

“ตำแหน่งบริหาร” เพียงเส้นทางเดียว เพราะจะทำให้การเติบโตของข้าราชการกลุ่มใหญ่แคบและสั้นลง เนื่องจากตำแหน่งบริหารมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมด อีกทั้งข้าราชการที่มีความรู้เฉพาะด้านมักมีความรู้ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในอาชีพมากกว่าการบริหารจัดการ ด้วยเหตุนี้ ส่วนราชการจึงควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าที่สำคัญทั้งงานบริหารและงานวิชาชีพเฉพาะด้านไปพร้อม ๆ กัน เพื่อรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพทั้งสองกลุ่มไว้

2.2 แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้ก่อนอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ (สุชาติ แสงทองสวัสดิ์ และคณะ. 2556) ในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

(1) การพัฒนางานพิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศเป็นแนวทางหนึ่งของการยกสมรรถนะของบุคลากรด้านพิธีการ ที่สอดคล้องกับทิศทางของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์การตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ต้อง “ยกระดับสมรรถนะของบุคลากรด้านพิธีการในงานราชการของนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และในฐานะผู้นำประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นมืออาชีพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ” การปฏิรูปองค์การเป็นแผนงานในแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ในมีประเด็นที่ 3 โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง (agile government transformation) และประเด็นที่ 4 กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูงพร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นที่ 5 ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ใน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ต้องการให้ภาครัฐปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการเน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ

นอกจากนี้ การยกสมรรถนะของบุคลากรด้านพิธีการ ซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐยังเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายระบบราชการ 4.0 ที่มีหนึ่งในแนวคิดหลักคือ “มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High performance Government)” แนวคิดนี้มุ่งเน้นให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ สร้างนวัตกรรมหรือมีความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ

ได้อย่างทันเวลา และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทตน (สำนักงาน ก.พ. 2560)

2.2.2 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นว่า งานพิธีการจะสามารถขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยองค์ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านพิธีการ ดังนั้น หัวใจสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ จึงได้แก่บุคลากรด้านพิธีการที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็น ประสบการณ์ และความชำนาญในงาน ดังนั้น จึงขอเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ ดังนี้

1. การจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" เป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากพื้นฐานงานพิธีการเป็นงานที่บุคคลภายนอกไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในงาน ประกอบกับโดยธรรมชาติของงานจะมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้ความรู้ที่สร้างขึ้นมานั้นจำกัดอยู่เฉพาะในตัวบุคคลซึ่งเป็นความรู้ในตน หรือรู้กันอยู่ในกลุ่มคนที่ทำงานเฉพาะด้าน ไม่เคยมีระบบการบริหารจัดการนำองค์ความรู้ในทรัพยากรบุคคลไปเผยแพร่หรือสืบทอดแก่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น จึงควรมีการจัดระบบวิธีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อมิให้ความรู้ดังกล่าวตามติดตัวบุคคลผู้เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ไป และอาจจะก่อให้เกิดสภาวะชะงักงันเมื่อบุคคลผู้นั้นไม่อยู่ปฏิบัติงานแล้วหรือหมดหน้าที่ไป และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสอดคล้องกับทิศทางของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ต้องการจะพัฒนาไปสู่องค์กรชั้นนำเลิศตามเป้าหมายที่วางไว้อีกด้วย

ดังนั้น เพื่อให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพงานพิธีการของผู้นำประเทศมีความยั่งยืน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรเร่งดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจัง เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ที่ฝังลึกในตน (tacit knowledge) โดยเห็นควรดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นระบบ อย่างไรก็ดี ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปกลายเป็นยุคดิจิทัลและพลวัตการเรียนรู้ก็เปลี่ยนไป จึงขอเสนอ ดังนี้

1.1 จัดทำคลังข้อมูลงานพิธีการ การสั่งสมความรู้ในงานพิธีการส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในงานก็จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ดังนั้น ประสบการณ์ในงานพิธีการเป็นสิ่งที่มีความค่า (value) ที่ควรนำมารวบรวมหรือแลกเปลี่ยน เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ให้กับบุคลากรด้านพิธีการ จึงเห็นควรจัดทำคลังข้อมูลงานพิธีการ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานทบทวนหลังปฏิบัติงานหรือถอดบทเรียน (after action review) โดยรวบรวมปัญหา อุปสรรค การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานดังกล่าว และนำบทเรียน/ประสบการณ์ที่ได้รับในครั้งนั้นมารวบรวมไว้ในคลังข้อมูล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการผิดพลาด (lesson learned) และเป็นการ

แบ่งปันความรู้ (sharing knowledge) ให้กับบุคลากรอื่นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งแนวทางนี้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและสะดวก เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้สำนักเลขาธิการมีการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ดังนั้น คลังข้อมูลเพื่อการจึงเป็นการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และเปรียบเสมือนแหล่งสะสมองค์ความรู้ในงานพิธีการที่จะเป็นฐานความรู้ (knowledge bases) ให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยให้เกิด "เส้นแห่งการเรียนรู้ (Learning Curve)" ขึ้นในองค์กร โดยเส้นแห่งการเรียนรู้นี้จะพลวัตและเปลี่ยนไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความรู้ในลักษณะนี้จะเป็นการสร้าง Knowledge Worker ที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่รอบด้าน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) อีกด้วย

1.2 จัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความรู้และแนวทางในการปฏิบัติงาน จัดในทั้งในลักษณะทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อช่วยให้การเรียนรู้มีความน่าสนใจ และทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีที่มีประโยชน์กับองค์กร ดังนี้

- จัดเป็นเวทีเสวนาจากผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ
- จัดการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน โดยใช้เทคนิค

การเล่าเรื่อง (story telling)

1.3 จัดทำคู่มืองานพิธีการ และคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในรูปแบบ e-Learning การถ่ายทอดความรู้งานพิธีการในปัจจุบันเป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) การสอนงาน (coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) ยังไม่มีการริเริ่มจัดทำระเบียบหรือคู่มือในงานพิธีการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจึงควรรวบรวมแนวปฏิบัติ ธรรมเนียมพิธีการทูต ข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับมารยาทและพิธีการที่เป็นที่ยอมรับกันในในสากล และความรู้ที่จำเป็นในงานพิธีการไว้ให้เป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอันจะทำให้เกิดเป็นมาตรฐานการทำงานที่ดี อย่างไรก็ดี เนื่องจากความรู้ในงานพิธีการส่วนใหญ่เป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ชำนาญการในงานพิธีการ ดังนั้น การจัดทำระเบียบหรือคู่มือในงานพิธีการควรรวบรวมจากการนำองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมา โดยการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นกับผู้ชำนาญการดังกล่าวจากหลายหน่วยงานทั้งในสำนักเลขาธิการ

นายกรัฐมนตรี สำนักพระราชวัง สำนักราชเลขาธิการ และกระทรวงการต่างประเทศ ตลอดจนการรวบรวมจากหนังสือและเอกสารอ้างอิง เพื่อเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ในทรัพยากรบุคคลนี้มาสรรค์สร้างให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากการจัดทำคู่มืองานพิธีการแล้ว ควรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้วยเพื่อเป็นการจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ด้วยปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัลดังนั้น เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้คู่มือดังกล่าวในลักษณะของ e-book และเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อสะดวกในการเข้าถึง

1.4 จัดตั้งคณะที่ปรึกษาด้านพิธีการ เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรที่เกษียณอายุราชการแล้ว เห็นควรจัดตั้งคณะที่ปรึกษาด้านพิธีการ โดยรวบรวมผู้มีองค์ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องที่เกษียณอายุราชการไปแล้ว ให้เป็นที่ปรึกษาให้กับกองพิธีการ เพื่อคอยให้คำปรึกษาหารือหรือคำแนะนำในการดำเนินงานที่ต้องใช้องค์ความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญของบุคคลเหล่านั้น

2. แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านพิธีการ แนวทางหนึ่งที่จะช่วยผลักดันสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไปสู่ระบบราชการ 4.0 คือการปฏิรูปด้านทรัพยากรบุคคล โดยการเปลี่ยนจากบุคลากรทั่วไปเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะขั้นสูง เนื่องจากบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ถือเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจึงมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กำหนดแนวทางพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ดี เมื่อวิเคราะห์ประกอบกับทิศทางการปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่เห็นควรยกระดับสมรรถนะของบุคลากรด้านพิธีการเพื่อความเป็นมืออาชีพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ ดังนั้น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรให้ความสำคัญการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านพิธีการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศและเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในงานพิธีการกับนายกรัฐมนตรีได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตามระเบียบ ดังนั้น จึงขอเสนอแนวทางการยกสมรรถนะของบุคลากรในสายงานพิธีการให้เป็นเลิศเพื่อรองรับการเป็นระบบราชการ 4.0 ดังนี้

2.1 จัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในกลุ่มบุคลากรด้านพิธีการ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการสร้างสมรรถนะ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม การสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้านพิธีการและประสบการณ์งานที่หลากหลายจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานเฉพาะด้านเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เข้มแข็ง โดยหน่วยงานที่ควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น สำนักราชเลขาธิการ กรมศาสนา กรมพิธีการทูต หรือองค์การระหว่างประเทศอย่าง ESCAP เป็นต้น

2.2 สร้างเส้นทางเติบโตในสายงาน สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรสร้างเส้นทาง การเติบโตในสายงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรไม่ต้องแสวงหา ความก้าวหน้าจากที่อื่น และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางเรื่องประสบการณ์ในงานที่หลากหลายและ เพื่อเป็นการสร้างสมรรถนะความรู้ในรอบด้าน บุคลากรด้านพิธีการต้องมีเส้นทางความก้าวหน้าทั้งใน ลักษณะแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) และแนวระนาบ (Horizontal) มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ของทั้งกลุ่มแบบแผนพิธีการ และกลุ่มรับรองและงานพิธี รวมทั้งการเรียนรู้นอกหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ บุคลากรได้สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ที่หลากหลาย แล้วจึงสามารถเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งตนเอง จึงขอเสนอให้

2.2.1 ปรับตำแหน่งให้เติบโตถึงระดับชำนาญการพิเศษ โดยบุคลากรต้องมีการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในกองให้ครบ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นอกหน่วยงานอย่างน้อย 1-2 หน่วยงาน จากนั้นจึงสามารถเสนอให้ทำผลงานปรับตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษ แนวทางนี้ จะช่วยจูงใจบุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์

2.2.2 เพิ่มตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญอีก 1 อัตรา เพื่อเพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าให้กับ บุคลากร โดยที่งานพิธีการเป็นงานที่ต้องสั่งสมความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน แต่ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในงานมีเพียง 1 อัตรา โดยขอบเขตต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งงานด้านต่างประเทศ ในประเทศ รัฐพิธี พระราชพิธี และศาสนพิธี ดังนั้น เพื่อเป็นการดึงบุคลากรที่ได้สั่งสมความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานไว้ เห็นควรเพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยเพิ่ม ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญอีก 1 อัตรา โดยแบ่งขอบเขตความเชี่ยวชาญเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพิธีการ ต่างประเทศ และผู้เชี่ยวชาญด้านพิธีการในประเทศ

2.3 จัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เพื่อ คัดเลือกและจัดเตรียมผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (successor) ซึ่งการจัดทำแผนสร้างความ ต่อเนื่องนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เนื่องจากการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการเตรียมเส้นทางเพื่อสั่งสม ประสบการณ์ และผลงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการ ปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง (Successor) และดำเนินการพัฒนาเตรียมความพร้อมของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งเป้าหมายนั้น ๆ ซึ่งการวางแผนสร้างความต่อเนื่องฯ ไม่ได้จำกัดเฉพาะตำแหน่งบริหาร เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงตำแหน่งที่ต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญด้วย จึงขอเสนอแนว ทางการจัดทำแผนฯ ของบุคลากรด้านพิธีการ ออกเป็น 2 เส้นทางดังนี้

- (1) จัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (อำนวยการสูง)
- (2) จัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องสำหรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านพิธีการ

สิ่งที่กล่าวมาเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เพราะตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน/สายงานได้อย่างเหมาะสม แนวทางนี้จะทำให้บุคลากรด้านพิธีการมีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งจะมีส่วนขับเคลื่อนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำหรืองานตามหน้าที่ปกติ และเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมทั้งยังทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน อันเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องตามกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 อีกด้วย

3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมภาพลักษณ์นายกรัฐมนตรีอยู่หลายหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เมื่อการทำงานร่วมกันเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของงาน สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจึงควรส่งเสริมให้กองที่ทำงานส่งเสริมภาพลักษณ์ควรทำงานแบบ Collaborative Working Team เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทั้งองค์กร Collaboration คือการทำงานร่วมกัน แบบประสานการทำงานให้สอดคล้องกันทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกองอื่น เพื่อให้เป้าหมายหลักร่วมกันขององค์กรเสร็จสมบูรณ์ หัวใจของการทำงานแบบ Collaboration คือการมีสัมพันธภาพที่ดีของคนในกลุ่ม ในองค์กร ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายหลักร่วมกันแล้ว กลุ่มคนเหล่านี้จะสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ คนทำงานจะรู้สึกว่าการทำสำเร็จนั้นเป็นความสำเร็จร่วมกัน

การสร้างความร่วมมือระหว่างกองต่าง ๆ เริ่มต้นที่การสร้างการตระหนักรู้ Mindset ที่ถูกต้อง รวมถึงการสร้างแผนที่กลยุทธ์ของความร่วมมือ (Collaboration mapping) เกี่ยวกับส่วนงานอื่นที่สำคัญต่อการทำงานของตนเองและงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้รู้ว่าทั้งสองฝ่ายต้องปรับตัว แล้วจึงวางแผนการสร้างควมไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่องานขององค์กร

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอและแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

การดำเนินงานเพื่อพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีอาจมีปัจจัยที่กระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบ้าง ซึ่งผู้เขียนได้วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อความสำเร็จและแนวทางการจัดการ ดังนี้

ปัจจัยที่อาจเป็นผลกระทบต่อความสำเร็จ	แนวทางบริหารจัดการ
<p>(1) การจัดทำคลังข้อมูลด้านพิธีการ</p> <p>ความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำคลังข้อมูลด้านพิธีการควรเป็นระบบที่ สะดวกและเข้าถึงได้ง่ายสำหรับผู้ใช้ เพื่อกระตุ้น ในผู้ใช้เกิดการอยากเรียนรู้</p>	<p>เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำคลังข้อมูล ด้านพิธีการควรดำเนินการภายใต้แผนปฏิบัติ การด้านดิจิทัลของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีเพื่อให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ รองรับต่อการใช้งาน</p>
<p>(2) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความรู้และ แนวทางในการปฏิบัติงาน</p> <p>(3) การจัดทำคู่มืองานพิธีการ</p> <p>อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรด้าน พิธีการเนื่องจากมองว่าเป็นภาระ</p>	<p>สร้างความเข้าใจและให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำคู่มือว่าจะเป็นตัวช่วยในการลดความ ผิดพลาดในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการ ถ่ายทอดความรู้ในงานให้กับผู้อื่นซึ่งจะเป็นการ สร้างโอกาสให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการ ทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะคู่มือจะช่วยให้คนที่มา ใหม่สามารถเรียนรู้และทำงานได้เร็วขึ้น</p>
<p>(4) การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านพิธีการ</p> <p>อาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เนื่องจากถูกมองว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ หรือไม่ มีงบประมาณ</p>	<p>ชี้แจงให้ทราบว่า การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรด้านพิธีการหากไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อ ยกระดับสมรรถนะจะส่งผลกระทบต่อการ ปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นตัวชี้วัดในแผนปฏิรูป ประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินใน ประเด็นที่ 3 ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้การ สนับสนุนแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้าน พิธีการ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ</p>
<p>(5) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม</p> <p>เป็นรูปแบบการทำงานแบบใหม่อาจไม่ได้ รับการยอมรับจากบุคลากร</p>	<p>ผู้บริหารที่กำกับดูแลกองเหล่านี้นั้นต้องผลักดัน และสื่อสารให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการ ทำงานในรูปแบบนี้</p>

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ในการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้นำประเทศ เมื่อพิจารณาพร้อมกับขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งเป้าหมายแล้ว ผู้นำควรมีลักษณะที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงาน เพราะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางที่วางไว้ โดยควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มิวสัยทัศน์ การพัฒนางานพิธีการของนายกรัฐมนตรี เป็นงานที่จำเป็นงานหนึ่งที่จะช่วยผลักดันการปฏิรูปองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้บรรลุผลสำเร็จ จึงถือเป็นก้าวสำคัญของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายอย่างแน่วแน่และมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์กรไปให้ถึงจุดหมายนั้น

นอกจากนี้ ผู้นำควรมีความสามารถในการเชื่อมโยงภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แนวทางการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและนโยบายของรัฐบาล ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การพัฒนางานบรรลุตามทิศทางการปฏิรูปองค์การและเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของระบบราชการ 4.0 มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี ผู้นำต้องเล็งเห็นว่าองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรทุกระดับ ขณะเดียวกันต้องพร้อมรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาพิจารณาปรับปรุง แก้ไข รวมทั้งเตรียมการรองรับผลกระทบและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

3. ทักษะการสื่อสารและทักษะการนำเสนอ ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบ และต้องสามารถสื่อสารกับคนในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นประโยชน์ด้วยเช่นกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้รับการสนับสนุน

4. ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน ผู้นำต้องมีความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนและดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เกิดขึ้น เพื่อผลักดันบุคลากรด้านพิธีการมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- ชนาธิป ลิณิน. การจัดการความรู้คืออะไร: KM. ชนาธิป ลิณิน'blog. ภูมิพลแห่งปัญญาคลังความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. <http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm>.
- พิชิต เทพวรรณ. องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม. มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. 2547 หน้า 59-60 อ้างถึงใน Demarest, M. 1997. Understanding the knowledge management. Journal of Long Range Planning, pp. 374-384.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. หน้า 8-9 สืบค้นจาก http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1_kc.pdf.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2555. หน้า 7.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิรูปประเทศ. 2562. หน้า 25-26.
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. แผนปฏิบัติราชการระยะสามปีของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (พ.ศ. 2563-2565). 2563. หน้า 12.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. สำนักงาน ก.พ. 2560 หน้า 11.
- สุชาติ แสงทองสวัสดิ์ และคณะ. 2556. การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ. สำนักงาน ก.พ.. หน้า 9 และ 66.
- สุชาติ แสงทองสวัสดิ์ และคณะ. 2556. การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ. สำนักงาน ก.พ. หน้า 9-11. อ้างถึงใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2548. Career Development in Practice. หน้า 130.

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางเบญจภา ศรีสุรัตน์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2535
 ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2544

ประสบการณ์การรับราชการ

สิงหาคม 2539 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานกลุ่มงานกลาง
 สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 มกราคม 2540 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กองพิธีการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 กรกฎาคม 2558 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองพิธีการ
 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มแบบแผนพิธีการ
 มีนาคม 2559 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กองการต่างประเทศ
 และปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มแบบแผนพิธีการ สำนักแบบพิธีและรับรอง
 กรกฎาคม 2559 ผู้อำนวยการกลุ่มแบบแผนพิธีการ กองพิธีการ

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

พ.ศ. 2561 หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ ๒๐
 สถาบันพระปกเกล้า
 พ.ศ. 2558 Temasek Foundation Governance and Public Administration
 Programme วิทยาลัยข้าราชการพลเรือนแห่งสิงคโปร์
 พ.ศ. 2554 เกียรติบัตรสนับสนุนการจัดงานเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
 เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม
 ๒๕๕๔
 พ.ศ. 2551 เกียรติบัตรสนับสนุนการจัดงานพระราชพิธีพระราชทานเพลิงพระศพ
 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์
 พ.ศ. 2549 ข้าราชการพลเรือนดีเด่นของสำนักงาน ก.พ.
 พ.ศ. 2541 Intensive Language Course กรมวิเทศสหการ

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

พ.ศ. 2562 ผู้เชี่ยวชาญด้านแบบแผนพิธีการ กองพิธีการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี