



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ :  
กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง

จัดทำโดย นางจิตติมา เอี่ยมสุทธา  
รหัส 11022

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ :  
กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง

จัดทำโดย นางจิตติมา เอี่ยมสุทธา  
รหัส 11022

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักรับบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....  
(เอกอัครราชทูต ดร. อภิชาติ ชินวรรณโณ)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ณัฏฐวุฒิสวัสดิ์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทเรศ ศรีโชติ)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง จัดเป็นสถานกงสุลขนาดเล็ก แต่ปริมาณงานด้านการตรวจลงตราที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะในประเทศจีนในภาพรวม ถือเป็นปัญหาที่ท้าทายในมุมมองของการบริหารจัดการงานในส่วนนี้ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการภารกิจงานตรวจลงตราให้มีความทันสมัย สอดรับกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยนำเอาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบตรวจลงตราให้เป็นการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ และได้เริ่มใช้ระบบใหม่ที่ประเทศจีนเป็นแห่งแรก

การศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ (กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง) เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพข้อเท็จจริง ปัญหา และอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งของระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในส่วนของการศึกษาจะอยู่ในระยะแรกของโครงการที่เป็น การรับคำร้องการตรวจลงตราทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยยังต้องมีการติดตามตรวจสอบตรวจลงตราในหนังสือเดินทาง อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และรองรับการพัฒนากระบวนการในระยะที่สองที่จะไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้แผ่นปะตรวจลงตราในหนังสือเดินทางอีกต่อไป

ขอบเขตการศึกษาจะกำหนดไว้ในประเด็นการศึกษากิจการปฏิบัติงานของระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ว่าสามารถสนองต่อความต้องการของผู้ยื่นคำร้องและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบงาน และเสริมสร้างสมรรถนะงานตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ฯ อย่างรอบด้าน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้เขียนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ การสนทนาและการสอบถามผู้ให้บริการ และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ เอกสารราชการ กฎระเบียบต่างๆ ตลอดจนบทความและข่าวสารที่ได้รับการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต

ผู้ศึกษาได้นำแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Lean Operations, Deployment of Technology แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการนำระบบมาใช้ อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้รองรับปริมาณงานตรวจลงตราที่มีแนวโน้มที่จะเติบโตและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นได้อย่างเต็มที่

การศึกษาพบว่า การนำระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ระยะแรกมาใช้ที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ยังประสบปัญหาอยู่ในหลายๆ จุด โดยเฉพาะปัญหาด้านความเสถียร และปัญหาด้านฟังก์ชันการใช้งานในส่วนต่างๆ ของระบบที่อาจจะยังไม่สมบูรณ์ ส่งผลต่อการยอมรับ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นในการใช้งานระบบของทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและผู้ให้บริการ โดยเหตุผลสำคัญน่าจะมาจากการเตรียมการในการติดตั้งระบบที่ยังไม่มีความพร้อมที่เพียงพอ ตลอดจนการคาดการณ์และ

การรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่าผู้บริหารพร้อมที่จะสนับสนุนให้มีการเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขระบบงานให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ย่อมเป็นที่เข้าใจได้ว่าการริเริ่มระบบใหม่ใดๆ ขององค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาในช่วงแรกเริ่มได้ ซึ่งการศึกษาถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นน่าจะสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ผู้บริหารและทีมงานจะนำไปพิจารณาว่า การพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ควรจะดำเนินการไปในทิศทางใด

รายงานการศึกษาฉบับนี้จึงหวังผลให้เกิดการปรับปรุงระบบงานอย่างรอบด้านและรวดเร็ว ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับในระบบใหม่โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องมีการวางแผน มีการวางแนวทางที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทุกจุดได้รับการแก้ไขจากการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการของทุกภาคส่วน

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ประจำปี 2562 ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยความกรุณา คำชี้แนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา อันประกอบด้วย เอกอัครราชทูต ดร. อภิชาติ ชินวรรณโณ รองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ณัฏฐวุฒิวิจิตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทเรศ ศรีโชติ ซึ่งผู้ศึกษาขอแสดงความขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ นายชัยรัตน์ พรทิพย์วรเวทย์ กงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ที่ให้ความกรุณาอนุมัติให้เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อนข้าราชการและเจ้าหน้าที่สถานกงสุลใหญ่ฯ โดยเฉพาะน้องๆ ฝ่ายกงสุล สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลืออย่างยิ่งในการสนับสนุนข้อมูลต่างๆ รวมทั้ง นางนาฏนภางค์ ดำรงสุนทรชัย นายคลวีร์ วรรณนทร์ และนายวศิน ธรรมวาสี สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ขอขอบคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ โดยขอชื่นชมจากใจเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่านที่คอยประสานงาน และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัว โดยเฉพาะสามีและบุตรทั้งสี่คน สำหรับความรัก ความเข้าใจและกำลังใจที่มีให้กันมาโดยตลอด

จิตติมา เอี่ยมสุทธา

กรกฎาคม 2562

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	6
1.4 คำถามการศึกษา	7
1.5 สมมติฐานการศึกษา	7
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	7
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดทฤษฎี	8
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	13
บทที่ 3 ผลการศึกษา	14
3.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดใช้งานระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์	14
3.2 การเปิดใช้งานระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สถานกงสุลใหญ่ นครหนานหนิง	16
3.3 การสัมภาษณ์/พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	21
4.1 สรุปผลการศึกษา	21
4.2 ข้อเสนอแนะ	22
บรรณานุกรม	25
ประวัติผู้เขียน	27

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	สถิติการตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง รายปี	2
------------	---	---



## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ภาพรวมระบบ E-Application	6
ภาพที่ 2	แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี	8
ภาพที่ 3	ความสูญเปล่า 8 ประการ	11
ภาพที่ 4	แสดงการผลิตแบบลีน	12

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

งานตรวจลงตรา หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของ “วีซ่า” (Visa) เป็นหนึ่งในภารกิจงานด้านกงสุลที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในปัจจุบัน ท่ามกลางการพัฒนาความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวระหว่างไทยกับต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศจีน ดังจะเห็นได้จากสถิติเบื้องต้นในภาพรวมของการท่องเที่ยวไทย-จีน ในปี 2561 ที่มีนักท่องเที่ยวจีนเดินทางมาไทยกว่า 10.5 ล้านคน นำมาซึ่งรายได้เข้าประเทศกว่า 580,699.23 ล้านบาท โดยในจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าว เป็นการขอรับการตรวจลงตราจากสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ในจีนกว่า 5.8 ล้านคน โดยจุดมุ่งหมายของการตรวจลงตรา ซึ่งมีทั้งรูปแบบการประทับตรา การติดแผ่นปะตรวจลงตราบนหนังสือเดินทาง หรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทางของคนต่างด้าว หรือการบันทึกข้อมูลในระบบวีซ่า เพื่อแสดงว่าผู้เดินทางได้รับอนุญาตให้เข้ามาพำนัก เดินทางผ่าน หรือผ่านเข้าประเทศได้ ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่ได้ถือปฏิบัติว่า ก่อนที่คนของประเทศหนึ่งจะเดินทางเข้าอีกประเทศหนึ่งประเทศใด จะต้องไปขอวีซ่าเพื่อเข้าประเทศจากกงสุลของประเทศที่จะเดินทางไปเสียก่อน ทั้งนี้ การตรวจลงตราและการยกเว้นการตรวจลงตราเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 รวมทั้งประกาศและกฎกระทรวงมหาดไทยและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบัน ไทยมีสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ในจีนจำนวน 10 แห่ง โดยมีสถานเอกอัครราชทูตอยู่ที่กรุงปักกิ่ง และมีสถานกงสุลใหญ่ในเมืองสำคัญๆ อีก 9 แห่ง กล่าวคือ นครเซี่ยงไฮ้ นครกว่างโจว นครคุนหมิง นครเฉิงตู นครหนานหนิง นครซีอาน เมืองเซี่ยเหมิน เมืองชิงเต่า และเมืองฮ่อกง

สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง จัดเป็นสถานกงสุลขนาดเล็ก ได้รับการจัดตั้งเป็นสำนักงานกงสุลในปี 2549 และยกระดับเป็นสถานกงสุลใหญ่ในปี 2551 สถานกงสุลใหญ่ฯ มีเขตอาณาครอบคลุมเขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง (กว่างซี) ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของจีน มีประชากรประมาณ 56 ล้านคน (ปี 2560) โดยแบ่งการปกครองออกเป็น 14 เมือง มีนครหนานหนิงเป็นเมืองเอก ความสำคัญของกว่างซีและบริเวณภาคใต้ของจีนต่อไทยนั้น นอกจากจะเป็นที่ตั้งของเขตเศรษฐกิจพิเศษหลายแห่ง ก่อปรกกับการได้รับการกำหนดให้เป็น “ประตูสู่อาเซียน” ของจีนแล้วยังมีชาวจีนโพ้นทะเลในไทยจำนวนมากที่สืบเชื้อสายมาจากกว่างซี ส่งเสริมให้ความสัมพันธ์มีความใกล้ชิดผูกพัน มีการติดต่อระหว่างกันอย่างรอบด้าน อีกทั้งรูปแบบการเดินทางที่มีความเจริญก้าวหน้าหลากหลาย และสะดวกรวดเร็วมากขึ้นในปัจจุบันส่งผลให้ปริมาณชาวจีนที่ประสงค์จะเดินทางมาประเทศไทย ไม่ว่าจะเพื่อการท่องเที่ยวหรือเพื่อการอื่นๆ มีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย

ในภาพรวม ภารกิจงานด้านการตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง มีปริมาณที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอดในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา โดยเพิ่มขึ้นจาก 11,711 ราย ในปี 2552 เป็น 246,677 ราย ในปี 2561 ตามที่ปรากฏในตารางสถิติดังต่อไปนี้ สำหรับในบางปีที่มีจำนวนลดลงหรือเพิ่มมากขึ้นเป็นกรณีพิเศษสามารถอธิบายได้ว่าเป็นผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ทางการเมืองภายในประเทศของไทยหรือจากการใช้มาตรการชั่วคราวของรัฐเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสำคัญ

**ตารางที่ 1** สถิติการตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง รายปี

ปี	จำนวนผู้มาขอรับการตรวจลงตรา	อัตราค่าเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น/ลดลง (ร้อยละ)
2552	11,771	-
2553	9,564	-18.75
2554	17,739	+85.48
2555	30,381	+71.27
2556	53,693	+76.73
2557	60,260	+12.23
2558	48,503	-19.51
2559	63,675	+31.3
2560	187,694	+194.8
2561	246,677	+31.43

ที่มา: สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง

จำนวนตัวเลขที่เพิ่มขึ้นนี้มักจะถูกมองว่าเป็นเรื่องดีในแง่ของการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ นำไปสู่การสร้างรายได้ และช่วยในการขับเคลื่อนและสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภาคธุรกิจของไทยให้เติบโตมากยิ่งขึ้น แต่ในมิติด้านความมั่นคง หรือด้านสังคมแล้วนั้น ประเทศไทยมีมาตรการรองรับเพียงพอแล้วหรือไม่ และโดยที่สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ไทยในต่างประเทศได้ถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีอำนาจในการตรวจลงตรา โดยมีอำนาจตรวจลงตราประเภททูต ราชการ คนเดินทางผ่าน นักท่องเที่ยว คนอยู่ชั่วคราว และประเภทอภัยภัยไมตรี บทบาทของสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลในการเป็นหน้าด่านที่จะทำหน้าที่ในการคัดกรองชาวต่างชาติเหล่านี้จึงมีความสำคัญยิ่ง

ภายใต้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบกำกับดูแลงานด้านกงสุลอยู่เพียง 1 คน เป็นระดับอัครราชทูตที่ปรึกษา และมีเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่ปฏิบัติงานด้านกงสุลจำนวน 3 คน โดยเป็นตำแหน่งเสมียน 1 คน และลูกจ้างประเภทจ้างเหมาบริการอีก 2 คน ภารกิจงานที่ลูกจ้างทั้งสามรายรับผิดชอบ นอกจากจะประกอบไปด้วยงานตรวจลงตราแล้ว ยังมีงานหนังสือเดินทาง งานทะเบียนราษฎร (ทะเบียนสมรส/หย่า สูติบัตร/มรณบัตร) งานนิติกรณ์ งานรับรองเอกสาร งานออกหนังสือสำคัญต่างๆ เช่น การออกหนังสือขอผ่อนผัน

การเกณฑ์ทหาร การออกหนังสือรับรองสถานภาพความเป็นโสด ตลอดจนการทำบัตรประชาชน งานช่วยเหลือผู้คุมครองคนไทย และงานเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร

จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาในช่วงที่ปฏิบัติหน้าที่ที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ระหว่างเดือนสิงหาคม 2560 ถึงเดือนพฤษภาคม 2562 พบว่าสภาพปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการงานตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ฯ มีดังนี้

- 1) ปริมาณงานตรวจลงตราที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น
- 3) ความไม่แน่นอนและการขาดความต่อเนื่องของการผลิตแผ่นปะตรวจลงตราจากหน่วยงานส่วนกลางทำให้ต้องใช้วิธีการตรวจลงตราด้วยตรายางประทับ ซึ่งวิธีการดังกล่าวทำให้กระบวนการตรวจลงตราเพิ่มขึ้นอีกหลายขั้นตอน เกิดความล่าช้า ความผิดพลาดสูง และลดประสิทธิภาพของการตรวจลงตรา รวมทั้งเพิ่มระยะเวลาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้นตามไปด้วย

- 4) ระบบ server ระบบเครื่องพิมพ์แผ่นปะ หรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานตรวจลงตรามีปัญหา/ขัดข้อง

- 5) การดำเนินมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของรัฐบาลการใช้มาตรการชั่วคราวของรัฐเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในโอกาสต่างๆ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานด้านการตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ฯ เนื่องจากก่อให้เกิดความไม่แน่นอนของปริมาณงาน อาทิ มาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราประเภทท่องเที่ยว ที่ทำให้มีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นกว่าปกติในช่วงเวลา และมาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival-VOA) ที่ทำให้ปริมาณงานลดลงอย่างมาก

- 6) การกำหนดให้ผู้ถือหนังสือเดินทางเงินถูกจัดให้เป็นหนึ่งในกลุ่มคนชาติที่มีวิธีการพิจารณาเป็นพิเศษ เป็นการดำเนินการตามระเบียบที่กำหนดอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจลงตราซึ่งตามแนวปฏิบัติแล้ว ผู้ที่มายื่นขอรับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราวที่เข้านกอยู่ในราชอาณาจักรเกิน 90 วัน ต้องส่งเรื่องให้กระทรวงการต่างประเทศตรวจสอบประวัติและพฤติการณ์กับหน่วยงานด้านความมั่นคงก่อนทุกกรณี ปัจจุบัน มีผู้มายื่นขอรับการตรวจลงตราประเภทดังกล่าวจำนวนมาก ทั้งที่ไปทำงาน ไปศึกษาต่อ หรือติดตามบุคคลในครอบครัว ซึ่งสถานกงสุลใหญ่ฯ ต้องดำเนินการเรื่องขอตรวจสอบประวัติฯ เฉลี่ยเดือนละ 200 ราย โดยช่วงที่มีปริมาณคำขอเข้ามาจำนวนมาก โดยเฉพาะช่วงเปิดภาคการศึกษาใหม่ อาจมีจำนวนถึง 1,000 กว่ารายต่อเดือน งานตรวจสอบประวัติฯ เป็นงานที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก และมีความกดดันจากทั้งภายในและภายนอกอยู่เรื่อยๆ เนื่องจากระยะเวลาการตรวจสอบที่ใช้เวลานานประมาณ 1 เดือน หรือในบางกรณีก็ใช้เวลามากกว่านั้น (ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้) ซึ่งความล่าช้าในการอนุมัติการตรวจลงตราจากหน่วยงานส่วนกลางเป็นเหตุแห่งการร้องเรียนบ่อยครั้ง

- 7) แนวปฏิบัติในการพิจารณาเอกสารประกอบคำร้องของการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราว (Non-Immigrant) ที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานไทย ด้วยสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ต้องใช้ความระมัดระวังในการตรวจลงตราแก่กลุ่มคนชาติที่มีวิธีการพิจารณาเป็นพิเศษ กล่าวคือ ต้องขอข้อมูลและตรวจสอบรายละเอียด หลักฐาน เอกสารประกอบของผู้ร้องให้มากที่สุดเพื่อตรวจสอบประวัติก่อน โดยนอกจากเอกสารต่างๆ ตามเงื่อนไขที่กำหนดสำหรับการตรวจลงตรา

แต่ละประเภทแล้ว เจ้าหน้าที่กงสุลสามารถเรียกดูเอกสารเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาอนุมัติ การตรวจลงตราได้ ซึ่งแต่ละแห่งอาจมีประสบการณ์ในการรับคำร้องจากบุคคลในพื้นที่แตกต่างกันไป จึงทำให้การพิจารณาเอกสารเพิ่มเติมบางอย่างแตกต่างกันไปด้วย

#### 8) ปริมาณเอกสารคำร้องที่มีจำนวนมาก กับข้อจำกัดของพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาและเพื่อพัฒนามาตรฐานการบริการตรวจลงตรา ของไทยให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระทรวงการต่างประเทศได้นำเอาเทคโนโลยี เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบตรวจลงตราให้เป็นการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่ง กระทรวงการต่างประเทศได้มีการประชาสัมพันธ์เปิดตัว ไทย อี-วีซ่า (E-Visa) หรือระบบตรวจลงตรา แบบอิเล็กทรอนิกส์ ระยะเวลา คือ การรับคำร้องการตรวจลงตราทางอินเทอร์เน็ต (E-Application) ไปเมื่อเดือนธันวาคม 2561 ที่ประเทศไทย โดยคาดหวังว่าระบบใหม่นี้จะช่วยอำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้ที่ประสงค์จะเดินทางเข้าประเทศไทยด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการ คัดกรองคนที่เข้ามายื่นขอวีซ่าให้มากขึ้น ตลอดจนสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่กงสุลให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระบบมีจุดเด่นสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความสะดวกรวดเร็ว นักท่องเที่ยว สามารถเริ่มต้นกระบวนการขอวีซ่าบนออนไลน์ด้วยตนเองตั้งแต่การกรอกแบบฟอร์ม ยื่นเอกสาร การ ชำระค่าธรรมเนียมแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบของธนาคารกสิกรไทย (E-Payment) และทำการ นัดหมายวัน-เวลาที่สะดวกผ่านระบบเพื่อเดินทางไปยื่นหนังสือเดินทางที่สถานเอกอัครราชทูตหรือ สถานกงสุลใหญ่ (2) สามารถใช้บริการได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยระบบออนไลน์ผ่านอุปกรณ์โทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์ และ (3) ปลอดภัยสูงสุด ด้วยระบบการชำระเงินที่มีเทคโนโลยีความปลอดภัย มาตรฐานโลก โดยได้เริ่มให้บริการที่จีนเป็นประเทศแรกที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่งในเดือน กุมภาพันธ์ 2562 และได้ทยอยไปยังสถานกงสุลใหญ่ในเมืองอื่นๆ ของจีน ซึ่งในส่วนของสถานกงสุล ใหญ่ ณ นครหนานหนิง ได้เริ่มให้บริการ E-Visa ไปเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2562 ทั้งนี้ ระบบ E-Visa นี้ นับเป็นมิติใหม่ของการยื่นขอวีซ่าเข้าประเทศไทย โดยตั้งแต่การเริ่มใช้ระบบการตรวจลงตราแบบ อิเล็กทรอนิกส์พบว่าระบบยังคงมีปัญหาในระยะแรกเริ่มของการใช้งานที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอยู่เป็น ระยะๆ ตลอดจนกระบวนการทำงานของระบบโดยรวม ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรจะได้มีการศึกษาถึง สภาพปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การทำงานของระบบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวังไว้มากที่สุด

ผู้ศึกษาขอเรียนว่าการศึกษาจะเป็นการศึกษาถึงระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ ในระยะแรกของโครงการ ซึ่งมีลักษณะเป็น E-Visa Application โดยกระทรวงการต่างประเทศแบ่ง การพัฒนาระบบออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

1) การรับคำร้องการตรวจลงตราทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Application) และระบบหลังบ้าน (E-Back Office) โดยยังต้องติดแผ่นปะตรวจลงตราในหนังสือเดินทาง

2) การตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่จำเป็นต้องติดแผ่นปะตรวจลงตราในหนังสือ เดินทาง ซึ่งจะเกิดขึ้นหลังจากกระทรวงการต่างประเทศจัดทำระบบเชื่อมโยงข้อมูลกับสำนักงานตรวจคน เข้าเมืองและแก้ไขกฎหมายแล้วเสร็จ โดยกระทรวงการต่างประเทศอยู่ระหว่างการเสนอปรับปรุง พระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 แก้ไขบางมาตราให้สอดคล้องกับระบบการตรวจลงตรา ออนไลน์ ซึ่งจะทำให้การตรวจลงตราแบบ E-Visa ทั้งระบบมีความสมบูรณ์ และจะไม่มีจำเป็นต้องใช้ แผ่นปะหรือตราประทับในหนังสือเดินทางอีกต่อไปในอนาคต

การตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ในระยะแรกที่กระทรวงการต่างประเทศได้เริ่มดำเนินการ จึงเป็นการนำระบบรับคำร้องฯ มายังสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ของไทยผ่านทางอินเทอร์เน็ต (E-Application) มาใช้เป็นขั้นตอนแรก เพื่อให้ผู้ร้องขอรับการตรวจลงตรากรอกข้อมูล และยื่นคำร้องฯ รวมทั้งแนบเอกสารประกอบคำร้องฯ มายังสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพิจารณาตรวจลงตราตามระเบียบที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยรายละเอียดของระบบมีดังนี้

1) E-Application และ Queue online เป็นเว็บไซต์ ([www.thaievisa.go.th](http://www.thaievisa.go.th)) สำหรับผู้ร้องฯ ในการยื่นขอรับการตรวจลงตราออนไลน์ โดยผู้ร้องฯ จะสามารถกรอกคำร้องฯ แนบเอกสารประกอบ และทำการเลือกวันนัดหมายเข้าไปยื่นหนังสือเดินทางและชำระค่าธรรมเนียมผ่านระบบดังกล่าว นอกจากนี้ การรับคำร้องฯ ผ่านระบบออนไลน์ทำให้กระทรวงฯ จัดเก็บข้อมูลผู้ร้องฯ ในศูนย์ Visa Data Center ได้ทันที โดยไม่ต้องจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสาร จึงช่วยลดภาระเรื่องพื้นที่การจัดเก็บเอกสารได้

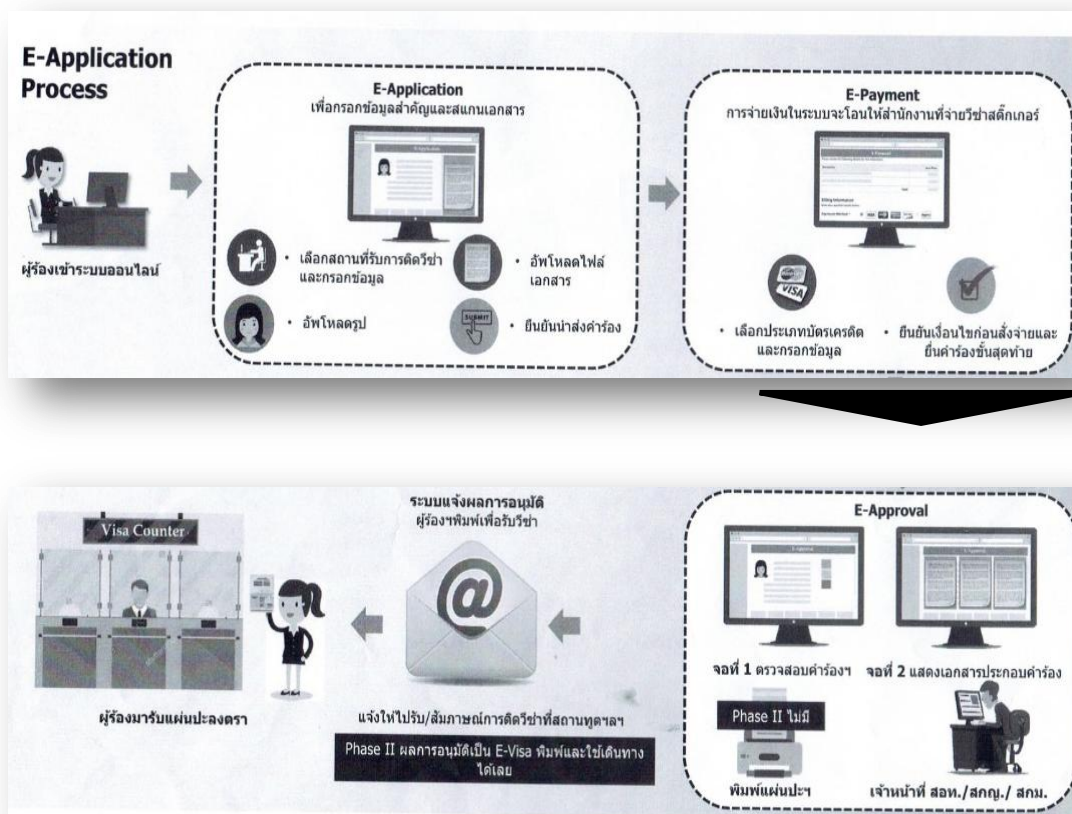
2) E-Payment ให้บริการชำระค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งจะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร้องฯ และช่วยลดภาระเจ้าหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบรายได้จากการตรวจลงตรา

3) E-Front Office เป็นระบบในส่วนงานรับเล่ม-คืนเล่มหนังสือเดินทางของผู้ร้องฯ และรับค่าธรรมเนียมของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ซึ่งระบบฯ จะช่วยให้การบริหารจัดการหนังสือเดินทาง และรายได้แผ่นดินมีความโปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบการคลัง นอกจากนี้เป็นการนำระบบไบโอเมตริกซ์มาใช้ เพื่อลดภาระการพิมพ์ใบเสร็จที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการพิมพ์

4) E-Back Office สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกงสุล (ลูกจ้าง) ทำหน้าที่ตรวจสอบคำร้องฯ และเอกสารประกอบที่ยื่นผ่านระบบ E-Application ซึ่งในระบบ E-Application จะบังคับให้ผู้ร้องฯ กรอกข้อมูลต่างๆ ให้ครบถ้วน และจะต้องแนบเอกสารประกอบให้ครบตามกำหนด จึงจะสามารถยื่นคำร้องฯ ได้ ดังนั้น ระบบฯ จึงจะช่วยให้การตรวจสอบเอกสารของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกงสุลทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายกงสุลสามารถบริหารจัดการเงื่อนไขการนัดหมาย เช่น กำหนดปริมาณผู้ร้องฯ ที่สามารถเข้ามายื่นหนังสือเดินทาง และชำระค่าธรรมเนียมต่อวัน และช่วงวันหยุดของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ผ่านระบบ E-Back Office ได้

5) E-Approval ระบบหลังบ้านสำหรับกงสุล (ข้าราชการ) ทำการตรวจสอบข้อมูลความเสี่ยงของผู้ร้องฯ (ระบบ risk assessment) ซึ่งจะแบ่งความเสี่ยงของผู้ร้องฯ เป็นระดับเขียว (ไม่ปรากฏความเสี่ยง) เหลือง (ในกรณีมีประวัติน่าสงสัย เช่น เข้าประเทศไทยมากกว่า 10 ครั้ง ใน 1 ปี) และแดง (ติด blacklist) และทำการอนุมัติหรือปฏิเสธคำร้องฯ

6) E-Printing ระบบหลังบ้านสำหรับพิมพ์แผ่นปะตรวจลงตรา โดยระบบฯ จะแจ้งให้ผู้ร้องฯ ทราบผ่านอีเมล/account ในระบบ E-Application เพื่อเดินทางมารับเล่มคืนหลังติดแผ่นปะฯ แล้ว นอกจากนี้ ระบบฯ จะช่วยติดตามปริมาณ และบริหารจัดการการใช้แผ่นปะฯ ของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อป้องกันปัญหาแผ่นปะฯ ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน รวมทั้งสามารถติดตามตรวจสอบหากแผ่นปะฯ หายไปจากระบบ



ภาพที่ 1 ภาพรวมระบบ E-Application

ที่มา: กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงสภาพข้อเท็จจริง ปัญหา และอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งของระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง

1.2.2 เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบงานตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพ สอดรับกับนโยบายของกระทรวงฯ ที่จะนำระบบงานตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้อย่างสมบูรณ์แบบ กล่าวคือ การตรวจลงตราที่ไม่จำเป็นต้องติดแผ่นปะตรวจลงตราลงในหนังสือเดินทางอีกต่อไป

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ศึกษาการปฏิบัติงานของระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ว่าสามารถสนองต่อความต้องการของผู้ยื่นคำร้องและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด หรือปัญหา อุปสรรคประการใด เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง

ระบบงาน และเสริมสร้างสมรรถนะงานตรวจลงตราของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ได้อย่างรอบด้าน

1.3.2 การศึกษาจะใช้วิธีพรรณนา (Descriptive Research) โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ การสนทนา และการสอบถามผู้ใช้บริการ และข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร ได้แก่ เอกสารราชการ และกฎระเบียบต่างๆ ตลอดจนบทความและข่าวสารที่ได้รับการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต

#### 1.4 คำถามการศึกษา

ระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร และจะพัฒนาให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดแก่งานตรวจลงตราของไทยได้อย่างไร

#### 1.5 สมมติฐานการศึกษา

โดยที่ระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง เพิ่งเริ่มนำมาใช้ได้ไม่นาน พบว่าระบบยังขาดความเสถียรในการใช้งาน ประสบปัญหาอุปสรรคในการใช้งาน ทั้งในส่วนของผู้ใช้บริการ และ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความล่าช้า และติดขัดในการให้บริการ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายการใช้ระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น การศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งระบบ (end to end) โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับ Lean Operations, Deployment of Technology แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา ระบบให้มีความทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการนำระบบมาใช้ อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้รองรับปริมาณงานตรวจลงตราที่มีแนวโน้มที่จะเติบโตและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นได้อย่างเต็มที่

#### 1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 ทำให้ทราบว่ามีแนวทางใดบ้างในการสร้างเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง และตอบสนองต่อสภาวการณ์งานตรวจลงตราที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

1.6.2 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลต่างๆ ของไทย ต่อไป

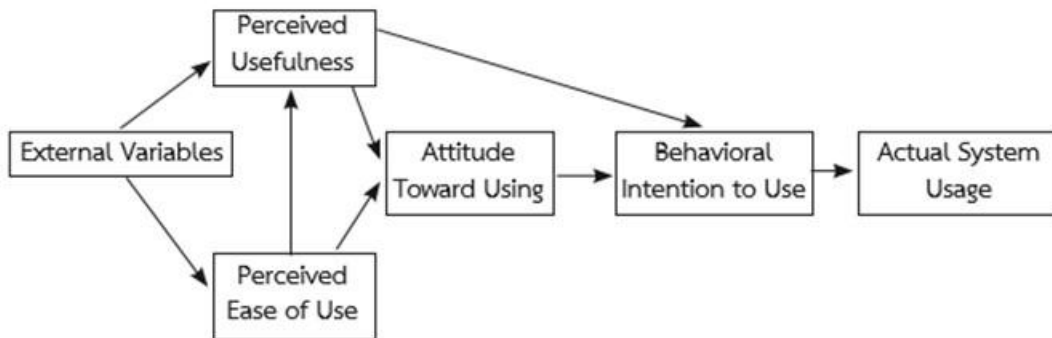


## บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

#### 2.1.1 แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model หรือ TAM)

TAM เป็นทฤษฎีที่คิดค้นโดย Davis, Bagozzi Warshaw (1989) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุผล (The Theory of Reasoned Action-TRA) โดย TAM จะเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการยอมรับหรือการตัดสินใจที่จะใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมของผู้ใช้ได้แก่ “การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน” (Perceived Ease of Use-PEOU) และ “การรับรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดจากการใช้” (Perceived Usefulness-PU) แสดงดังภาพที่ 2 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ “ความตั้งใจเชิงพฤติกรรมในการใช้เทคโนโลยี” (Behavioral Intention) มีทั้งสิ้น 4 ปัจจัย ได้แก่ “ตัวแปรภายนอก” (External Variables) “การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน” (PEOU) “การรับรู้ประโยชน์ที่เกิดจากการใช้” (PU) และ “ทัศนคติ” (Attitude) ซึ่งในท้ายที่สุด ความตั้งใจเชิงพฤติกรรมในการใช้เทคโนโลยี จะส่งผลต่อการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีนั้น



ภาพที่ 2 แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี

ที่มา: คัดลอกจาก Davis, Bagozzi และ Warshaw (1989)

TAM เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดและยังเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่นิยมใช้ในการอธิบายพฤติกรรมกรยอมรับเทคโนโลยีของบุคคลอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในระบบสารสนเทศ และถูกประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขาวิชา เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมประยุกต์ ทางกระบวนการธุรกิจ การสื่อสาร และซอฟต์แวร์ระบบ เป็นต้น (Aggelidis & Chatzoglou, 2009)

### 2.1.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพ หรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ

3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือการทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
- 3) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร
- 4) การพัฒนาความพร้อมขององค์กร

ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที้องค์กรจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คือ องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้

1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการ หรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

2) เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่นการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็น การเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์กรจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

4) โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure)

หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

5) กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการทำงานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอนไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

6) คน (People) คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่า ถ่ายเลือดใหม่ (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องใช้ความอดทน และความพยายามเป็นอย่างมากในการที่จะเปลี่ยนแปลงในองค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Lean Operations

ลีน (Lean) เปรียบเสมือนเครื่องมือเพื่อสร้างความเป็นเลิศของกระบวนการต่างๆ ในการผลิตโดยมีเป้าหมายในเรื่องของการจัดการกระบวนการ คือ การทำอย่างไรให้กระบวนการทั้งหมดในการผลิตปราศจากความสูญเสียที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากกระบวนการนั้นๆ เพื่อให้เกิดการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้งพื้นที่และที่สำคัญการมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ ที่อยู่ในตลาดเดียวกัน

ลีน (Lean) เป็น holistic & sustainable approach ที่ใช้ทุกสิ่งทุกอย่างน้อยลง แต่ให้ได้ผลงานมากกว่า ผลงานที่ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด สิ่งทีลดน้อยลง คือ ความสูญเปล่า (Waste), งบประมาณ, ผู้ส่งมอบ, การใช้แรงคน เครื่องมือ เวลา และพื้นที่ปฏิบัติงาน

(Lean Thinking) คือการเปลี่ยนจากความสูญเปล่า (waste) ไปสู่ คุณค่า (value) ในมุมมองของผู้รับ ผลงาน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รู้จบ

ลีน (Lean) ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหาความสูญเปล่า และเปลี่ยนให้เป็นคุณค่าที่ผู้รับผลงานของเราต้องการ ไม่ใช่ชุดเครื่องมือสำเร็จรูป แต่เป็นการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่าง แนวคิด กิจกรรม และวิธีการที่จะช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ผ่านการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ

ดังนั้น ลีน (Lean) จึงหมายถึงแนวคิดในการบริหารจัดการการผลิต หรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยปราศจากความสูญเปล่า (Waste) ในทุกๆ กระบวนการไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทางโลจิสติกส์ หรือ กระบวนการในสายการผลิตไปจนถึงตอบสนองความต้องการของตลาดไปถึงลูกค้าแบบทันที โดยเน้นสร้างประสิทธิผลสูงสุด และลดการสูญเสียในวงจรการผลิตที่มุ่งเน้นในเรื่องการไหล (Flow) ของงานเป็นหลัก

โดยแนวคิดแบบลีนมีรากฐานมาจากระบบการผลิตแบบโตโยต้า ภายใต้แนวคิดเพื่อรักษาการไหลเวียนของสินค้า ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการผลิตเฉพาะสิ่งที่จำเป็น ในปริมาณที่จำเป็น และในเวลาที่เหมาะสมเท่านั้น เพื่อขจัดความสูญเปล่าออกไป โดยความสูญเปล่าที่ต้องกำจัดที่ Jeffrey Liker ได้นำเสนอไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way) มีดังนี้:

### ความสูญเปล่าที่ต้องกำจัด (8 Wastes: DOWNTIME)

- 1) Defect-มีของเสียมากเกินไป ต้นทุนสูญเปล่า และเกิดการซ่อมแซมแก้ไข
- 2) Over production-ผลิตสินค้ามากเกินไป เปลืองที่จัดเก็บและงบประมาณ
- 3) Waiting-รอนานเกินไป ทำให้กระบวนการทำงานหยุดชะงัก
- 4) None utilized talent-ไม่รับฟังความเห็นพนักงาน ใช้คนไม่เป็น
- 5) Transportation-ขนย้ายบ่อย ต้องใช้กำลังคนและเวลา
- 6) Inventory-สินค้าคงคลังมากเกินไป สินค้าไม่ถึงมือลูกค้า
- 7) Motion-การเคลื่อนไหวมากเกินไป อาจเกิดความเสียหาย
- 8) Excess processing-ขั้นตอนการทำงานมากเกินไปจนความจำเป็น



ภาพที่ 3 ความสูญเปล่า 8 ประการ

หลักการ 5 ประการของลีน (5 Leans Principles) สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของแต่ละหลักการของการผลิตแบบลีนได้ดังภาพที่ 2 ซึ่งจะประกอบด้วยหลัก 5 ประการ ดังนี้ คือ



Source: Lean Thinking by James P.Womack and Daniel T.Jones, 1996

ภาพที่ 4 แสดงการผลิตแบบลีน

### 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับ Deployment of Technology

แนวคิดนี้พบว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ไปใช้ในองค์กรเป็นเรื่องที่มีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง จำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานขององค์กรได้ ซึ่งการนำเทคโนโลยีใหม่ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องสามารถระบุถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไข และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มิใช่เป็นการตัดสินใจด้วยแรงกดดันจากภายนอก หรือต้องการที่จะแก้ไขปัญหาแบบเร่งด่วนเท่านั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความอดทน โดยนำประเด็นดังต่อไปนี้มาพิจารณาประกอบการดำเนินการ

1) การยอมรับภายในองค์กร (Internal buy-in) ก่อนที่จะตัดสินใจให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ ควรจะต้องนำเอาความคิดดังกล่าวไปเสนอให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องภายในทั้งหมด ได้รับทราบ เพราะเสียงตอบรับและข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ อาจให้ข้อมูลเชิงลึกหรือมุมมองของปัญหาที่ผู้ตัดสินใจเองอาจมองข้ามไปหรือไม่ถึงก็ได้

2) การวางแผนการปฏิบัติการ (Plan the implementation) ขั้นตอนนี้มีมิใช่เป็นเพียงแค่การจัดทำกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แต่จะต้องมีการระบุทุกจุดของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ (identifying critical execution points) เช่น ใครมีหน้าที่/ความรับผิดชอบอย่างไร มีส่วนได้ส่วนเสียตรงไหน และที่สำคัญจะสื่อสารกับพวกเขาอย่างไรในทุกๆ ขั้นตอนเหล่านั้น ดังนั้น แผนงานการสื่อสารที่มีความชัดเจน นอกจากจะทำให้รู้ว่าใครควรจะทำอะไร ช่วงเวลาไหนแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

3) การบรรเทาความเสี่ยง (Risk mitigation) สามารถระบุ/คาดการณ์ถึงสภาวะ/ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากในทุกๆ ความเสี่ยงนั้นสามารถมีแผนงานที่จะช่วยลดหรือบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะกำจัดความเสี่ยงให้ได้มากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องตระหนักด้วยว่า แม้กระทั่งกับเทคโนโลยีที่ดีที่สุด สิ่งที่ไม่คาดคิดก็สามารถเกิดขึ้น

ได้เสมอ ดังนั้น การมีกลยุทธ์ในการตอบสนอง/การรับมือที่ดี (proper response strategy) จะช่วยให้ทุกอย่างกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ขั้นตอนการปฏิบัติและการติดตั้งระบบ/นำเทคโนโลยีไปใช้ (Implementation and deployment) ควรมีการทดสอบระบบอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับ (incremental testing) ในทุกขั้นตอน และมีช่วงระยะเวลานำร่อง (pilot stage) ก่อนใช้งานจริง

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การพัฒนางานกงสุลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของนายชาติ สกลวารี ที่นำแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ

2.2.2 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง ระบบสารสนเทศเพื่อการตรวจลงตรา: กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองดูไบ ของนายฟาบีโอ จินดา ที่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่จะปรับปรุงการทำงานในเรื่องการตรวจลงตราโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการ และประสบการณ์ในหลายด้านประกอบกันมาช่วยยกระดับมาตรฐานการตรวจลงตราของไทย

## 2.3 สรุปกรอบแนวคิด

รายงานการศึกษาเรื่องนี้จะใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดเกี่ยวกับ Lean Operations, Deployment of Technology มาเป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยตัวใดของระบบปัจจุบันที่เป็นข้อดี และปัจจัยตัวใดเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรค หรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อระบบงานโดยรวม เพื่อจะได้นำมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีความทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## บทที่ 3 ผลการศึกษา

### 3.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดใช้งานระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์

การดำเนินการของกระทรวงการต่างประเทศ (กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล) ก่อนที่จะมีการเปิดใช้งานระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์มีดังนี้

1) เดือนธันวาคม 2560 กระทรวงฯ ได้มีโทรเลขเวียนสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ของไทยทั่วโลกแจ้งให้ทราบว่ายู่ระหว่างการพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีกำหนดนำระบบรับคำร้องฯ มายังสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ ทางอินเทอร์เน็ต (E-Application) มาใช้เป็นขั้นตอนแรก และขอรับความเห็นเกี่ยวกับรายการเอกสารประกอบคำร้องฯ ในการขอรับการตรวจลงตราในแต่ละประเภท เพื่อนำไปประมวลจัดทำรายการเอกสารหลักที่จำเป็นต่อการพิจารณาคำร้องให้เป็นมาตรฐาน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการพิจารณาตรวจลงตราลดปัญหาขนาดไฟล์เอกสาร และเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดเตรียมเอกสารของผู้ร้องฯ

2) เดือนพฤษภาคม 2561 กระทรวงฯ ได้จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงเทคนิคระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์แก่เจ้าหน้าที่กงสุลในจีน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องการตรวจลงตราเป็นระยะเวลา 2 วัน ในช่วงการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมศักยภาพงานกงสุลในประเทศจีน ณ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง ระหว่างวันที่ 7-12 พฤษภาคม 2561

3) เดือนมิถุนายน 2561 กระทรวงฯ คาดว่าระบบจะแล้วเสร็จพร้อมทดลองใช้ในประเทศนำร่องในช่วงเดือนสิงหาคม 2561 โดยกำหนดให้สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปารีส สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอาบูดาบี และสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองคูไบ เป็นเมืองนำร่องทดลองใช้งานระบบ ซึ่งหากการเปลี่ยนผ่านระบบทำได้สมบูรณ์ กระทรวงฯ จะพิจารณาขยายการใช้งานระบบในประเทศอื่นๆ ต่อไป โดยเหตุผลที่เลือกประเทศจีนเป็นประเทศนำร่องก่อน เนื่องจากมองว่างานตรวจลงตราที่จีนมีความซับซ้อนมาก ดังนั้น การพัฒนาระบบที่สามารถรองรับงานที่จีนได้ จะสามารถนำไปใช้ในประเทศอื่นๆ ได้ต่อไป

4) ในการพัฒนาระบบนั้น กระทรวงฯ ได้ให้บริษัท จันวาณิชย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้พัฒนาระบบ พัฒนาโปรแกรมรองรับระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีทีมงานจากกองตรวจลงตราฯ เดินทางไปจัดเก็บข้อมูล requirements ต่างๆ กับสถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่ของไทยที่ปักกิ่ง เชียงไฮ้ ไต้หวัน ลอนดอน ปารีส อาบูดาบี และคูไบ เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ พร้อมกับจัดให้มีการสาธิต และทดสอบระบบ (test run)

5) เดือนกรกฎาคม 2561 กระทรวงฯ ให้สถานกงสุลใหญ่ฯ สํารวจและแจ้งความประสงค์ขอจัดซื้อคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เพื่อรองรับระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ และได้มีการจัดสรรงบประมาณให้ตามคำขอของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในเดือนกันยายน 2561

6) เดือนสิงหาคม 2561 กระทรวงฯ ได้จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “ระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์” เป็นระยะเวลาครึ่งวัน ในช่วงการอบรม/สัมมนาเจ้าหน้าที่กงสุลทั่วโลก ประจำปี 2561 ระหว่างวันที่ 13-17 สิงหาคม 2561

7) การพัฒนาโปรแกรมรองรับระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการปรับแก้อย่างต่อเนื่อง

8) กระทรวงฯ จัดทำคู่มือ (Manual) การยื่นคำร้องฯ ผ่านระบบ E-Application เพื่อให้ผู้ร้องฯ ศึกษาทำความเข้าใจการใช้งานระบบฯ ได้ด้วยตนเอง โดยจัดทำเป็นภาษาอังกฤษ จีน และฝรั่งเศส

9) กระทรวงฯ จัดทำคู่มือการใช้งานระบบสำหรับข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ และวิดิทัศน์สำหรับผู้ร้องฯ เพื่อสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ฯ นำไปศึกษาและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

10) ดำเนินการเชื่อมต่อระบบ Cloud Service ของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อรองรับการทำงานบนระบบอินเทอร์เน็ต

11) เดือนธันวาคม 2561 กระทรวงฯ ได้จัดงานประชาสัมพันธ์เปิดตัวโครงการระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ประเทศไทย เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2561

12) การทดสอบระบบ User Acceptance Test (UAT) โดยประสานงานกับสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ในจีน ในช่วงระหว่างวันที่ 11-16 มกราคม 2562

13) เดือนมกราคม 2562 กระทรวงฯ ได้จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่ออบรมการใช้งานระบบให้แก่เจ้าหน้าที่กงสุลเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2562 ในช่วงเดียวกับที่ทีมงานประชาสัมพันธ์เปิดตัวโครงการระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง ระหว่างวันที่ 23-26 มกราคม 2562 พร้อมกับกำหนดทยอยขึ้นระบบ โดยมีสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่งเป็นแห่งแรก ในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2562 ตามด้วยสถานกงสุลใหญ่แห่งอื่นๆ ในจีน ในวันที่ 1 มีนาคม 2562 แล้วจึงขยายการใช้งานไปยังอังกฤษและฝรั่งเศส ในวันที่ 1 เมษายน 2562

14) อย่างไรก็ดี ภายหลังจากเริ่มใช้ระบบที่ปักกิ่งได้ประมาณ 1 สัปดาห์ พบว่าการปรับแก้ปัญหาของระบบที่ปักกิ่งยังไม่สมบูรณ์ กระทรวงฯ จึงเห็นควรให้ชะลอการขึ้นระบบในเมืองอื่นๆ ออกไปก่อน และให้ผู้พัฒนาระบบดำเนินการแก้ไข

15) ต่อมา กระทรวงฯ ได้กำหนดให้ขึ้นระบบที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครคุนหมิง และสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองชิงต่าว ในวันที่ 26 เมษายน 2562 ส่วนสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองเซี่ยเหมิน สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซีอาน และสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ให้เริ่มในวันที่ 6 พฤษภาคม 2562 อนึ่ง ภายหลังจากได้ทยอยขึ้นระบบที่สถานกงสุลใหญ่ในจีนจำนวน 5 แห่งที่กล่าวมานั้น พบว่าระบบยังคงมีปัญหาอยู่พอสมควร แม้กระทั่งระบบที่ปักกิ่งเองก็ยังคงประสบปัญหาอยู่เช่นกัน กระทรวงฯ จึงให้ชะลอการขึ้นระบบที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครกว่างโจว และสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเฉิงตู ออกไปก่อน



## 3.2 การเปิดใช้งานระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ในวันที่ 6 พฤษภาคม 2562

การศึกษาในส่วนของระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง สามารถจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### 3.2.1 ระบบในส่วนของกรยื่นคำร้อง

3.2.1.1 ผู้ร้องที่ประสงค์จะขอรับการตรวจลงตราจะต้องเข้าไปลงทะเบียน (E-Registration) ในระบบผ่านเว็บไซต์ [www.thaivisa.go.th](http://www.thaivisa.go.th) ก่อนที่จะเข้าไปกรอกข้อมูลสำคัญ และอัปโหลดรูปภาพพร้อมไฟล์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (E-Application) นับวันเวลาเพื่อยื่นหนังสือเดินทางและเอกสารประกอบ (E-Appointment) โดยแบ่งกลุ่มผู้ยื่นคำร้องฯ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

#### 1) กลุ่มบริษัทนำเที่ยวที่เป็นตัวแทนมาขอรับการตรวจลงตรา (Agent)

บริษัทที่กล่าวถึงนี้เป็นบริษัทที่ได้รับการคัดเลือกจากสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยผ่านกระบวนการคัดกรองจากสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ นครคุนหมิง และสำนักงานจัดการท่องเที่ยวแห่งชาติจีน (China National Tourism Administration-CNTA) ว่ามีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดในการมายื่นขอรับการตรวจลงตราประเภทท่องเที่ยว (Tourist Visa) แบบใช้เข้า-ออก ครั้งเดียว (Single Entry) แทนลูกทัวร์ที่ซื้อโปรแกรมท่องเที่ยวในไทย กับบริษัทฯ ที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ซึ่งประเด็นสำคัญ คือ มีการจดทะเบียนเป็นบริษัทนำเที่ยวกับหน่วยงานของจีน และมีบริษัทนำเที่ยวไทยที่เป็นคู่ค้าซึ่งจดทะเบียนกับกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตลอดจนมีความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบการให้บริการนำนักท่องเที่ยวจีนเดินทางมาท่องเที่ยวที่ประเทศไทยอย่างครบวงจร โดยบริษัทฯ จะได้รับการยกเว้นในการยื่นเอกสารประกอบบางอย่างในการขอรับการตรวจลงตรา อาทิ หลักฐานการเงินของลูกทัวร์ บัตรโดยสารเครื่องบินของลูกทัวร์ ปัจจุบันมีบริษัทนำเที่ยวจีนที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนกับทางสถานกงสุลใหญ่ฯ ตั้งแต่ปี 2557 อยู่จำนวน 11 รายด้วยกัน

ในการยื่นคำร้องฯ ก่อนเปิดใช้งานระบบ E-Visa สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้เปิดให้บริษัทผู้แทนเหล่านี้ลงทะเบียนยื่นคำร้องฯ เพื่อสถานกงสุลใหญ่ฯ พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติอีกครั้งว่าสามารถยื่นคำร้องฯ ออนไลน์กับสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ โดยภายหลังจากที่ได้รับการอนุมัติแล้ว สถานกงสุลใหญ่ฯ จะมอบหมาย 1 บัญชีให้แต่ละบริษัทผู้แทนในการยื่นคำร้องฯ กับสถานกงสุลใหญ่ฯ (1 บัญชีจะประกอบด้วย 10 บัญชีย่อยเพื่อความสะดวกในการกรอกข้อมูลและอัปโหลดเอกสารประกอบคำร้องฯ ออนไลน์ เพื่อรองรับปริมาณลูกทัวร์จำนวนมาก)

#### 2) ผู้ยื่นคำร้องทั่วไป (Individual)

เป็นผู้ที่ยื่นขอรับการตรวจลงตราด้วยตนเอง ไม่ผ่านบริษัททัวร์ เป็นการยื่นขอรับการตรวจลงตราประเภทท่องเที่ยว ประเภทคนอยู่ชั่วคราว ประเภทคนเดินทางผ่านราชอาณาจักร ประเภททูต ราชการ และประเภทอัยาศัยไมตรี

ผู้ยื่นคำร้องฯ รายบุคคลสามารถกรอกและยื่นคำร้องออนไลน์จากสถานที่ใดก็ได้และสามารถเลือกที่จะยื่นคำร้องฯ ที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยในจีนที่ใดก็ได้เช่นกัน โดยในเบื้องต้นผู้ร้องฯ จะต้องเข้าเว็บไซต์ E-Visa เพื่อสร้างบัญชี (สร้าง username และ password ของตนเอง) และรับการยืนยันการสร้างบัญชีทางอีเมลที่ระบุ หลังจากนั้น ผู้ร้องฯ

ต้องเข้าเว็บไซต์ E-Visa อีกครั้ง และนำ username และ password ที่สร้างขึ้นมาเพื่อ log-in ในเว็บไซต์ E-Visa และเริ่มกรอกข้อมูลพร้อมอัปโหลดเอกสารประกอบคำร้องฯ ต่างๆ ตามที่เว็บไซต์กำหนด

ภายหลังจากที่ผู้ร้องฯ ดำเนินการกรอกข้อมูลและอัปโหลดเอกสารต่างๆ เสร็จสิ้นแล้ว ผู้ร้องฯ จะต้องดำเนินการนัดหมายวันและเวลาที่ผู้ร้องฯ ประสงค์จะเดินทางไปยื่นหนังสือเดินทางและเอกสารประกอบคำร้องฯ (ฉบับจริง) ที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ซึ่งการนัดหมายจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์เมื่อผู้ร้องฯ ชำระค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราออนไลน์เรียบร้อยแล้ว

3.2.1.2 ในการศึกษาระบบภายหลังจากที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้เริ่มใช้งานจริงเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2562 ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจและประเมินผลจากผู้ร้องในช่วงสัปดาห์สุดท้ายของเดือนพฤษภาคม 2562 (ระหว่างวันที่ 27 -31 พฤษภาคม 2562) ทำให้ได้รับทราบถึงข้อดี และข้อเสีย/ปัญหาของระบบจากมุมมองของผู้ยื่นคำร้องดังนี้

ข้อดี

- 1) ลดภาระด้านเอกสาร
- 2) สามารถนัดหมายวันเวลาที่สะดวกในการไปยื่น-รับหนังสือเดินทาง

และการตรวจลงตราได้

ข้อเสีย/ปัญหา

- 1) เว็บไซต์ไม่เสถียร เน็ตหลุดบ่อย หรือระบบค้าง ทำให้ข้อมูลที่กรอก/อัปโหลดไปแล้วหาย หรือดำเนินการต่อไม่ได้ และต้องเข้ามากรอก/อัปโหลดใหม่
- 2) การอัปโหลดเอกสาร/รูปภาพใช้เวลานาน
- 3) เอกสารที่กำหนดให้อัปโหลดมีจำนวนเยอะเกินไป
- 4) ไม่มีภาษาจีนกำกับ
- 5) เมื่อพบว่าเลือกวีซ่าผิดประเภทไม่สามารถกลับไปเลือกใหม่ได้

แต่ต้องลบข้อมูลที่กรอกไปแล้วก่อน และเข้าไปกรอกข้อมูลใหม่หมด

### 3.2.2 ระบบในส่วนของการชำระเงิน

กระทรวงการต่างประเทศได้คัดเลือกธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นผู้ให้บริการระบบรับชำระเงินค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Payment) เพื่อรองรับระบบการตรวจลงตราทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ โดยในขั้นตอนนี้ผู้ร้องฯ จะต้องชำระค่าธรรมเนียมทั้งหมด และเมื่อชำระค่าธรรมเนียมแล้ว ผู้ร้องฯ จะได้รับใบเสร็จรับเงินทางอีเมล และจะได้รับใบยืนยันการนัดหมายที่มีบาร์โค้ดของคำร้องของผู้ร้องฯ อยู่บนใบนัดหมายดังกล่าว ซึ่งผู้ร้องฯ จะต้องพิมพ์ใบยืนยันการนัดหมายมายื่นพร้อมหนังสือเดินทางและเอกสารประกอบคำร้องต่างๆ

ข้อดี

- 1) อำนวยความสะดวกแก่ผู้ร้องฯ ให้สามารถชำระค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราผ่านระบบออนไลน์ได้ และช่วยลดภาระเจ้าหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบรายได้จากการตรวจลงตรา

### ข้อเสีย/ปัญหา

- 1) ประสบปัญหาระบบเรียกเก็บเงินเกิน อันเกิดการที่ผู้ร้องฯ กดยจ่ายเงินซ้ำ เพราะระบบประมวลผลซ้ำมาก ทำให้ผู้ร้องฯ เข้าใจผิดคิดว่ายังไม่ได้มีการชำระเงิน จึงกดยจ่ายเงินซ้ำ
- 2) ปัญหาการรายงานค่าธรรมเนียมฯ ประจำวันของระบบ E-Visa และ ระบบ Kpayment controller ของธนาคารกสิกรไทยที่มีความคลาดเคลื่อน ส่งผลกระทบต่อการจัดทำบัญชี รายรับ-รายจ่ายของสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่

### 3.2.3 ระบบในส่วนของเจ้าหน้าที่

เมื่อผู้ร้องนำหนังสือเดินทางพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องมายื่นที่สถานกงสุลใหญ่ฯ จะเข้าสู่ (1) กระบวนการ E-front office ซึ่งเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นจะทำการสแกนบาร์โค้ดในใบนัดหมาย เพื่อดึงข้อมูลคำร้องฯ ของผู้ร้อง (2) กระบวนการ E-back office ซึ่งเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นจะตรวจสอบ ความถูกต้องของหนังสือเดินทางและเอกสารที่เกี่ยวข้องในระบบ (3) กระบวนการ E-approval ซึ่ง เจ้าหน้าที่กงสุลจะดำเนินการอนุมัติ/ปฏิเสธคำร้องดังกล่าว (4) กรณีที่อนุมัติ ระบบจะส่งพิมพ์แผ่นปะ ตรวจสอบตรา และแจ้งให้ผู้ร้องทราบผ่านอีเมล ในขณะที่เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นจะทำการติดแผ่นปะตรวจสอบ ลงบนหนังสือเดินทาง และคืนหนังสือเดินทางให้แก่ผู้ร้องฯ ต่อไป ส่วนในกรณีที่มิได้รับอนุมัติ ระบบก็จะแจ้งให้ผู้ร้องทราบทางอีเมล เพื่อมารับหนังสือเดินทางคืนต่อไปเช่นกัน

#### ข้อดี

- 1) ลดภาระด้านการจัดเก็บเอกสารตลอดจนลดพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร
- 2) สามารถบริหารจัดการปริมาณคำร้องในแต่ละวันให้เหมาะสม
- 3) ลดขั้นตอนการตรวจสอบประวัติฯ ในระดับหนึ่ง โดยเจ้าหน้าที่ไม่ต้องกรอกแบบฟอร์มตรวจสอบประวัติฯ และสแกนข้อมูลหน้าหนังสือเดินทางของผู้ร้องฯ ส่งให้กระทรวงฯ ทางอีเมลตามแนวปฏิบัติเดิม

- 4) เอกสารประกอบของผู้ร้องฯ มีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น

#### ข้อเสีย/ปัญหา

- 1) เจ้าหน้าที่ทำการสแกนบาร์โค้ดของผู้ร้องที่มาตามนัด แต่ระบบหาข้อมูลไม่เจอ
- 2) บริษัทนำเที่ยวไม่สามารถเข้าระบบเพื่อพิมพ์บาร์โค้ดได้ แต่ได้ชำระเงินเรียบร้อยแล้ว
- 3) ผู้ร้องสแกนเอกสารครบ แต่ระบบของเจ้าหน้าที่พบว่าเอกสารชิ้นไม่ครบทุก รายการ
- 4) ผู้ร้องกรอกข้อมูลวันเดือนปีเกิดในระบบถูกต้อง แต่เมื่อเจ้าหน้าที่ส่งพิมพ์แผ่นปะฯ ออกมา พบว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้อง
- 5) ความเร็วของอินเทอร์เน็ตของสำนักงานช้ามาก ทำให้การตรวจสอบเอกสารในระบบต้องใช้เวลาานาน
- 6) การแก้ปัญหาของทีมงานจากส่วนกลางที่ดูแลระบบค่อนข้างจะล่าช้า
- 7) แนวปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาระหว่างสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ของไทยในจีนในบางประเด็นเกี่ยวกับระบบ E-Visa ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

8) ผู้ร้องกรอกข้อมูลผิดหรือกรอกสลับช่องข้อมูล อัปโหลดเอกสารผิด เลือกวีซ่าผิดประเภท

9) การเรียกข้อมูลจากระบบโดยหน่วยงานส่วนกลางเพื่อตรวจสอบประวัติยังทำได้ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากยังมีกรณีที่ประสบปัญหาไม่สามารถเรียกข้อมูลได้อยู่เป็นระยะๆ ซึ่งทางหน่วยงานส่วนกลางจะต้องให้ทางเจ้าหน้าที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ทำการสแกนข้อมูลหน้าหนังสือเดินทางของผู้ร้อง และนำส่งทางอีเมลให้กองตรวจลงตราฯ ดำเนินการต่อไป ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มงานให้เจ้าหน้าที่แล้วยังทำให้ระยะเวลาในการส่งเรื่องตรวจสอบฯ มีความล่าช้าออกไปอีกด้วย

### 3.3 การสัมภาษณ์/พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

3.3.1 ผู้ศึกษาได้พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของกรมการกงสุลที่ดูแลศูนย์บริหารข้อมูลการกงสุลและสารสนเทศที่มีส่วนในการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน E-Visa ตามโครงการ Visa Data Center : VDC (ศูนย์ข้อมูลการตรวจลงตรา) พบว่าทางเจ้าหน้าที่ของศูนย์บริหารข้อมูลฯ ได้ทำการทดสอบระบบงาน E-Visa ในช่วงเดือนมกราคม 2562 ตั้งแต่ก่อนเริ่มใช้ระบบที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง และทำการทดสอบอีกเป็นระยะๆ หลังการใช้งาน โดยยอมรับว่าพบปัญหาการใช้งานระบบมาโดยตลอด โดยมีความเสี่ยงเรื่องความเสถียรและความล่าช้าของระบบ มีช่องโหว่ที่เกิดจากความหลากหลายของผู้ร้องฯ ปัญหาการชำระค่าธรรมเนียม และความต้องการใช้งานระบบที่ซับซ้อนของสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่เพื่อรองรับปริมาณคำร้องฯ จำนวนมาก อีกทั้งยังมีปัญหาเชิงเทคนิคอื่นๆ ที่ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่เป็นระยะๆ ตลอดจนความล่าช้าของผู้พัฒนาระบบในการแก้ไขปัญหา ซึ่งกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของการให้บริการแก่ผู้ร้องฯ และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ตามวัตถุประสงค์ จึงเห็นควรมีการแก้ไขและปรับปรุงระบบอย่างเร่งด่วน ซึ่งในส่วน of ศูนย์บริหารข้อมูลฯ จะทำหน้าที่ประมวลปัญหาและข้อคิดเห็นจากการทดสอบระบบนำเสนอเรียนเสนอผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาดำเนินการต่อไป

3.3.2 จากการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าวมีความเชื่อมั่นว่าระบบกำลังได้รับการแก้ไข แต่ต้องใช้เวลา โดยได้มีการจัดทำ timeline รายละเอียดงานที่อยู่ระหว่างการปรับแก้ และที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ โดยเฉพาะการเพิ่มความเร็วของระบบเครือข่ายและการเชื่อมต่อบริการ Cloud Service เพื่อรองรับปริมาณคำร้องที่มากและมักจะมีกระจุกตัวในช่วง peak time นอกจากนี้ ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขปัญหาในจุดหลักๆ ที่พบเจอตั้งแต่การเริ่มใช้ระบบที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง เช่น การนำระบบ Optical Character Recognition (OCR) มาใส่ในระบบ E-Application เพื่อให้ระบบสามารถดึงข้อมูลสำคัญของผู้ร้องฯ จากหนังสือเดินทางที่ผู้ร้องฯ สแกนเข้าสู่ระบบ เพื่อกรอกข้อมูลพื้นฐานให้ผู้ร้องฯ โดยอัตโนมัติ ซึ่งที่ผ่านมา ระบบ OCR มีความเที่ยงตรงมากกว่าร้อยละ 80 โดยข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นมาจากความชัดเจนของภาพจากการสแกนของผู้ร้องฯ ซึ่งระบบฯ จะแจ้งให้ผู้ร้องฯ ตรวจสอบข้อมูลและยืนยันความถูกต้องก่อนไปสู่ขั้นตอนถัดไป พร้อมกับมองว่านอกจากการแก้ไขระบบแล้ว การบริหารจัดการเพื่อรับมือกับปัญหาของเจ้าหน้าที่กงสุลก็มีความสำคัญที่จะทำให้งานเดินต่อไปได้

3.3.3 การพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลงานตรวจลงตราของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง สรุปได้ว่าตั้งแต่ได้เริ่มใช้ระบบมาจากช่วงเดือนกุมภาพันธ์จนถึงปัจจุบัน ก็ยังคงประสบปัญหา

ในการใช้งานระบบอยู่ โดยทางปักกิ่งก็จะได้มีการรายงานสภาพปัญหาให้กระทรวงฯ ทราบโดยตลอด เพื่อผู้พัฒนาระบบนำไปปรับปรุงแก้ไขในจุดต่างๆ ทั้งนี้ เริ่มเห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นในระบบ E-Payment อย่างไรก็ตาม เห็นว่า กระทรวงฯ ควรพิจารณาใช้ช่วงระยะเวลานี้เร่งแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เนื่องจากขณะนี้ยังอยู่ในช่วงนอกฤดูท่องเที่ยว (low season) ประกอบกับมี มาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival-VOA) ที่ยังมีผลบังคับใช้อยู่จนถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2562 ทำให้ปริมาณงานตรวจลงตรา จึงยังมีจำนวนไม่มาก

## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

4.1.1 การนำระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ระยะแรกมาใช้ที่สถานกงสุลใหญ่ นครหนานหนิง แทนการตรวจลงตราแบบเดิมที่ผู้ร้องฯ ต้องมายื่นคำร้องด้วยตนเอง และไปชำระเงินค่าธรรมเนียมที่ธนาคารนั้น ยังมีปัญหาในหลายๆ จุด โดยเฉพาะปัญหาด้านความเสถียรและการแสดงผลข้อมูลของระบบ E-Visa ปัญหาด้านฟังก์ชันการใช้งานในส่วนต่างๆ ที่อาจจะยังไม่สมบูรณ์ กระบวนการในแต่ละขั้นตอนยังมีการสะดุด ขาดความเชื่อมต่อกัน อันมีผลกระทบทำให้ภาพรวมการใช้งานระบบตามวัตถุประสงค์ยังไม่สามารถเกิดขึ้นได้

4.1.2 ปัญหาความไม่สมบูรณ์ของระบบน่าจะมีผลมาจากการเตรียมการก่อนที่จะเริ่มใช้ระบบ ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้ใช้ การสำรวจความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ของสำนักงานแต่ละแห่งว่ามีความเป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ และมีศักยภาพพอที่จะรองรับการติดตั้งระบบงานใหม่มาอย่างน้อยเพียงใดไม่ได้ครอบคลุมสำนักงานทุกแห่งในจีน ตลอดจนระยะเวลาของการพัฒนาระบบ และการนำระบบมาใช้ค่อนข้างกระชั้น ทำให้การทดสอบระบบ ตลอดจนการฝึกอบรม การสร้างความคุ้นเคย ความเข้าใจในตัวระบบให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนผู้ใช้บริการยังไม่มากพอที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นในการใช้งานระบบได้อย่างเต็มที่

4.1.3 การรับมือกับปัญหาและวิธีการแก้ไขของระบบทั้งในส่วนของผู้ให้บริการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตั้งแต่วันที่สถานกงสุลใหญ่ฯ เริ่มใช้ระบบ มีทีมงานของผู้พัฒนาระบบจากส่วนกลาง และเจ้าหน้าที่กองตรวจลงตราฯ ที่จะเข้ามาช่วยให้คำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขปัญหาทางเทคนิคอยู่ตลอดเวลา โดยมีการจัดตั้งกลุ่มไลน์เพื่อสื่อสารระหว่างกัน แต่บางครั้งการสนับสนุนและการแก้ไขปัญหาจากส่วนกลางก็มีความล่าช้า และขาดความชัดเจน

4.1.4 ผลของการนำระบบการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ระยะแรกมาใช้ แม้จะยังติดขัดอยู่ในช่วงการปรับปรุงแก้ไข แต่ในอีกด้านหนึ่งก็พบว่าช่วยลดภาระงานและพื้นที่ด้านการจัดเก็บเอกสาร เจ้าหน้าที่สามารถบริหารจัดการปริมาณคำร้องในแต่ละวันให้เหมาะสม ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นในการตรวจสอบประวัติฯ ลดภาระการจัดทำรายงาน รายการเอกสารประกอบคำร้องฯ ในการขอรับการตรวจลงตราในแต่ละประเภทมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดเก็บรายได้แผ่นดิน ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าการแก้ไขในส่วนที่ยังเป็นปัญหาจะทำให้ระบบมีความสมบูรณ์มากขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับทั้งผู้ให้บริการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และสามารถนำไปสู่การพัฒนาาระบบในระยะที่สองที่จะทำให้การใช้งานระบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

4.1.5 ส่วนงานที่มีปัญหากระจุกตัวมากที่สุดและกีดกันเจ้าหน้าที่มากที่สุดคือการรอผลอนุมัติจากส่วนกลางสำหรับการตรวจสอบประวัติฯ ผู้ร้องฯ ที่ถือหนังสือเดินทางจีนซึ่งถูกจัดให้เป็น

หนึ่งในกลุ่มคนชาติที่มีวิธีการพิจารณาเป็นพิเศษ และมายื่นขอรับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราวที่จะพำนักอยู่ในราชอาณาจักรเกิน 90 วัน เนื่องจากไม่มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนให้แก่ผู้ร้องฯ ทำให้มีการติดตามสอบถามผลอยู่เป็นประจำ และหลายครั้งก็จะกลายเป็นการร้องเรียน ปัจจุบัน มีผู้มายื่นขอรับการตรวจลงตราประเภทดังกล่าวจำนวนมาก ซึ่งสถานกงสุลใหญ่ฯ ต้องดำเนินเรื่องขอตรวจสอบประวัติฯ เฉลี่ยเดือนละ 200 ราย โดยช่วงที่มีปริมาณคำขอมามากๆ อาจมีจำนวนถึง 1,000 กว่ารายต่อเดือน

4.1.6 ระยะเวลาของการเริ่มใช้ระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับสถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง ยังถือว่าไม่นานมาก โดยอาจยังไม่สามารถประเมินผลหรือสภาพปัญหาที่แท้จริงที่เกิดจากการใช้ระบบ E-Visa ได้ เนื่องจากยังอยู่ในช่วงที่มีการใช้มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวชั่วคราวของรัฐบาลด้วยการยกเว้นค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจลงตรา Visa on Arrival ซึ่งในเบื้องต้นมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 15 พฤศจิกายน 2561-13 มกราคม 2562 และได้มีการขยายออกไปอย่างต่อเนื่องจนถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2562 ทำให้ปริมาณการตรวจลงตราในช่วงที่มีการใช้มาตรการดังกล่าวลดลงไปอย่างมาก ซึ่งไม่ได้สะท้อนสภาพความเป็นจริงของปริมาณงานที่ควรเกิดขึ้นในสภาวะการณปกติ

4.1.7 ผู้บริหารของกระทรวงฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการงานตรวจลงตราและพัฒนางานให้มีความทันสมัย สอดรับกับโลกยุคปัจจุบันที่หนีไม่พ้นว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ จะเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถพัฒนาและดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพียงแต่ในเวลานี้ การริเริ่มนำระบบใหม่มาใช้ยังมีอุปสรรคและความท้าทายที่รออยู่ให้ได้มีการปรับปรุงแก้ไขอีกไม่มากนัก ซึ่งผู้บริหารก็สนับสนุนให้มีการเร่งดำเนินการ โดยในขณะที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาอยู่นี้การปรับแก้ระบบเพื่อให้ความเสถียรก็ยังคงดำเนินต่อไป โดยอาจมีพัฒนาการในหลายๆ จุดไปบ้างแล้ว ซึ่งผู้ศึกษาก็หวังว่าข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะเป็นประโยชน์ต่อความพยายามของกระทรวงฯ ที่จะทำให้ภารกิจงานตรวจลงตรามีความก้าวหน้าและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

### 4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กระทรวงการต่างประเทศมีนโยบาย แผนงาน และการจัดสรรงบประมาณเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการงานตรวจลงตราให้มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เพื่อยกระดับการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย และมีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

2) กระทรวงการต่างประเทศเร่งผลักดันให้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 เพื่อรองรับการพัฒนาาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ในระยะที่สอง ที่จะทำให้ระบบมีความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการใช้ระบบ E-Visa เนื่องจากจะส่งผลให้สามารถตอบสนองต่อปริมาณงานตรวจลงตราจำนวนมากได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ลดปัญหาแผนปะตรวจลงตราไม่เพียงพอ และลดการพึ่งพาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแผนปะฯ และการใช้บุคลากรไปกับการติดแผนปะฯ หรือการใช้ตรายางประทับฯ โดยผู้ร้องฯ สามารถรอกข้อมูลขอรับการตรวจลงตรา

ออนไลน์ และไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ เพราะจะได้รับแจ้งผลการตรวจลงตราทางอีเมล หากได้รับอนุมัติ ผู้ร้องสามารถพิมพ์ใบที่แจ้งว่าการตรวจลงตราผ่านแล้วเก็บไว้เพื่อใช้แสดงตอนเดินทางเข้าประเทศไทยต่อไป โดยระบบจะเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ว่าบุคคลดังกล่าวได้รับการตรวจลงตราแล้วหรือไม่

3) ในระหว่างที่การแก้ไขพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 ยังไม่แล้วเสร็จ กระทรวงการต่างประเทศควรพิจารณาให้มีการยกเลิกการลงลายมือชื่อ/ตราประทับลายมือชื่อตลอดจนการยกเลิกการประทับตราครุฑในแผ่นปะตรวจลงตรา เพื่อลดภาระงานให้แก่สถานเอกอัครราชทูตสถานกงสุลใหญ่หลายแห่งที่ในแต่ละวันมีผู้มาขอรับการตรวจลงตราจำนวนมาก ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าแนวทางปฏิบัติและการควบคุมการตรวจลงตราของระบบ E-Visa ในระยะแรกสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีระบบการควบคุมและการตรวจสอบการตรวจลงตราและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง ครบวงจร และแผ่นปะตรวจลงตราปัจจุบันได้มาตรฐานของ ICAO ซึ่งมีการบรรจุคุณสมบัติ และลักษณะด้านความปลอดภัยต่างๆ (security features) ที่ไม่อาจปลอมแปลงได้

4) กระทรวงการต่างประเทศควรกำหนดระยะเวลาและแผนงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความเป็นไปได้จริงว่าจะเริ่ม Phase II เมื่อใด (การตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่จำเป็นต้องติดแผ่นปะตรวจลงตราในหนังสือเดินทาง) ซึ่งหากต้องใช้เวลา ก็น่าจะมีนโยบายในช่วงเปลี่ยนผ่านที่จะ outsource ให้เอกชนดำเนินการจัดตั้งสำนักงานรับคำร้องการตรวจลงตราแทนสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ดังเช่นหลายประเทศตะวันตกใช้ปฏิบัติในประเทศไทย เพื่อลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ขอรับการตรวจลงตราได้มากขึ้น และเป็นมาตรการรองรับภารกิจงานตรวจลงตราที่มีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นต่อไปในอนาคต

#### 4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1) กรมการกงสุลควรจัดทำ workshop ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบ E-Visa ให้ครอบคลุมรอบด้าน โดยเฉพาะการเข้าไปศึกษาดูงานในทุกขั้นตอนของระบบจากขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพื่อรับทราบถึงปัญหาในแต่ละจุด แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย เพื่อนำมาประมวลจัดทำเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของระบบทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งอาจรวมไปถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่กงสุล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกงสุลว่าเขาจะสามารถใช้ระบบใหม่ได้ดี มีความเข้าใจในระบบอย่างแท้จริง และรับรู้ถึงผลประโยชน์จากการใช้ระบบงานที่มีความสมบูรณ์ โดยให้มีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อลดการใช้ดุลพินิจ และการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบงานให้ตรงจุด เพื่อลดการเพิ่มงานที่ไม่จำเป็นให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด และคงการให้บริการที่ได้มาตรฐาน ตัวอย่างเช่น การกำหนดมาตรฐานของรูปภาพที่ใช้ควรมีความชัดเจนให้ผู้ร้องฯ สามารถปฏิบัติได้ และในขณะเดียวกันก็เป็นที่ยอมรับร่วมกันของหน่วยงานไทยที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ควรลดมาตรฐานลงจนหน้าที่ในการพิจารณาคุณภาพของรูปถ่ายกลายเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กงสุล เพราะหากผู้ร้องฯ จำนวนมากนำเข้ารูปถ่ายที่ไม่ได้คุณภาพ ก็จะเป็นปัญหาของสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ ในการพิจารณาอนุมัติตรวจลงตราหรือต้องนำเข้ารูปถ่ายที่ได้คุณภาพแทนผู้ร้องฯ เอง หรือ กรณีการ



พิจารณาให้มีหน้า web application เป็นภาษาจีน หรือ การปรับแก้ให้ระบบสามารถแสดงรายละเอียด คำร้องให้ผู้ร้องฯ ตรวจสอบก่อนการชำระค่าธรรมเนียม เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจนำไปสู่การปฏิเสธ การตรวจลงตรา และปัญหาการร้องเรียนจากการที่ผู้ร้องกรอกข้อมูลผิด อับโหลดเอกสารผิด เลือกรหัส ผิดประเภท โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ร้องที่อ้างว่าไม่เข้าใจภาษาอังกฤษดี ไม่ศึกษาคู่มือ กลายเป็นภาระ ของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องใช้เวลาพิเคราะห์เข้ามาประกอบเพิ่มมากขึ้นว่ากรณีใดที่ควรจะอนุโลม หรือควร จะช่วยเหลือในการอับโหลดเอกสารที่ถูกต้องให้แทน ทั้งนี้ หากค้ำประกันว่ากระทรวงการต่างประเทศ ออกแบบระบบ E-Visa ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 ที่ กำหนดให้ผู้ร้องฯ เป็นผู้รับผิดชอบข้อมูลคำร้องฯ ที่ได้ให้ไว้ในระบบฯ โดยเจ้าหน้าที่รัฐไม่สามารถแก้ไข ข้อมูลผู้ร้องในระบบฯ ได้ ดังนั้น หากผู้ร้องฯ กรอกข้อมูลผิด เจ้าหน้าที่สามารถปฏิเสธการตรวจลง ตราได้ทุกกรณี

2) การพิจารณาหาแนวทางร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ สำนักงานข่าวกรอง แห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ต่อปัญหาการอนุมัติคำร้องฯ จาก ส่วนกลางที่ล่าช้าและไม่สามารถกำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่ชัด เพื่อเร่งรัดและปรับปรุงระบบ การตรวจสอบประวัติของผู้ร้องฯ ที่จัดอยู่ในกลุ่มคนชาติที่มีวิธีการพิจารณาเป็นพิเศษ ที่ประสงค์จะ พำนักในประเทศไทยเกิน 90 วัน ให้สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาการตรวจสอบฯ ที่แน่นอนได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ร้องฯ ยื่นขอรับการตรวจลงตราให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง สามารถวางแผน การเดินทางได้ ลดปัญหาการร้องเรียน และลดแรงกดดันต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

3) การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์การใช้งานระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ร้องฯ สามารถทำความเข้าใจกับขั้นตอนการกรอกคำร้องได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะการจัดทำคลิป วิดีโอสั้นๆ เป็นภาษาจีน เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านภาษา เนื่องจากเป็นสื่อที่ เหมาะสมสำหรับใช้เพื่อการเรียนการสอน การสาธิต ให้ความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมาย สามารถ ดึงดูดความสนใจได้เป็นอย่างดี และเป็นรูปแบบที่มีความน่าสนใจมากกว่าการจัดทำเป็นคู่มือ เสนอได้ ทั้งภาพและเสียง สามารถทำให้เข้าใจง่าย เนื้อหาข้อมูลเข้าถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็ว

## บรรณานุกรม

### เอกสารราชการ

กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว. คู่มือการปฏิบัติงานการตรวจลงตรา. สิงหาคม 2561.

กระทรวงการต่างประเทศ. การพัฒนาระบบตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์. โทรเลข ที่ 0303/2688/2561 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2561.

กระทรวงการต่างประเทศ. ความคืบหน้าโครงการตรวจลงตราอิเล็กทรอนิกส์ (E-visa). โทรเลข ที่ 0303/403/2561 ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2561.

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง. ความคืบหน้าโครงการตรวจลงตราอิเล็กทรอนิกส์ (E-visa). โทรเลข ที่ PEK 112/2562 ลงวันที่ 18 มกราคม 2562.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. สถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ปี 2561 [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: [https://www.mots.go.th/more\\_news.php?cid=502&filename=index](https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=502&filename=index) [31 พฤษภาคม 2562].

ข่าวประชาสัมพันธ์กรมการกงสุล. กต.เปิดตัว “ไทย e-Visa” วีซ่าออนไลน์สายพันธุ์ไทย นำร่องเปิดระบบที่จีนในต้นปี 2562 ก่อนขยายใช้ทั่วโลกภายใน 3 ปี [ออนไลน์] 2561. แหล่งที่มา: <http://www.consular.go.th/main/th/news/1379/96981-กต.เปิดตัว-ไทย-e-Visa-วีซ่าออนไลน์สาย.html> [31 พฤษภาคม 2562].

ธิดารัตน์ เทพรัตน์. Change Management: การบริหารการเปลี่ยนแปลง [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: <https://thidarat00.wordpress.com/2012/03/01/change-management-การบริหารการเปลี่ยนแปลง/> [31 พฤษภาคม 2562].

\_\_\_\_\_. แนวคิดลีน (Lean Thinking) [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://psdг.anamai.moph.go.th/download/agreement/SARpsdг60/kpi19/7.pdf> [31 พฤษภาคม 2562].

ภัทราวดี วงศ์สุเมธ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับและการใช้งานระบบการเรียนรู้ผ่านเว็บ [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา: [https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/july-sep13/pdf/aw01.pdf](https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july-sep13/pdf/aw01.pdf) [31 พฤษภาคม 2562].

สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง. ประวัติสถานกงสุลใหญ่ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.thaiembassy.org/nanning/th/organize/17849-ประวัติสถานกงสุลใหญ่.html> [3 เมษายน 2562].

- สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง. แผนอพยพคนไทยกรณีอุกเหิน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.thaiembassy.org/nanning/th/thai-people/17889-แผนอพยพคนไทย.html> [3 เมษายน 2562].
- สิริพงศ์ จีงถาวรธ. Lean Management บริหารให้เป็น มีแต่กำไร [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: <https://www.krungsri.com/bank/th/plearn-plearn/learn-about-lean-management.html> [31 พฤษภาคม 2562].
- Jason Parry. How to ensure successful deployment of new technologies [ออนไลน์]. 2560. แหล่งที่มา: <https://fcw.com/articles/2017/07/28/comment-it-deployment-strategy.aspx> [21 มิถุนายน 2562].
- PeerPower. รู้จัก “Lean Thinking” แนวคิดที่จะช่วย SME อยู่รอดในยุคดิจิทัล [ออนไลน์]. 2560. แหล่งที่มา: <https://www.peerpower.co.th/blog/sme/lean-thinking/> [31 พฤษภาคม 2562].
- Thailand Productivity Institute. LEAN เครื่องมือเพื่อสร้างความเป็นเลิศของกระบวนการ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://hospital.psu.ac.th/file/quality/TQA/Lean TQA Roadshow Jan-Feb 202009.pdf> [31 พฤษภาคม 2562].

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางจิตติมา เอี่ยมสุทธา
ประวัติการศึกษา	– วารสารศาสตร์บัณฑิต (การประชาสัมพันธ์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ – M.A. in International Studies มหาวิทยาลัย Griffith ประเทศ ออสเตรเลีย
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536–2537	เจ้าหน้าที่การทูต 3 กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ
พ.ศ. 2538	ลาศึกษาต่อ
พ.ศ. 2539–2543	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ เลขานุการตรี
พ.ศ. 2544	เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน
พ.ศ. 2545–2548	เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองแปซิฟิกใต้ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ เจ้าหน้าที่การทูต 5
พ.ศ. 2549–2557	เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองวัฒนธรรมสัมพันธ์กรมสารนิเทศ เจ้าหน้าที่การทูต 6
พ.ศ. 2558–2559	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองเอกสิทธิ์และความคุ้มกัน ทางการทูต กรมพิธีการทูต นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง
พ.ศ. 2560–2562	รองกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักการทูตชำนาญการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวง