



**รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)**

**เรื่อง การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพ
การให้บริการงานกงสุล
ในต่างประเทศ**

**จัดทำโดย นายชัยเลิศ หลิมสมบูรณ์
รหัส 2002**

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ

จัดทำโดย นายชัยเลิศ หลิมสมบูรณ์
รหัส 2002

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ” ฉบับนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาการบริการกงสุลในต่างประเทศ ที่สามารถนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานการบริการเป็นเลิศ สอดรับกับความคาดหวังของประชาชน ภายใต้สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษาวิเคราะห์การบริการประชาชนด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ควบคู่กับการศึกษาตัวอย่างระบบบริหารจัดการการบริการของธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ใน 4 มิติ ตาม Model for Public Service Development ที่ นายทรงพล สุขจันทร์ ได้พัฒนาขึ้น ได้แก่ ความต้องการประชาชน ระบบงาน บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาไปสู่การบริการกงสุลในอุดมคติ ที่สามารถให้บริการกงสุลที่มีมาตรฐานและคุณภาพกับประชาชนได้อย่างยั่งยืน

เหตุผลที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้ เนื่องจากในโลกยุคปัจจุบัน การเดินทางหรือการย้ายถิ่นฐานไปต่างประเทศของชาวไทยก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับประชาชนมีความตื่นตัวมากขึ้นในเรื่อง การคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาค และการตระหนักรู้ถึงสิทธิมนุษยชนของประชาชน ทำให้ประชาชนมีความคาดหวังมากยิ่งขึ้นต่อการให้บริการด้านกงสุลที่ดีของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาระบบบริการกงสุลในต่างประเทศต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นระบบที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพได้อย่างยั่งยืน สอดรับกับความคาดหวังของประชาชนและสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผลจากการศึกษานี้ พบว่า “การบริการกงสุลในอุดมคติ” ที่จะสามารถสร้างความพอใจแก่ประชาชนที่ไปติดต่อให้ได้สูงสุดนั้น การบริการกงสุลในต่างประเทศต้องบรรลุถึงความพร้อมใน 4 มิติ คือ

ประชาชนผู้ไปติดต่อ ต้องได้รับความพอใจอย่างสูงสุด ทั้งในเรื่องความถูกต้องตามกฎระเบียบ (Product Quality) ความสะดวกสบายที่ได้รับจากการบริการเมื่อไปติดต่อ (Service Quality) ซึ่งรวมถึงความสะดวกสบายที่เกิดจากความพร้อมของสถานที่ ทำให้ประชาชนที่ไปติดต่อเกิดความประทับใจและความพึงพอใจ และอยากกลับมาอีก

ระบบงาน ต้องสามารถให้บริการ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเป็นการเฉพาะมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทำให้มีวิธีการทำงานที่รวดเร็วและมีกระบวนการทำงานที่สั้น (Business Process Reengineering – BPR) สามารถตอบสนองและรองรับความต้องการของประชาชนที่หลากหลายได้ในทุกๆ สถานการณ์อย่างรวดเร็ว

ทั้งกรณีที่ไม่ติดต่อโดยนัดหมายล่วงหน้า ไม่ได้นัดหมายล่วงหน้า หรือสำหรับกรณีไม่ปกติที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

บุคลากร ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ มีจิตใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับประชาชนทั้งด้วยการพูดและด้วยการแสดงออก และมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอและสามารถใช้ได้อย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ตามมาตรฐานในกลุ่มมือการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความประทับใจและความพึงพอใจแก่ผู้ไปติดต่อ

การประชาสัมพันธ์กับประชาชน ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผ่านทางสื่อมวลชน การแจกจ่ายเอกสารคู่มือ การพูดและประกาศตามงานเทศกาลไทย ทางไปรษณีย์ ตลอดจนใช้ช่องทางใหม่ ๆ ที่เกิดจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบด้านกงสุล รวมทั้ง มีการจัดการงานบริการ โทรศัพท์ เพื่อให้ผู้ติดต่อทางโทรศัพท์เข้าไปยังเจ้าหน้าที่กงสุล ได้รับข้อมูลอันเป็นประโยชน์ทุกครั้ง

การพัฒนาการบริการกงสุลในต่างประเทศ ไปสู่เป้าหมายการบริการกงสุลในอุดมคติข้างต้น จากการศึกษาพบว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีแผนงานและคู่มือการปฏิบัติงานการบริการกงสุลในต่างประเทศอย่างละเอียดในทุกมิติ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ดังนั้น กลไกสำคัญในการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการกงสุลในต่างประเทศ คือ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Interdisciplinary Working Team) ขึ้นมาดูแลรับผิดชอบการปรับปรุงและจัดทำแผนงานและคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) คณะทำงานด้านฝึกอบรมและสวัสดิการ ทำหน้าที่จัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กงสุลทุก ๆ ตำแหน่งในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ รวมทั้งจัดทำแผนงานการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และพัฒนาระบบสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

2) คณะทำงานด้านระบบงานและเทคนิค ทำหน้าที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานในการบริการกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ให้รวดเร็วขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ไปช่วยในการทำงาน และจัดทำและปรับปรุงคู่มือและแผนงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ในการบริการกงสุลในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และอยู่ภายใต้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีเหมือนอยู่ในห้องนั่งเล่นหรือในร้านกาแฟ ตลอดจนต้องคอยติดตาม

พัฒนาการของเทคโนโลยีสำหรับงานกงสุล เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการกงสุลในต่างประเทศ

3) คณะกรรมการด้านประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่จัดทำและปรับปรุงคู่มือการประชาสัมพันธ์ สื่อสารกับประชาชนเกี่ยวกับการบริการกงสุลในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยและการจัดการงานบริการโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ กลาง เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ นอกจากนี้ ต้องดูแล จัดทำและปรับปรุงแผนงานประชาสัมพันธ์ในประเทศไทยให้ชาวไทยโดยทั่วไปได้รับทราบข้อมูล เกี่ยวกับการบริการกงสุลในต่างประเทศอย่างทั่วถึง

อย่างไรก็ดี การมีแผนงานและคู่มือปฏิบัติการบริการกงสุล ยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิด ความสำเร็จในการบริการประชาชนที่เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ คณะผู้ตรวจการ (Monitoring Team) ไปตรวจเยี่ยมสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำกับ ให้มีการปฏิบัติงานกงสุลตามคู่มือและแผนงานที่คณะกรรมการด้านต่าง ๆ ได้จัดทำขึ้นอย่างเคร่งครัด โดยคณะผู้ตรวจการต้องจัดทำเกณฑ์วัดระดับมาตรฐานขึ้นมา เพื่อประเมินคุณภาพของการบริการ ของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และใช้เป็นเกณฑ์วัดมาตรฐานที่ชัดเจนในการจัดกลุ่ม ระดับมาตรฐานการบริการกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อสถานเอกอัครราชทูต/ สถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่ง สามารถใช้กลุ่มระดับมาตรฐานการบริการกงสุลที่คณะผู้ตรวจการจัดทำ เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม สำหรับการพัฒนาปรับปรุงการบริการกงสุลของตนสู่ความเป็นเลิศ ต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ คณะผู้ตรวจการต้องมีมาตรการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลในรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ที่ได้รับการจัดอันดับมาตรฐานในระดับต่ำ มี แรงจูงใจที่จะพยายามพัฒนาคุณภาพการบริการของตนขึ้นไปสู่ระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

การนำกลยุทธ์ข้างต้นไปปฏิบัติ ผู้ศึกษามี ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ให้บูรณาการนโยบาย การพัฒนาคุณภาพบริการกงสุลขึ้นมาเป็นนโยบายในระดับกระทรวง โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ สำหรับให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ เนื่องจาก จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริการกงสุล (Service Quality) ยังเป็นนโยบายในระดับหน่วยงานที่กรมการกงสุล สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ จะ กำหนดและพิจารณาดำเนินการตามทีแต่ละหน่วยงานจะเห็นความเหมาะสม รวมทั้ง เห็นควรให้มีการปรับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้รองรับนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริการกงสุล ได้แก่

1) นโยบายด้านประชาสัมพันธ์ ไม่ควรจำกัดให้การประชาสัมพันธ์สื่อสารกับ ประชาชนในเรื่องการบริการกงสุลเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ให้บริการกงสุลเท่านั้น แต่ควรเป็น งานสารนิเทศในระดับกระทรวงเช่นเดียวกับการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชน ในเรื่อง การต่างประเทศและนโยบายการต่างประเทศของไทย

2) นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเพิ่มประสิทธิภาพของกระทรวงการต่างประเทศที่จะนำเอาเทคโนโลยีที่ออกแบบมาเป็นการเฉพาะ ไปรื้อปรับกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานของบริการกงสุลให้รวดเร็วขึ้น (Business Process Reengineering) ซึ่งปัจจุบันมีเพียงในส่วนของการทำหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้นที่ได้มีการนำเครื่องมือ Business Process Reengineering มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงยังมีศักยภาพที่จะเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชนด้วยการนำเอาเทคโนโลยีไปช่วยเร่งรัดกระบวนการทำงานในส่วนอื่น ๆ ได้อีก

3) นโยบายด้านพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกเจ้าหน้าที่กงสุลให้มีจิตใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) มีทักษะสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้ไปขอรับบริการได้ดี ทั้งการปฏิสัมพันธ์ด้วยการพูดและด้วยการแสดงออก เพิ่มเติมจากการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและวิธีใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังเห็นว่า ในการดำเนินการจำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางที่จะเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศ ผู้ศึกษาจึงมี ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ ให้จัดตั้ง “หน่วยอำนวยการด้านการบริการกงสุล” ที่จะทำหน้าที่เป็นเลขานุการและศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานระหว่าง คณะทำงานด้านต่าง ๆ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้ตรวจการ ขึ้นที่ กรมการกงสุล เพื่อทำงานเป็นสำนักงานส่วนหลัง (Back Office) แยกเป็นอิสระจากหน่วยงานที่เป็นให้บริการกงสุลต่อประชาชน หรือ สำนักงานส่วนหน้า (Front Office) รวมทั้ง เสนอแนะให้กระทรวงการต่างประเทศพิจารณาทำการศึกษาประสบการณ์การปฏิบัติงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อหา Best Practice สำหรับใช้ประกอบในการพัฒนาการบริการกงสุลต่อไป

ในส่วนข้อเสนอแนะในการดำเนินการของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ผู้ศึกษาเห็นว่า สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ต้องกำกับดูแลให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นมีความรู้อย่างลึกซึ้ง และปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพราะในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่กงสุล คือบุคคลที่จะรับเอาภารกิจ นโยบาย รวมไปถึงคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการกงสุลให้แก่ประชาชน ตลอดจน ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับชุมชนชาวไทยในเขตอาณา ด้วยการพัฒนาช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่กับผู้มาติดต่อ ให้เป็นไปได้อย่างสะดวก

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 2 และสามารถเสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์ได้ ด้วยความอนุเคราะห์ ความร่วมมือ คำแนะนำและแรงใจจากบุคคลและคณะบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน ที่ผู้เขียนขอขอบคุณ ดังนี้

กระทรวงการต่างประเทศ เจ้าหน้าที่ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และทุก ๆ ท่าน ที่ได้สนับสนุน ผลักดัน และดำเนินการให้มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนี้ขึ้น

คณะอาจารย์ที่ปรึกษา นบท. รุ่นที่ 2 โดยเฉพาะ ฯพณฯ เอกอัครราชทูต สุจิตรา หิรัญพฤษดิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ที่ได้แบ่งเบาภารกิจ และความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้ผู้เขียนสามารถเข้ารับการศึกษาครั้งนี้ และสามารถทุ่มเทเวลาให้กับการเรียนรู้ และการศึกษาวิจัยได้อย่างเต็มที่

กลุ่มเพื่อนร่วมรุ่น นบท. รุ่นที่ 2 ที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน ร่วมกันทำกิจกรรมทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจน เพื่อนพ้องน้องพี่ในกระทรวงการต่างประเทศ ที่แลกเปลี่ยนมุมมอง มุมมอง และแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็น ทำให้การศึกษาในระหว่างการฝึกอบรมครั้งนี้มีความหมายและสนุกสนานเพลิดเพลิน

ครอบครัวของผู้เขียน ที่เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงระหว่างการฝึกอบรมครั้งนี้ จนทำให้ผู้เขียนไม่สามารถใช้เวลาอยู่กับสมาชิกในครอบครัวได้อย่างเพียงพอ และคอยเป็นกำลังใจ สนับสนุนด้านแรงใจ ให้ผู้เขียนสามารถทำการเรียนรู้ และการศึกษาวิจัยได้อย่างเต็มที่

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร		ง
กิตติกรรมประกาศ		ช
สารบัญ		ณ
สารบัญภาพ		ฎ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ภูมิหลังความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์	4
	1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	4
	1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	5
บทที่ 2	แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
	2.1 Model for Public Service Development	6
	2.2 กระบวนการวินิจฉัยองค์กร	8
	2.3 การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร	8
บทที่ 3	การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการบริการงานกงสุลในต่างประเทศ	11
	3.1 ประสบการณ์การบริการกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต	11
	3.2 การบริการกงสุลในอุดมคติ	18
	3.3 กลไกบริหารจัดการคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศ	24
	3.4 การควบคุมมาตรฐานและรักษาคุณภาพการบริการกงสุล อย่างยั่งยืน	26
บทที่ 4	สรุปและข้อเสนอแนะ	29
	4.1 สรุปผลการศึกษา	29
	4.2 ข้อเสนอแนะ	
	4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	31
	4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ	32

		ญ
บรรณานุกรม		35
ภาคผนวก	ประมวลผลแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น เสนอแนะเพื่อนำมา พิจารณาเป็นแนวทางปรับปรุงการทำงานของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต	36
ประวัติผู้เขียน		37

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 Model for Public Service Development	6
ภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่กับกระทรวงการต่างประเทศ	14
ภาพที่ 3 ความพึงพอใจของประชาชนในการบริการกงสุล	19
ภาพที่ 4 ขั้นตอนการบริการกงสุลแบบมีนัดล่วงหน้า	20
ภาพที่ 5 ขั้นตอนการบริการกงสุลแบบไม่มีนัดล่วงหน้า	21

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อมีการย้ายนครหลวงของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน จากกรุงบอนน์ไปตั้งที่กรุงเบอร์ลิน เนื่องจากการรวมตัวเป็นประเทศเดียวของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยเยอรมันในปี 2533 รัฐบาลไทยได้ย้ายสถานเอกอัครราชทูตประจำสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันไปรวมกับ “สถานกงสุลใหญ่ ณ กรุงเบอร์ลิน” ตั้งเป็น “สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน” โดยในขั้นแรกได้มีการคงสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบอนน์ไว้ เป็น “สำนักงานสาขสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบอนน์” ต่อมา รัฐบาลไทยพิจารณาแล้วเห็นควรให้ย้าย สำนักงานสาขสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบอนน์ไปตั้งเป็น “สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต” กระทรวงการต่างประเทศจึงได้จัดตั้ง “สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต” ซึ่งได้เปิดทำการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2545

ปัจจุบัน สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต มีเขตอาณาครอบคลุม 7 รัฐของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน (จากจำนวนทั้งหมด 16 รัฐ)¹ มีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การให้บริการด้านกงสุลแก่ชาวไทยและชาวต่างประเทศ การดูแลอำนวยความสะดวกให้กับคณะผู้แทนทางการไทยและชาวไทยที่เดินทางไป/ผ่านท่าอากาศยานนครแฟรงก์เฟิร์ต ซึ่งเป็นท่าอากาศยานที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 หรือ 3 ของยุโรป และการส่งเสริมและกระชับความสัมพันธ์ทวิภาคีระหว่างไทยกับสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันในด้านต่าง ๆ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่าย ประมาณ 40 ล้านบาทต่อปี และมีเจ้าหน้าที่ จำนวน 16 คน ประกอบด้วย ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 5 คน ลูกจ้างท้องถิ่น ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่งต่าง ๆ จำนวน 11 คน นอกจากนี้ มีพนักงานอีก 1 – 3 คนจากการจ้างเหมาบริษัทภาคเอกชนเพื่อดำเนินการในกิจการบางอย่าง เช่น การดูแลเว็บไซต์ การ

¹ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ประกอบด้วย 16 รัฐ คือ รัฐบาลเดน-เวือร์ทเทมแบร์ก รัฐบาลไบเอิร์น(บาวาเรีย) รัฐบาลเฮสเซิน รัฐบาลนอร์คไน์เวสฟาเลิน รัฐบาลไรน์ลันด์-ฟัลซ์ รัฐบาลซาร์ลันด์ และรัฐบาลทูริงเงน(ทูริงเกีย) ซึ่งเป็น 7 รัฐ ที่เป็นเขตอาณาด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต และอีก 9 รัฐ คือ รัฐบาลเบอร์ลิน รัฐบาลบรันเดินบวร์ค รัฐบาลแบร์เมน รัฐบาลฮัมบวร์ค รัฐบาลเม็คเคิลินบวร์ค-พ็อร์พอมเมิร์น รัฐบาลนีเดอรัชเชิน รัฐบาลชัคเซิน รัฐบาลชัคเซิน-อันฮัลท์ และรัฐบาลเฮลลเวทิกโฮลชไตน์ ที่เป็นเขตอาณาด้านกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน

ทำความเข้าใจสถานะ งานกงสุลบางส่วน เป็นต้น ทั้งนี้ จำนวนพนักงานในส่วนนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตาม
เงินงบประมาณที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต จะได้รับจัดสรรในแต่ละปี

ตารางที่ 1 จำนวนชาวไทยในรัฐต่าง ๆ ของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ปี 2551

ชื่อรัฐ	จำนวนรวม	ชาย	หญิง
1. บาเดน-เวือร์ทเทมแบร์ก*	8,972	1,102	7,870
2. ไบเอิร์น (บาวาเรีย)*	9,225	1,187	8,038
3. เบอร์ลิน	4,949	842	4,107
4. บรันเดินบวร์ค	494	60	434
5. เบร์เมน	686	98	588
6. ฮัมบวร์ค	1,594	372	1,222
7. เฮสเซิน*	6,285	998	5,287
8. เม็คเคิลันบวร์-พอร์พอมเมิร์น	195	35	160
9. นีเดอร์ซัคเซ่น	3,985	486	3,499
10. นอร์ทไรน์-เวสฟาเลิน*	10,281	1,420	8,861
11. ไรน์ลันด์-ฟัลซ์*	4,250	468	3,499
12. ซาร์ลันด์*	1,191	153	1,038
13. ซัคเซ่น	482	96	386
14. ซัคเซ่น-อันฮัลท์	240	30	210
15. ซเลสวิกโฮลชไตน์	1,374	160	1,214
16. ทูริงเงน (ทูริงเกีย)*	377	43	334
รวม	54,580	7,550	47,030

แหล่งข้อมูล สำนักงานสถิติแห่งสหพันธ์ ณ นครวิสบาเดิน (*) เขตอาณากงสุลสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

ในส่วนของงานด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต เนื่องจากมีชาวไทย
พำนักอยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีเป็นจำนวนมาก และมากกว่าร้อยละ 80 ของชาวไทยใน
สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันเป็นหญิงไทยที่สมรสกับชายเยอรมัน ซึ่งตามข้อมูลของสำนักงานสถิติ
แห่งสหพันธ์ ณ เมืองวิสบาเดิน ในปี 2551 มีชาวไทยพำนักอยู่ในพื้นที่ 7 รัฐ ที่เป็นเขตอาณา
ด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต จำนวน 40,581 คน แบ่งเป็นผู้ชาย จำนวน 5,371 คน

ผู้หญิง จำนวน 35,210 คน (จากจำนวนชาวไทยในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันทั้งหมดจำนวน 54,580 คน ประกอบด้วย ผู้ชาย 7,550 คน ผู้หญิง 47,030 คน) ทำให้การบริการด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต มีปริมาณงานมาก และกลุ่มผู้ไปขอรับบริการมีลักษณะที่ชัดเจน คือ ชาวไทยหรือครอบครัวของชาวไทยที่พำนักอยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจนจากผลการปฏิบัติงานของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต โดยในแต่ละเดือน จะมีการออกหนังสือเดินทาง ประมาณ 400 – 500 เล่ม มีการออกสูติบัตร ประมาณ 30 – 50 ฉบับ มีการดำเนินการตามคำร้องด้านนิติกรณ์ ประมาณ 900 คำร้อง มีการออกมรณบัตร ประมาณ 1 ฉบับ และมีผู้ยื่นคำร้องเพื่อขอสถานะสัญชาติไทย ประมาณ 16 ราย นอกจากนี้ มีชาวเยอรมันเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยโดยเฉลี่ยมากกว่า 500,000 คนต่อปี² ทำให้ในแต่ละเดือน มีชาวต่างประเทศที่ต้องการเดินทางมาประเทศไทย ไปขอรับตรวจลงตราในหนังสือเดินทางที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ประมาณ 130 – 500 ครั้ง (ประมาณ 3,500 ครั้งต่อปี) ทั้งนี้ ปริมาณการตรวจลงตราในแต่ละเดือนจะมีความแตกต่างกันมาก เช่น ในเดือนตุลาคมและพฤศจิกายนจะมีปริมาณมากที่สุด เพราะชาวเยอรมันและชาวต่างประเทศที่พำนักอยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน นิยมที่จะเดินทางมาประเทศไทยในช่วงที่อากาศในยุโรปมีความหนาวเย็นมาก

แม้ว่าตามแบบสอบถามอย่างง่าย ๆ ที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ตได้จัดทำเพื่อสำรวจความเห็นผู้ที่ไปติดต่อราชการ ผู้ไปติดต่อราชการที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ส่วนใหญ่จะมีความพอใจกับการบริการที่ได้รับ แต่ในโลกยุคปัจจุบันที่การติดต่อสื่อสารและการอพยพโยกย้ายของประชาชนระหว่างประเทศต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การเดินทางหรือการย้ายถิ่นฐานไปต่างประเทศของชาวไทยก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับการพัฒนาอย่างรวดเร็วในประเทศไทย ในทิศทางของการยกระดับการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาค และการตระหนักถึงสิทธิมนุษยชนของประชาชน ทำให้ประชาชนมีความคาดหวังมากยิ่งขึ้นต่อการให้บริการด้านกงสุลที่ดีของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต จึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาระบบงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นระบบที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพได้อย่างถาวร ภายใต้สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

² ตามสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวนนักท่องเที่ยวชาวเยอรมันที่เดินทางมาประเทศไทย ในปี 2549 มีจำนวน 516,659 คน ปี 2550 มีจำนวน 544,495 คน ปี 2551 มีจำนวน 542,726 คน ปี 2552 มีจำนวน 573,423 คน

³ คูภาคผนวก

อย่างไรก็ดี ความคาดหวังของประชาชนที่มีสูงขึ้นต่อการให้บริการที่ดีจากหน่วยงานภาครัฐ ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในพื้นที่เขตอาณานิคมของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต แต่ครอบคลุมถึงสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งทั่วโลก ดังนั้น การพัฒนามาตรฐานระบบงานกงสุลในต่างประเทศให้เป็นระบบงานบริการประชาชนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน จึงเป็นควรเป้าหมายที่สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งทั่วโลกจะดำเนินการให้บรรลุถึงพร้อมกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 ศึกษาวิเคราะห์การบริการประชาชนด้านกงสุลเพื่อหาแนวโน้มที่จะนำไปสู่การบริการกงสุลในอุดมคติ ที่มีคุณภาพการบริการสอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน ภายใต้สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 ศึกษาวิเคราะห์ระบบงานกงสุลในต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อพัฒนาระบบงานกงสุลของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ ให้เป็นระบบที่สามารถให้บริการกงสุลที่มีคุณภาพกับประชาชนได้อย่างยั่งยืนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกแห่งทั่วโลก

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ศึกษาวิเคราะห์คุณภาพการบริการประชาชนด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ระหว่าง ปี 2551 - 2552 โดยจะทำการศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่ ความต้องการประชาชน ระบบงาน บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ ตาม Model for Public Service Development ที่ นายทรงพล สุขจันทร์ ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาระบบงานบริการหนังสือเดินทาง ของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ⁴

1.3.2 ศึกษาตัวอย่างระบบบริหารจัดการการบริการของธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำเครื่องมือของธุรกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริการกงสุลในทั้ง 4 มิติ ตาม Model for Public Service Development เพื่อไปสู่ต้นแบบการบริการกงสุลในอุดมคติ ที่สามารถให้บริการกงสุลที่มีคุณภาพกับประชาชนได้อย่างยั่งยืน

1.3.3 ศึกษาเปรียบเทียบการบริการกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ตกับต้นแบบการบริการกงสุลในอุดมคติ เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มที่จะนำไปสู่การบริการกงสุลในอุดมคติ ที่มีคุณภาพและมาตรฐานการบริการสอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน ภายใต้สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

⁴ ทรงพล สุขจันทร์ 2551: 66-68

1.3.4 นำผลการศึกษาที่ได้รับ ไปจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ

1.3.5 การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต และจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างข้อสรุปที่เป็นคำตอบต่อคำถามวิจัย

1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

1.4.1 สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ในประเทศต่างๆ สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานบริการประชาชนด้านกงสุลของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ให้มีคุณภาพการบริการสอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน

1.4.2 เป็นข้อคิดและกระตุ้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบการบริการกงสุลในต่างประเทศ ให้เป็นระบบบริการประชาชนที่มีคุณภาพและมีระดับมาตรฐานเป็นที่พอใจของผู้ไปติดต่อ สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.4.3 การที่สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ สามารถให้การบริการประชาชนที่มีคุณภาพสูง จะสร้างความประทับใจกับผู้ไปติดต่อ โดยเฉพาะชาวไทยที่ต้องไปติดต่อขอรับบริการ นอกจากจะได้รับการที่มีคุณภาพแล้ว จะก่อให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในความเป็นชาวไทย รู้สึกมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับพลเมืองของอารยประเทศอื่น ๆ ส่วนชาวต่างประเทศที่ไปขอรับบริการ จะซึมซาบภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับประเทศไทยที่ได้รับจากการติดต่อสัมผัสกับชาวไทยเป็นครั้งแรกไว้

1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการและนิยามศัพท์

“งานกงสุล” หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่กงสุล ตามมาตรา 5 ของ Vienna Convention on Consular Relations 1963 (อนุสัญญากรุงเวียนนาว่าด้วยความสัมพันธ์ด้านกงสุล 2506) ในวรรค (a) และ วรรค (d) – (m) แต่ไม่รวมถึงการส่งเสริมและติดตามรายงานพัฒนาการความสัมพันธ์ทวิภาคีด้านการค้า เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ ในวรรค (b) และ วรรค (c)

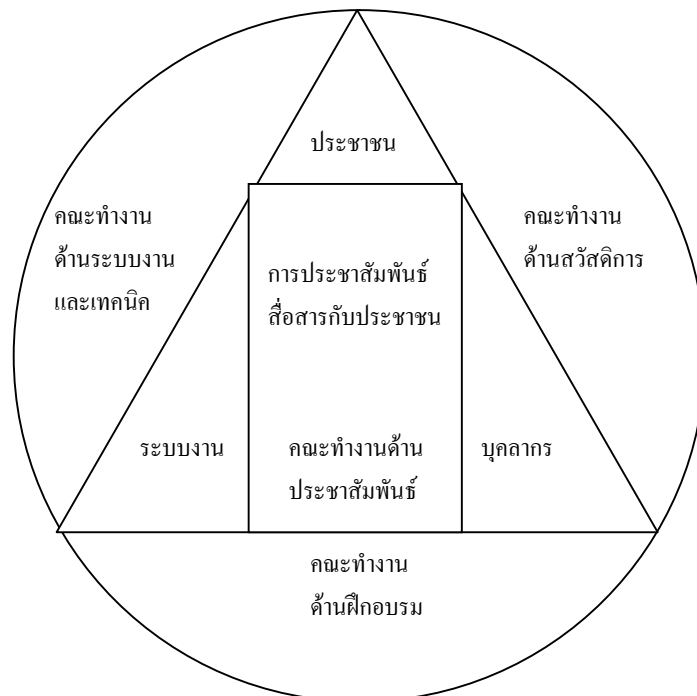
บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 Model for Public Service Development

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องที่อาจนำมาใช้ในการศึกษาเรื่องนี้ และพบว่าได้เคยมีการนำแนวคิดหรือทฤษฎีเหล่านี้ ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการประชาชนของหน่วยราชการแล้ว ผลการศึกษาที่น่าสนใจ คือ Model for Public Service Development อันเป็นผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์ การพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง ของนายทรงพล สุขจันทร์ ในปี 2551⁵ ซึ่งได้เสนอแนะว่า ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพงานบริการประชาชนของหน่วยราชการ หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องจำเป็นที่จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ปัจจัย คือ ประชาชน ระบบงาน บุคลากร และการประชาสัมพันธ์

ภาพที่ 1 Model for Public Service Development



Monitoring Team

⁵ ทรงพล สุขจันทร์ 2551: 66-69

2.1.1 ประชาชน ความพึงพอใจในบริการ ได้แก่

- 1) บริการสะดวก รวดเร็ว
- 2) ขั้นตอนไม่ยุ่งยาก เอกสารเท่าที่จำเป็น
- 3) บริการทั่วถึง ทุกพื้นที่
- 4) เจ้าหน้าที่บริการด้วย Service Mind
- 5) สามารถรับบริการ On-line ได้
- 6) มีบริการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ที่รวดเร็วและเชื่อถือได้
- 7) มีช่องทางการสื่อสารแสดงความคิดเห็นกับหน่วยงาน

2.1.2 ระบบงาน มีประสิทธิภาพ กระจายการบังคับบัญชา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ได้แก่

- 1) ยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- 2) ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงงานบริการ
- 3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนา
- 4) กระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบไปยังบุคลากรในระดับรอง
- 5) กำหนดแผนงานประจำปีและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ และเสนอแนะแนวการปรับปรุงประสิทธิภาพและแนวทางแก้ไขปัญหา
- 6) ร่วมเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงงานบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 7) จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ให้อำนาจบุคลากรในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ

2.1.3 บุคลากร ฝึกรวมเพื่อปลูกฝัง Service Minded Attitude พัฒนาความรู้และเตรียมความพร้อมรองรับเทคโนโลยีใหม่ ได้แก่

- 1) มีแผนพัฒนาฝึกรวมทั้งด้านทัศนคติการบริการ และการมีส่วนร่วมในองค์กรและความรู้ในกฎ ระเบียบ และเทคโนโลยี และทักษะการติดต่อกับประชาชน
- 2) กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจเจ้าหน้าที่

2.1.4 การประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และลดช่องว่างการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประชาชน และให้มีช่องทางการสื่อสารกับประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ ให้ตั้ง Interdisciplinary Working Team ในด้านต่าง ๆ เพื่อประสานงานการปรับปรุงการบริการแบบครบวงจร คือ คณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์ คณะทำงานด้านระบบงานและเทคนิค คณะทำงานด้านฝึกรวม และคณะทำงานด้านสวัสดิการ โดยให้รับผิดชอบในการกำกับ

ดูแลและปรับปรุงงานในแต่ละด้าน ที่เป็นปัจจัยที่เกื้อกูลและ/หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานบริการ และเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละด้านได้โดยทันทีก่อนที่ปัญหาจะลุกลามขึ้น ทั้งนี้ คณะทำงานมีหน้าที่จะต้องประสานงานระดมสมองกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งระบบในการวางแผนงานแต่ละด้าน และนำแผนไปปฏิบัติภายใต้การกำกับดูแลและประเมินผลของ Monitoring Team

2.2 กระบวนการวินิจฉัยองค์กร

ในการศึกษาเพื่อวินิจฉัยองค์กร ผู้ศึกษาได้นำกระบวนการวินิจฉัยองค์กรที่เป็นระบบ ตาม Robert D. Smither และคณะ⁶ มาประยุกต์ใช้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

2.2.1 การพัฒนาความรู้สึกสำนึกว่า องค์กรจะพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

2.2.2 การพิจารณาเลือกองค์กรต้นแบบที่เป็นองค์กรในอุดมคติ

2.2.3 การเปรียบเทียบกระบวนการจริงขององค์กรของตนกับองค์กรต้นแบบด้วยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

2.2.4 การร่วมกันพิจารณาหาข้อแตกต่างเพื่อรู้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา

2.2.5 การพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อนำมาสู่การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหา

2.3 การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร

2.3.1 ในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ผู้ศึกษาได้เดินทางไปร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นในหลายโอกาส ตามคำเชิญของกลุ่มชุมชนชาวไทยในเมืองต่าง ๆ ของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ศึกษามีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นกับชาวไทยและครอบครัวของชาวไทย ตลอดจนชาวเยอรมันและชาวต่างประเทศที่พำนักอยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันและมีความผูกพันและสนใจในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ซึ่งบ่อยครั้งเมื่อเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยกันแล้ว คู่สนทนายินดีที่จะติชมการให้บริการประชาชนของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต เพื่อให้ผู้ศึกษานำไปแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการบริการกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ตให้ดีขึ้น ทำให้ผู้ศึกษาได้รับทราบประสบการณ์การไปขอรับบริการด้านกงสุลจากมุมมองของประชาชนผู้ไปติดต่อ ซึ่งแม้ว่าผู้ไปติดต่อส่วนใหญ่จะมีความพอใจกับการบริการกงสุลที่ได้รับในภาพรวม แต่ก็ยังมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะว่าควรปรับปรุงแก้ไขในบางจุด ผลการประเมินนี้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการประเมินจาก

⁶ Smither 1996: 103

การให้ผู้ไปติดต่อที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต กรอกแบบสอบถามอย่างง่าย⁷ และจากข้อมูลที่ประมวลได้จากจดหมายที่ชาวไทยในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันได้เขียนถึงบรรณาธิการนิตยสารไทยหลายฉบับที่เผยแพร่อยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน และจากจดหมายหรือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งถึงสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ตโดยตรง เพื่อชมเชย วิทยักษ์วิจารณ์ หรือร้องเรียนการให้บริการประชาชนของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต (ในกรณีที่เป็นการร้องเรียน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องชี้แจงเป็นกรณี ๆ ไป)

2.3.2 ในปัจจุบัน หน่วยราชการซึ่งรวมถึงกระทรวงการต่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ทุก ๆ แห่ง ต่างให้ความสำคัญและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการบริการประชาชนให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างดีที่สุด ส่งผลให้มีหน่วยราชการหลายแห่งประสบความสำเร็จในการพัฒนาการให้บริการประชาชนของตนจนเป็นที่ยอมรับ เช่น กรมการกงสุล ได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ว่าเป็นตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐด้านการบริการ และได้รับความสนใจจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนไปศึกษาดูงานในลักษณะที่เป็น Best Practice เป็นต้น อย่างไรก็ดี จากประสบการณ์ในฐานะลูกค้าที่ไปขอรับบริการจากบริษัทเอกชนในธุรกิจภาคบริการทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้มีโอกาสรู้จักการให้บริการประชาชนในระดับโลก (World Class) ของบริษัทเอกชนหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เห็นได้อย่างชัดเจนจากความสำเร็จของบริษัทที่มีลูกค้านิยมไป “ซื้อ” บริการจำนวนมาก มีการขยายตัวไปสู่หลาย ๆ ประเทศอย่างต่อเนื่อง และเป็นที่นิยมชมชอบของประชาชนทุกอาชีพ ทุกเชื้อชาติภาษา ในทุก ๆ ประเทศ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะนำระบบบริหารจัดการบริการดังกล่าวในลักษณะที่เป็น Best Practice มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ แต่ในการศึกษาตัวอย่างบริษัทในธุรกิจภาคบริการที่ประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษามีข้อจำกัดไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและเอกสารของบริษัทได้โดยตรง จึงจำเป็นต้องใช้การสังเกตจากการที่ผู้ศึกษาไปใช้บริการในฐานะลูกค้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือที่แปลและเรียบเรียงมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ คือ “แมคโดนัลด์ แซมเบอร์เกอร์ไม่ธรรมดา” ที่นาย Paul Facella⁸ ผู้เขียนบอกเล่าถึงประสบการณ์การทำงานในบริษัทแมคโดนัลด์ และ “สตาร์บัคส์ วัฒนธรรม การค้าคาเฟ่อินรตเข้ม” ที่นาย Taylor Clark⁹ ผู้เขียนได้วิเคราะห์พัฒนาการทางธุรกิจของบริษัทสตาร์บัคส์

⁷ คูภาคผนวก

⁸ Facella 2553

⁹ Clark 2552

จากการติดตามศึกษาบริษัทอย่างใกล้ชิด ตลอดจนศึกษาจากหนังสือที่เป็นตำราเรียนภาษาไทยในสาขาการโรงแรม¹⁰และสาขาการจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว¹¹

¹⁰ อรรธิกา พังงา 2553

¹¹ นงคํ์นุช ศรีธนาอนันต์ 2550

บทที่ 3

การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการบริการงานกงสุลในต่างประเทศ

3.1 ประสบการณ์การบริการกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

งานบริการกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต หากพิจารณาความสำคัญตามปริมาณงานโดยดูจากสัดส่วนของรายได้แผ่นดินตามค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บได้ อาจแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ดังนี้

- งานหนังสือเดินทาง ซึ่งกิจกรรมหลัก คือ การให้บริการทำหนังสือเดินทาง อิเล็กทรอนิกส์และหนังสือเดินทางชั่วคราว แก่ชาวไทยและครอบครัวชาวไทยที่อาศัยอยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

- งานตรวจลงตราในหนังสือเดินทาง โดยผู้ไปขอรับบริการจะเป็นชาวต่างประเทศ ที่ประสงค์จะเดินทางมาเยือนไทย ด้วยวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น ท่องเที่ยว ธุรกิจ เยี่ยมญาติ เป็นต้น

- งานนิติกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย การรับรองเอกสาร และการรับรองลายมือชื่อเพื่อนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป เช่น ประกอบธุรกิจ งานทะเบียนราษฎร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบอำนาจ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกเป็นอย่างมากให้กับชาวไทยและครอบครัวชาวไทยในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ที่ไม่ต้องเดินทางมาประเทศไทยเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างด้วยตนเอง แต่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นดำเนินการแทนได้

- งานที่ไม่มีค่าธรรมเนียม ประกอบด้วย การให้บริการงานทะเบียนราษฎรและการสละสัญชาติแก่ชาวไทยและครอบครัวชาวไทยที่อาศัยอยู่ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน งานคุ้มครองดูแลชาวไทยและดูแลผลประโยชน์ชาวไทย และงานจัดการเลือกตั้งในต่างประเทศ ซึ่งงานในส่วนนี้ แม้จะไม่มีรายได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียม แต่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนจากส่วนอื่นๆ ทั้งในแง่ของความจำเป็นของผู้ไปขอรับบริการและปริมาณงาน

จากงานทั้ง 4 ส่วนข้างต้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าการบริการกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต มากกว่าร้อยละ 75 เป็นการบริการประชาชนชาวไทยและครอบครัวชาวไทย ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะได้รับการบริการที่มีคุณภาพเมื่อไปติดต่อกับหน่วยราชการไทยในต่างประเทศ ในการไปขอรับบริการที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ผู้ไปติดต่อเห็นว่าการจะมีการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งผู้ศึกษาพบว่า คุณภาพการบริการที่ประชาชนต้องการและคาดหวังที่จะได้รับจากสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ตเมื่อไปติดต่อ ไม่แตกต่างไปจากสิ่งที่ประชาชนใน

ฐานะลูกค้าต้องการและคาดหวังจากบริษัทเอกชน กล่าวคือ ผู้ซื้อหรือผู้ไปติดต่อ ไม่เพียงต้องการที่จะได้สินค้าที่มีคุณภาพสูง (Product Quality) เท่านั้น แต่ผู้ซื้อหรือผู้ไปติดต่อยังต้องการและคาดหวังว่าการบริการของผู้ขายที่ส่งมอบให้แก่ผู้ซื้อ (Service Quality) จะทำให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการที่ธุรกิจเอกชน ได้นำมาใช้ในการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนอย่างประสบความสำเร็จมาแล้ว จึงน่าจะเป็นเครื่องมือที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพการให้บริการประชาชนได้ ซึ่งจากการศึกษา ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งอุปสรรคและแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าว ออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

3.1.1 ระบบงาน

1) ปัญหาด้านระบบงานของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต

1.1) ผู้ไปติดต่อต้องรอนานกว่าจะถึงคิวได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ ซึ่งสำหรับกรณีที่มีขั้นตอนในการดำเนินการซับซ้อน มีรายละเอียดมากทำให้ต้องใช้เวลานาน เช่น การจดทะเบียนต่าง ๆ การทำหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ การสละสัญชาติ เป็นต้น สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต ได้พยายามแก้ไขปัญหาการรอคิวนานด้วยวิธีให้ผู้ไปติดต่อสามารถนัดหมายก่อนล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวางแผนการเดินทางไปที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต ได้ตามเวลาที่นัดหมาย เพื่อไม่ต้องรอนานก่อนการได้รับบริการ แต่อย่างไรก็ดี มีข้อน่าสังเกตว่า การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง เพราะแม้ว่าผู้ไปติดต่อจะไม่ต้องไปนั่งรอคิวที่สถานกงสุลใหญ่ก็จริง แต่หากสถานกงสุลใหญ่ไม่มีกำลังความสามารถที่จะดำเนินการ (Capacity) ได้ตามความต้องการของประชาชน ผลก็จะสะท้อนออกมาเป็นการนัดหมายที่ต้องทำก่อนล่วงหน้าเป็นเวลานาน เช่น คิวนัดหมายทำหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ต้องทำนัดหมายล่วงหน้า 2-3 สัปดาห์ หรือการสละสัญชาติ ที่มีคิวนัดหมายล่วงหน้านานเป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือนในบางครั้ง เป็นต้น

1.2) ผู้ไปติดต่อต้องใช้เวลามากในการทำความเข้าใจกระบวนการยื่นคำร้องเพื่อขอรับบริการในด้านต่าง ๆ ที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต ส่งผลให้ผู้ไปติดต่อแต่ละรายต้องใช้เวลาในการยื่นคำร้อง เพราะต้องสนทนากับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจให้ถูกต้อง ก่อให้เกิดเป็นคิวสะสมไปด้านหลัง ทำให้ผู้ไปติดต่อหลัง ๆ ต้องรอนานก่อนจะสามารถยื่นคำร้องได้

1.3) ผู้ไปติดต่อไม่สามารถรับเอกสารได้หลังจากยื่นคำร้องแล้ว ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต มีกำลังความสามารถ (Capacity) ไม่เพียงพอที่จะให้บริการแก่ผู้ยื่นคำร้องทั้งหมดที่มาติดต่อในแต่ละวันได้ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้ไปติดต่อต้องเดินทางกลับโดยไม่ได้รับบริการ จึงต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการรับคำร้องไว้ก่อน เพื่อนำไปปฏิบัติ

ในภายหลัง และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นจึงมอบให้แก่ผู้ยื่นคำร้องตามวันที่นัดหมายหรือจัดส่งคืนให้ทางไปรษณีย์ หากเป็นไปได้

1.4) ผู้ไปติดต่อใหม่ รู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันกับผู้ไปติดต่อเป็นประจำ ทำให้บางครั้งเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับบริการอย่างถูกต้อง โปร่งใส ซึ่งหากปล่อยไว้อย่างนี้เป็นผลเสียกับสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการตรวจสอบในแต่ละกรณีมักจะพบว่า ผู้ที่ไปติดต่อเป็นประจำจะมีข้อได้เปรียบคือ รู้จักกฎ ระเบียบ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ เป็นอย่างดี ทำให้ติดต่อได้ถูกต้อง มีเอกสารครบถ้วนถูกต้อง ทำให้การติดต่อเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัด ผิดกับผู้ที่ไปติดต่อใหม่หรือเป็นครั้งแรกที่มักจะเจออุปสรรคต่าง ๆ นานา แม้ว่าเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะพยายามอำนวยความสะดวกให้เต็มที่แล้วก็ตาม

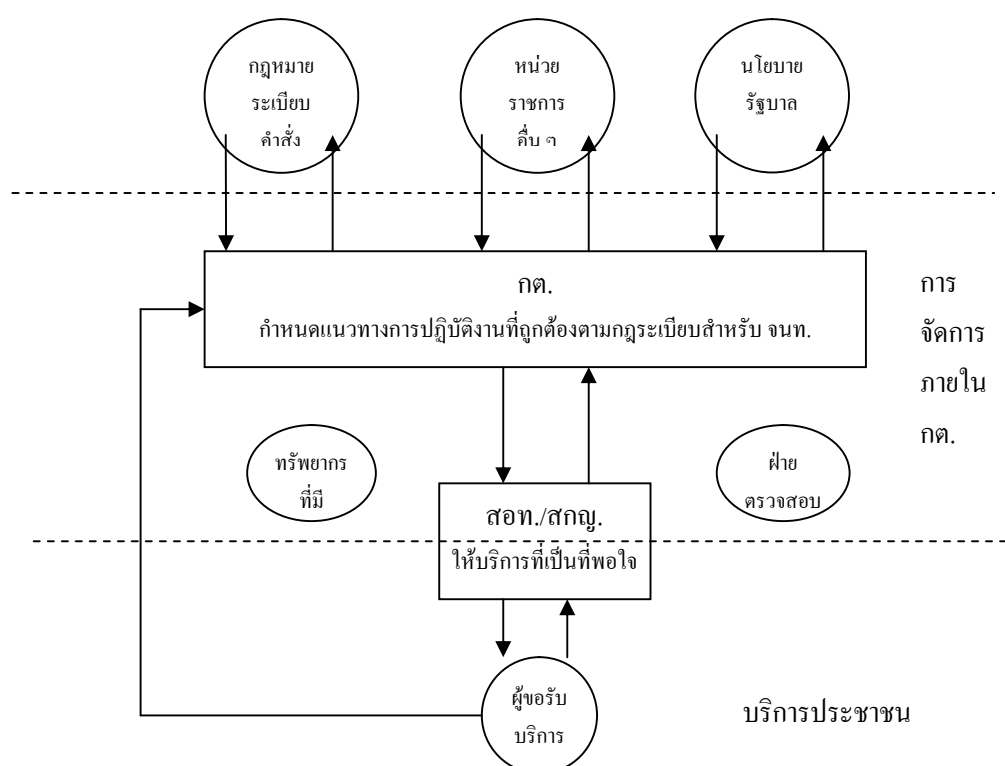
1.5) ผู้ไปติดต่อเคยไปติดต่อขอรับบริการที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่อื่น หรือ เคยมาติดต่อในอดีต แต่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ไปติดต่อเกิดความสับสน มีอุปสรรค ข้อขัดข้อง เช่น ใช้เอกสารแตกต่างกัน เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจุบันการให้บริการแก่ประชาชน เป็นเรื่องที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่งบริหารจัดการกระบวนการให้บริการให้มีคุณภาพกันเองตามทรัพยากรที่ได้รับจัดสรร ภายใต้กฎและระเบียบตามที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด โดยกระทรวงการต่างประเทศจะแจ้งกฎและระเบียบให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่งใช้ “ดุลพินิจ” ดำเนินการออกเอกสารต่างๆ ตามที่มีการยื่นคำร้องให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนดไว้ (Product Quality) ดังนั้น แม้ว่าสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งจะยึดถือในกฎและระเบียบเดียวกัน แต่กระบวนการให้บริการประชาชน (Service Quality) จะแตกต่างกันไปตามนโยบายและดุลพินิจของแต่ละสำนักงาน (ดูภาพที่ 2)

2) ตัวอย่างการพัฒนาระบบงานจากธุรกิจเอกชน

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าธุรกิจธนาคารในประเทศไทยได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ภายใต้ภาวะความกดดันจากการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินและคุณภาพการบริการให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการบริการลูกค้า จึงได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของพนักงานธนาคารในแผนกต่าง ๆ ให้เหลือเฉพาะขั้นตอนการทำงานที่จำเป็น ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์มาช่วยพนักงานในกระบวนการทำงาน การนำเครื่องมือ Business Process Reengineering หรือ Business Process Redesign (BPR) มาใช้อย่างได้ผล ทำให้พนักงานที่ให้บริการฝากและถอนเงินแก่ลูกค้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้รวดเร็วขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในขณะเดียวกันพนักงานในส่วนอื่น ๆ เช่น เปิดสมุดเงินฝาก ออกบัตรเครดิต เป็นต้น ก็สามารถ

ดำเนินการทุกอย่างได้เสร็จสิ้นภายในขั้นตอนเดียวด้วยการนำระบบเทคโนโลยีที่ออกแบบมาเพื่องานนั้น ๆ เป็นการเฉพาะ มาใช้ลดขั้นตอนการทำงานให้กระบวนการทั้งหมดสามารถสิ้นสุดได้ในขั้นตอนเดียว พร้อมกันนั้น การปรับปรุงองค์ประกอบทางกายภาพ เช่น การตกแต่งภายใน การนำระบบการจัดคิวอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เป็นต้น เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรกับลูกค้า ส่งผลให้บริการในแต่ละสาขามีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงทัดเทียมกัน ทั้งนี้ สาขาของธนาคารมีจำนวนมาก และเมื่อลูกค้าจำเป็นต้องไปทำธุรกิจกับธนาคารในสาขาต่างพื้นที่/ต่างจังหวัดที่ไม่คุ้นเคย ลูกค้ายังคงทราบดีว่าต้องทำอะไร และควรติดต่อกับพนักงานส่วนไหนของธนาคาร

ภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่
กับกระทรวงการต่างประเทศ



3.1.2 บุคลากร

1) ปัญหาด้านบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

ผู้ไปติดต่อรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ไม่ยินดีต้อนรับ หน้าตาไม่ยิ้มแย้ม พูดจาไม่ไพเราะ ซึ่งในเรื่องนี้ แม้ว่าเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้ไปขอรับบริการต่างมีความระมัดระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากตระหนักดีว่าการถูกร้องเรียนจะส่งผลกระทบต่อ

ต่อผู้ถูกร้องเรียนเป็นอย่างมาก และในกรณีที่มีการสอบสวนและปรากฏว่ามีการกระทำผิดจริง ผู้กระทำผิดจะมีความผิดทางวินัยและถูกลงโทษตามระเบียบราชการ แต่มักจะเป็นประเด็นมีการกล่าวถึงอยู่เป็นประจำ เนื่องจากเรื่องนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่อีกด้านหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับความต้องการและความคาดหวังด้านคุณภาพของผู้ไปขอรับบริการด้วย ดังนั้นคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์กับผู้ไปขอรับบริการ จึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับ และจำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบครอบ เป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งเห็นได้ว่า หลายครั้งที่เจ้าหน้าที่คนเดียวกันจะได้รับทั้งคำชมเชยและคำตำหนิ จากการศึกษาอาจสรุปได้ว่าการที่จะให้เจ้าหน้าที่ที่งสุด สามารถรักษาคุณภาพการปฏิสัมพันธ์ต่อประชาชนผู้ไปขอรับบริการ ด้วยการพูดและด้วยการแสดงออกให้เป็นที่พึงพอใจได้ตลอดเวลา นั้น เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องผ่านการฝึกฝนให้มีทักษะและมีประสบการณ์ในการปฏิสัมพันธ์ต่อประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ได้สภาวะกดดัน

2) ตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรจากธุรกิจเอกชน

ในธุรกิจโรงแรม ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของโรงแรมที่จะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากลักษณะสินค้าของโรงแรม นอกจากประกอบด้วยสินค้าที่จับต้องได้ (Tangible Product) ได้แก่ ห้องพัก เตียง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในโรงแรมแล้ว ยังมีสินค้าในรูปของบริการ (Service Product) ซึ่งต้องอาศัยแรงงานมนุษย์เป็นเครื่องมือส่งมอบ โรงแรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มโรงแรม ซึ่งนิยมเรียกกันว่า “เชน” (Chain) หรือ เครือโรงแรม ที่ต้องดูแลควบคุมการบริการของโรงแรมในเครือให้มีคุณภาพที่เท่าเทียมกัน จึงต้องมีระบบสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) ฝึกอบรม (Training) พนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีจิตใจพร้อมให้บริการ (Service Mind) และมีทักษะในการให้บริการ¹²

ในระบบเครือโรงแรมข้ามชาติขนาดใหญ่ บริษัทโรงแรมจากส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนดระบบการจัดการและระบบปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งอย่างละเอียด เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายใต้ชื่อของเครือ โรงแรมทุกแห่งในเครือจะเป็นฝ่ายรับทราบและปฏิบัติตามระบบการจัดการและระบบปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นการรักษามาตรฐาน และสะดวกต่อการตรวจสอบการทำงานและการควบคุมการบริหารของผู้จัดการทั่วไปที่ประจำอยู่โรงแรมในเครือ¹³

3.1.3 การประชาสัมพันธ์

1) ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

¹² อรรถธิกา พังงา 2553: 28-31

¹³ นงคันทุช ศรีธนาอนันต์ 2550: 63-119

1.1) ผู้ต้องการไปติดต่อที่สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ไม่สามารถติดต่อสอบถามข้อมูลล่วงหน้าทางโทรศัพท์ เนื่องจากเมื่อโทรศัพท์ติดต่อไปมักจะสายไม่ว่างหรือไม่มีคนรับโทรศัพท์ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาด้วยการประชาสัมพันธ์หมายเลขโทรศัพท์ของเจ้าหน้าที่ทุกคน หมายเลขโทรสาร ตลอดจนไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อตรงถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากการตอบคำถามทางโทรศัพท์แต่ละครั้งเจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลานานในการสนทนา และในช่วงเช้าเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งต้องไปปฏิบัติหน้าที่รับเครื่องที่หน้าต่างรับเครื่อง ทำให้ไม่มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะมารองรับโทรศัพท์ที่เข้าไปทั้งหมดได้ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต จึงได้พยายามที่จะลดจำนวนโทรศัพท์ที่ติดต่อเข้าไปด้วยการเปิดช่องทางสื่อสารอื่น ๆ โดยประชาสัมพันธ์หมายเลขโทรสาร ที่อยู่ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้ง รวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับงานกงสุลที่มีการสอบถามบ่อย จัดพิมพ์เป็น”คู่มือด้านกงสุลสำหรับชาวไทยในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน” แจกจ่ายให้กับชาวไทย นอกจากนี้ ยังได้เปิดให้ประชาชนสามารถทำนัดหมายเพื่อไปทำหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ด้วยตนเองผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต โดยไม่จำเป็นต้องโทรศัพท์หาเจ้าหน้าที่

1.2) ผู้ไปติดต่อไม่ทราบว่าต้องทำอะไร ควรจะติดต่อกับใครที่ไหน เมื่อเดินทางถึงสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต ซึ่งเมื่อศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่จะพบว่าเจ้าหน้าที่ยากที่จะให้การต้อนรับและให้คำแนะนำกับผู้ที่เดินทางถึงใหม่ได้อย่างทั่วถึง เพราะต้องคอยดูแลให้บริการผู้ไปติดต่อที่ไปถึงก่อนและรอคิวอยู่ ความพยายามแก้ไขด้วยการจัดทำป้าย ประกาศ หรือเอกสารแนะนำ คิดไว้ในบริเวณห้องพักรอของผู้ไปติดต่อสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคิดได้บ้างบางส่วน

อนึ่ง จากการศึกษาประสบการณ์ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต พบว่าเครื่องมือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริการกงสุลที่มีประสิทธิภาพมากสำหรับผู้ไปติดต่อที่เป็นชาวไทย คือ การบอกเล่าผ่านเพื่อนหรือคนรู้จักในชุมชนไทยที่กระจายอยู่ทั่วประเทศเยอรมนี และการบอกกล่าวของญาติในประเศไทยที่ทราบข่าวจากการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงการต่างประเทศ

2) ตัวอย่างการประชาสัมพันธ์จากธุรกิจเอกชน

2.1) ในธุรกิจโรงแรมพบว่า การรับโทรศัพท์มีความสำคัญยิ่งกับความพึงพอใจสูงสุดของแขก ซึ่งการรับโทรศัพท์มักจะเป็นกิจกรรมแรกที่พนักงานจะมีโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับแขก และแขกจะประเมินคุณภาพของโรงแรมในครั้งแรกที่สัมผัสจากการรับโทรศัพท์ ดังนั้น พนักงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในสินค้าและบริการของโรงแรม (Product Knowledge) เพราะเมื่อแขกติดต่อเข้าไปที่โรงแรม แขกย่อมไปพร้อมกับความคาดหวัง ความต้องการ คำถาม หรือข้อสงสัยที่สำคัญ ที่ต้องการการตอบสนองในทางบวก นอกจากนี้ ระยะเวลาในการส่งมอบบริการจัดเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพบริการที่สำคัญเช่นกัน โรงแรมจึงกำหนดมาตรฐานระยะเวลาการโทรศัพท์

เข้ามายังโรงแรม เพื่อควบคุมคุณภาพการบริการของงานบริการ โทรศัพท์ ซึ่งโดยปกติแล้วจะต้องรับสายภายใน 3 ครั้งของเสียงเรียกเข้าและในทุกครั้งที่รับโทรศัพท์ จะมีการกำหนดข้อความมาตรฐานของการรับสายเพื่อทักทายแขก อย่างไรก็ตาม การรับสายโทรศัพท์จากภายนอกและภายในจะมีข้อความมาตรฐานการรับสายที่แตกต่างกัน¹⁴

2.2) การขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ยุโรป และอเมริกาเหนือ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ธุรกิจร้านอาหารเครือข่ายมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตามอำนาจการซื้อของประชาชนที่เพิ่มขึ้น ธุรกิจร้านอาหารเครือข่ายข้ามชาติหลายบริษัท เช่น ร้านอาหารแมคโดนัลด์ประสบความสำเร็จสามารถขยายสาขาไปทั่วโลกได้เป็นจำนวนมากกว่า 30,000 สาขา ร้านกาแฟสตาร์บัคส์ มีสาขาทั่วโลกมากกว่า 13,000 ร้าน เป็นต้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการธุรกิจขายปลีกแบบเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุก ๆ สาขาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก สามารถส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้ตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามที่บริษัทได้กำหนดไว้¹⁵ ซึ่งการที่ในแต่ละสาขามีรูปแบบและคุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ช่วยให้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงลูกค้าได้พร้อมกันเป็นจำนวนมากทำได้ง่ายขึ้น เพราะมีความได้เปรียบเชิงปริมาณ (Economy of Scale) นอกจากนี้ การบริหารจัดการร้านตามมาตรฐานของบริษัทอย่างเคร่งครัด จะช่วยให้ลูกค้าที่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์และจากประสบการณ์ของตนเอง มีความเชื่อถือไว้วางใจมั่นใจในการใช้บริการ สามารถตัดสินใจเลือกสินค้าได้ง่าย รวดเร็ว และถูกต้องกับความต้องการได้ ทั้งที่สาขานั้นอาจตั้งอยู่ในต่างพื้นที่ ต่างจังหวัด หรือในต่างประเทศ และลูกค้าเข้าไปใช้บริการเป็นครั้งแรก

3.1.4 สถานที่

1) ปัญหาด้านสถานที่ของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

สถานที่ที่มีข้อจำกัด เช่น ไม่มีที่จอดรถยนต์ เก้าอี้ที่นั่งไม่พอเพียง เป็นต้น ซึ่งการจะสนองตอบความต้องการของประชาชนที่ไปติดต่อรับบริการให้ได้ผลดีนั้น สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ตจำเป็นต้องมี ที่ตั้ง ขนาด และการตกแต่งภายในที่เหมาะสม

2) ตัวอย่างการจัดเตรียมสถานที่จากธุรกิจเอกชน

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “ความรู้สึกของผู้บริโภค” ของบริษัทสตาร์บัคส์ เพื่อหย้อนลึกลงไปในจิตใจของผู้บริโภค ปรากฏว่าผลที่ได้จากการพยายามค้นหาว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการจากร้านกาแฟ ได้สร้างความแปลกประหลาดใจผู้บริหารสตาร์บัคส์ เพราะว่าผู้ถูกสัมภาษณ์แทบจะไม่ได้พูดถึงกาแฟเลย แต่กลับพูดถึงความรู้สึกและบรรยากาศของร้านกาแฟเท่านั้น ซึ่งแสดง

¹⁴ อรรถธิกา พังงา 2553: 133-138

¹⁵ Facella 2553: 83-109

ว่า ผู้บริโภคต้องการได้รับความรู้สึกผ่อนคลาย ความอบอุ่น และความหรูหราจากสภาพแวดล้อมในร้านกาแฟ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับกาแฟ ทรายใดที่กาแฟยังมีรสชาติกลมกล่อม¹⁶ ผลสรุปจากการวิจัยดังกล่าวที่ว่า กาแฟไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่สถานที่ต่างหากคือสิ่งที่ผู้บริโภคให้ความสนใจ มีส่วนสำคัญทำให้บริษัทสตาร์บัคส์ประสบความสำเร็จในธุรกิจ สามารถขยายจำนวนร้านได้ จาก 400 แห่ง ในปี 2537 เป็น 2,000 แห่ง ในปี 2543 เนื่องจาก ทีมงานที่ประกอบด้วยนักออกแบบ นักตกแต่งภายใน สถาปนิก และนักเขียนของบริษัทสตาร์บัคส์ ได้ประสบความสำเร็จในการออกแบบร้านสตาร์บัคส์ ภายใต้สี 4 สีและเฟอร์นิเจอร์ 12 ชุด ให้มีภาพลักษณ์ดูเหมือนราคาแพง มีบรรยากาศอบอุ่นและเป็นมิตรที่สามารถตอบสนองความรู้สึกของลูกค้าได้ตามที่ต้องการ ทำให้ลูกค้าอยากเอื้อระเหยอยู่ในร้าน และสิ่งที่สำคัญมากสำหรับบริษัทสตาร์บัคส์ในเชิงธุรกิจ คือ แบบร้านกาแฟดังกล่าวสามารถใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปทำซ้ำได้หลาย ๆ ครั้งในราคาถูก โดยแต่ละร้านสามารถตกแต่งให้มีเอกลักษณ์ที่เป็นเฉพาะตัวได้¹⁷

3.2 การบริการกงสุลในอุดมคติ

ผู้ศึกษาได้นำผลการศึกษาจากข้อ 3.1 มาพัฒนารูปแบบการบริการกงสุลในอุดมคติ ที่เชื่อว่า จะสามารถส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศและความประทับใจแก่ประชาชนผู้ไปติดต่อ โดยพัฒนาไปในมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 มิติ ตาม Model for Public Service Development

3.2.1 ประชาชน

การบริการกงสุลที่จะตอบสนองความต้องการจนสามารถสร้างความพอใจให้กับประชาชนผู้ไปติดต่อได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประชาชนได้รับสิ่งที่ไปยื่นคำร้องขอถูกต้องตามที่ถูกระเบียบกำหนดไว้ และการบริการที่เจ้าหน้าที่มอบให้ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายในการดำเนินการ ซึ่งหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดหายไป เช่น ประชาชนได้รับสิ่งที่ไปยื่นคำร้องขอถูกต้องตามที่ถูกระเบียบกำหนด แต่ไม่ได้รับความสะดวกสบายในการดำเนินการ หรือ ได้รับความสะดวกสบายจากการดำเนินการอย่างดียิ่ง แต่สิ่งที่ไปยื่นคำร้องขอไม่ถูกต้องตามที่ถูกระเบียบกำหนด ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น ประชาชนที่ได้รับบริการก็จะเกิดความไม่พอใจ ดังนั้น การบริการกงสุลในอุดมคติ ควรต้องมีความถูกต้องตามถูกระเบียบ ร้อยละ 100 และ ให้ความสะดวกสบายอย่างเต็มที่ ร้อยละ 100

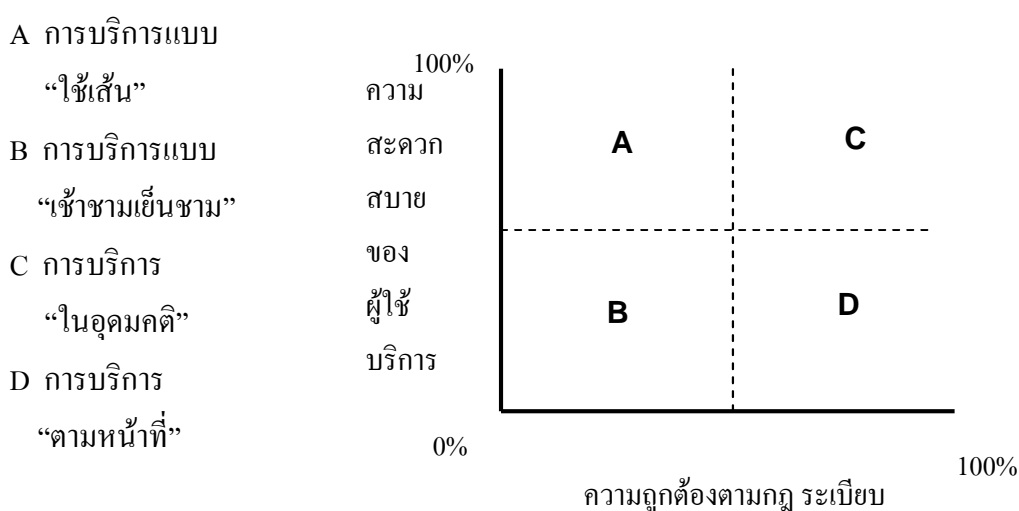
นอกจากการบริการ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประชาชนผู้ไปติดต่อมีความรู้สึกสะดวกสบาย สร้างบรรยากาศและความรู้สึกพอใจให้เกิดขึ้นได้ คือ ความพร้อมของสถานที่ เช่น การสามารถ

¹⁶ Clark 2552: 104-107

¹⁷ Clark 2552: 115-123

เดินทางถึงได้ง่ายด้วยระบบขนส่งมวลชน การมีที่จอดรถยนต์อย่างเพียงพอ มีพื้นที่นั่งรอเพียงพอที่จะรองรับผู้ไปติดต่อ มีห้องน้ำและห้องเปลี่ยนผ้าอ้อมสะอาดและเพียงพอ มีการตกแต่งภายในเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความรู้สึกคุ้นเคย ผ่อนคลาย ให้ความอบอุ่นและหรูหราเหมือนอยู่ในห้องนั่งเล่นหรือในร้านกาแฟ เป็นต้น จะช่วยให้ผู้ไปติดต่อรู้สึกว่าคุณภาพที่ต้องใช้ในการรอคิวผ่านไปอย่างรวดเร็ว จะทำให้ประชาชนที่ไปติดต่อเกิดความประทับใจและความพึงพอใจ และอยากกลับมาอีก

ภาพที่ 3 ความพึงพอใจของประชาชนในการบริการกงสุล



3.2.2 ระบบงาน

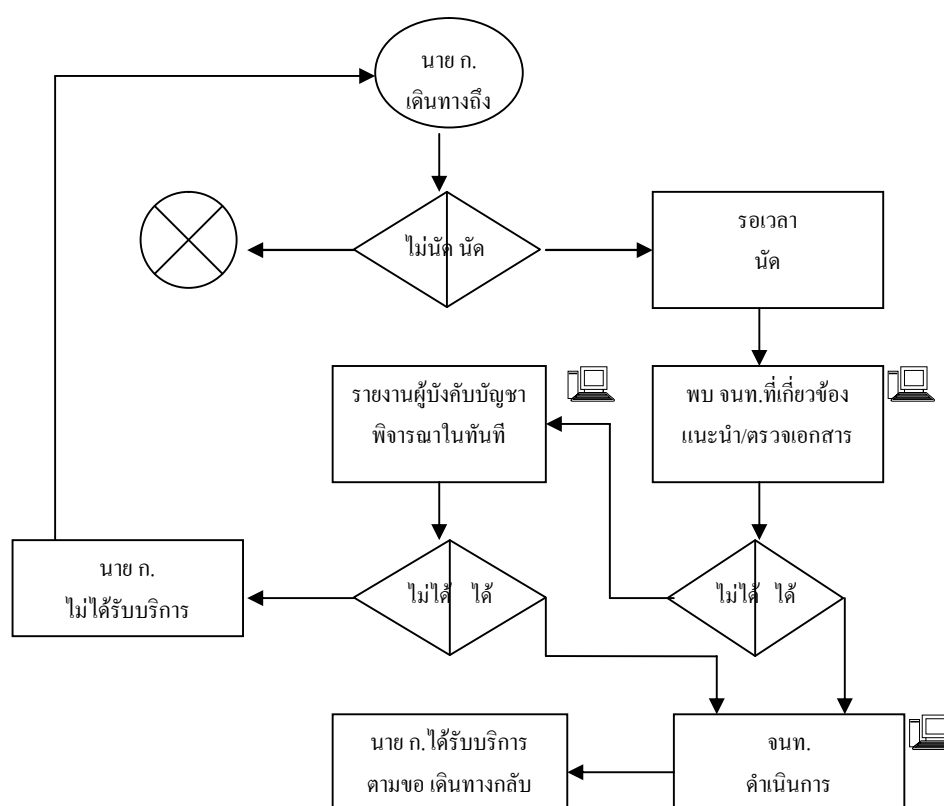
ระบบบริการกงสุลที่จะให้บริการกงสุลในอุดมคติได้ จะต้องให้บริการแก่ประชาชนที่มาติดต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีขั้นตอนการดำเนินการที่สั้น มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ คือ ปฏิบัติอย่างเดียวกันสำหรับการบริการชนิดเดียวกัน เพื่อให้ผู้ไปติดต่อสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ของตนเอง ในขณะเดียวกัน ระบบงานกงสุลในอุดมคติจะต้องสามารถตอบสนองและรองรับความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย หรือ “จู้จี้เอาใจยาก” ในทุกๆ สถานการณ์ได้ รวมทั้ง สำหรับกรณีไม่ปกติที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ผู้ศึกษาเห็นว่ากระบวนการบริการกงสุลในอุดมคติ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้ไปติดต่อสามารถเลือกได้ว่าจะไปติดต่อโดยไม่นัดหมายล่วงหน้า แต่อาจจะต้องรอคิวนานและจะได้รับเอกสารที่ต้องการส่งตามให้ภายหลังทางไปรษณีย์ หรือนัดหมายล่วงหน้า

เพื่อจะได้ไม่ต้องรอคิวนานและจะได้รับเอกสารไปด้วย โดยสามารถนัดหมายด้วยตัวเองได้ทาง On-line ตลอดเวลา

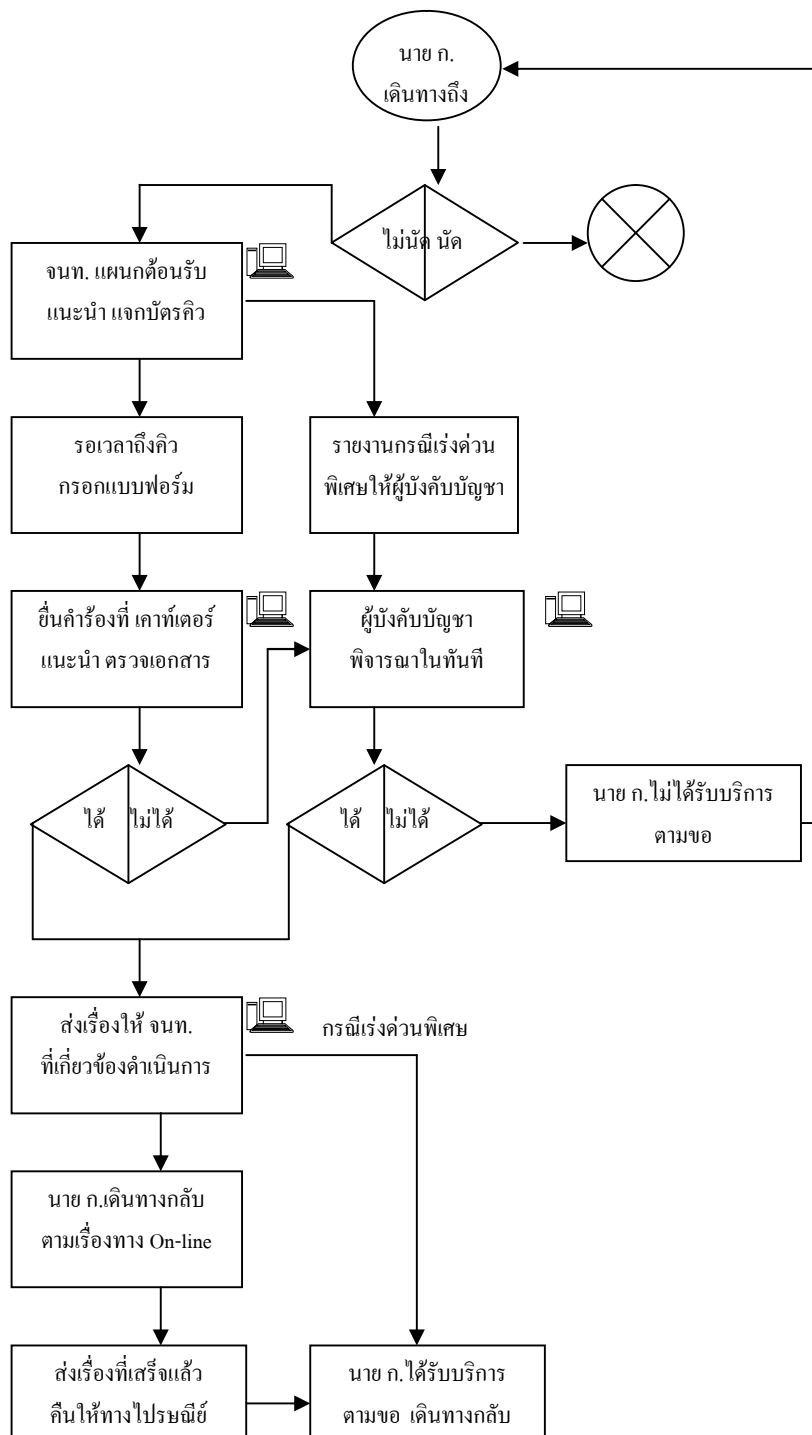
2) เมื่อเดินทางถึง ผู้ไปติดต่อที่มีนัดหมายล่วงหน้า สามารถเข้าไปพบกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของแต่ละแผนกได้ตามเวลาที่นัดไว้ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ต้องดูแลกระบวนการทั้งหมด ตั้งแต่การรับคำร้อง ให้คำแนะนำในการกรอกแบบฟอร์ม ตรวจสอบเอกสาร และดำเนินเรื่องให้จนเสร็จสิ้นเรียบร้อย และส่งมอบเอกสารที่สมบูรณ์แก่ผู้ยื่นคำร้องได้ตามคำขอ โดยผู้ยื่นคำร้องไม่จำเป็นต้องกลับไปติดต่อใหม่ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะมีระบบรับคำร้องและระบบปฏิบัติงานโดยใช้คอมพิวเตอร์ที่มีการออกแบบให้เป็นการเฉพาะตามประเภทของงาน มาช่วยเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และระบบรับคำร้องและระบบปฏิบัติงานดังกล่าวจะออกหมายเลขรับคำร้องเป็นบาร์โค้ดโดยอัตโนมัติ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามสถานะและความคืบหน้าของเรื่องได้ทาง On-line (ดูภาพที่ 4)

ภาพที่ 4 ขั้นตอนการบริการกงสุลแบบมีนัดล่วงหน้า



3) ส่วนผู้ที่ไม่มีนัดหมายล่วงหน้าจะพบกับเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ (Reception) ซึ่งจะช่วยให้คำแนะนำ จัดเอกสาร แจกบัตรคิวและแบบฟอร์มคำร้องเพื่อให้กรอกในระหว่างที่รอ

ภาพที่ 5 ขั้นตอนการบริการกงสุลแบบไม่มีนัดล่วงหน้า



4) เจ้าหน้าที่ที่ประจำหน้าต่างรับคำร้อง จะเรียกผู้ไปติดต่อตามหมายเลขคิว ทำการ

ตรวจสอบเอกสาร และรับคำร้องไว้เพื่อมอบให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของแต่ละแผนกดำเนินการต่อไป โดยผู้ไปติดต่ออาจจะต้องกลับไปรับเอกสารที่ต้องการอีกครั้งตามนัดหมาย หรือให้จัดส่งตามให้ภายหลังทางไปรษณีย์ ระบบรับคำร้องจะใช้คอมพิวเตอร์โดยจะเป็นระบบที่ออกแบบมาเพื่อการนี้โดยเฉพาะ และระบบจะออกหมายเลขรับคำร้องเป็นบาร์โค้ดโดยอัตโนมัติ เพื่อให้ผู้ไปติดต่อสามารถติดตามสถานะและความคืบหน้าของเรื่องได้ทาง On-line (ดูภาพที่ 5)

5) ในกรณีที่มีความเร่งด่วนพิเศษ หรือ กรณีพิเศษที่ไม่สามารถรอตามกระบวนการปกติได้ เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้นในทันที เพื่อหาทางออกที่เหมาะสม (ดูภาพที่ 5)

6) มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการสำหรับงานกงสุลแต่ละประเภท ตั้งแต่ยื่นคำร้องจนดำเนินการเสร็จสิ้นไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ไปติดต่อสามารถวางแผนได้ว่าเมื่อใดควรจะต้องเริ่มติดต่อกับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อจะได้รับเอกสารทันเวลา ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่กงสุลที่เกี่ยวข้อง จะมีระบบปฏิบัติงาน โดยใช้คอมพิวเตอร์ที่มีการออกแบบให้เป็นการเฉพาะตามประเภทของงาน มาช่วยในการปฏิบัติงาน และระบบจะบันทึกความคืบหน้าทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถติดตามความคืบหน้าได้ทาง On-line โดยใช้หมายเลขคำร้อง

7) สำหรับบางกรณีที่ถูกระเบียบอำนาจ ให้สามารถยื่นคำร้องทางไปรษณีย์ได้

3.2.3 บุคลากร

การบริการกงสุลประกอบด้วยส่วนที่จับต้องได้ (Tangible Product) ได้แก่ เอกสารที่ผู้ไปติดต่อยื่นคำร้องขอ และการอำนวยความสะดวกและการแนะนำต่าง ๆ ในรูปของบริการ (Service Product) ทำให้ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจที่จะมีผลต่อความสำเร็จ เพราะจำเป็นต้องอาศัยแรงงานมนุษย์เป็นเครื่องมือส่งมอบบริการ หากเจ้าหน้าที่กงสุลสามารถส่งมอบความประทับใจและการบริการที่เป็นเลิศแก่ผู้ไปติดต่อ จะทำให้ผู้ไปติดต่อได้รับความพึงพอใจและเป็นเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ดังนั้น เจ้าหน้าที่กงสุลนอกจากต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบเป็นอย่างดีแล้ว ยังต้องมีจิตใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) สามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ไปขอรับบริการด้วย ซึ่งหากนำมาตรฐานการบริการในธุรกิจโรงแรม¹⁸ มาประยุกต์ใช้ จะเห็นว่าการส่งมอบบริการ เจ้าหน้าที่กงสุลจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ไปขอรับบริการ 2 ประเภท คือ

1) การปฏิสัมพันธ์ด้วยการพูด ประกอบด้วย การทักทายอย่างเหมาะสม ทักทายในบทสนทนา การกล่าวขอบคุณ และ การหลีกเลี่ยงคำพูดที่ไม่เหมาะสม

2) การปฏิสัมพันธ์ด้วยการแสดงออก ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยรอยยิ้ม การใช้ภาษาที่เหมาะสม การแต่งกายที่เหมาะสม

¹⁸ อรรถธิกา พังงา 2553: 283-286

อย่างไรก็ดี แม้จะให้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่กองสุกให้มีความพร้อมทั้งในเรื่องกฎระเบียบและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ไปขอรับบริการเป็นอย่างดีแล้ว แต่เนื่องจากคุณภาพการบริการเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยาก เพราะจับต้องไม่ได้ (Intangible) และขึ้นอยู่กับความรู้และมาตรฐานในใจของแต่ละคน จึงควรมีการตั้งมาตรฐานให้กับทุกๆ งานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่กองสุก โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุถึงหน้าที่และบทบาทของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างละเอียดและชัดเจน รวมทั้งมีเครื่องมือที่ทันสมัยสำหรับใช้สนับสนุนในการทำงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างเพียงพอ

3.2.4 การประชาสัมพันธ์

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ผู้ไปติดต่อจะมีความพึงพอใจกับการบริการของเจ้าหน้าที่กองสุก คือ การที่ผู้ไปติดต่อมีข้อมูลและความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ มีความคาดหวังที่ถูกต้องจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และมีเอกสารที่จำเป็นครบถ้วน ทำให้เมื่อเดินทางไปติดต่อได้รับผลสัมฤทธิ์ครบถ้วนตามความต้องการ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบด้านกองสุก ผ่านสื่อมวลชน การจัดทำเอกสารคู่มือเพื่อแจกจ่าย การให้ข้อมูลข่าวสารตามงานเทศกาลไทย ตลอดจนการให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ การใช้ช่องทางใหม่ ๆ ที่เกิดจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพิ่มเติมจากช่องทางดั้งเดิมข้างต้น ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับประชาชน เช่น การจัดทำเว็บไซต์แบบมีปฏิสัมพันธ์ 2 ทาง การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคม (Social Network) เป็นต้น จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้มีภารกิจด้านกองสุกที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ สามารถหาข้อมูลสำคัญ เช่น ที่อยู่ของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ วันหยุดราชการ วิธีการเดินทางไป มีบริการประเภทไหนบ้าง มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้มากนักน้อยเพียงใด ผู้ไปติดต่อต้องเตรียมตัวและเตรียมเอกสารอย่างไรบ้าง เป็นต้น ได้ง่ายด้วยตนเองทุก ๆ วัน ๆ ละ 24 ชั่วโมง ทำให้สามารถเตรียมการได้อย่างถูกต้อง

อย่างไรก็ดี แม้จะมีการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่ทันสมัย การตอบและรับเพื่อให้ข้อมูลทางโทรศัพท์โดยตรงของเจ้าหน้าที่กองสุกยังเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่จะสร้างความพึงพอใจต่อผู้ไปติดต่อ การโทรศัพท์เข้าไปยังเจ้าหน้าที่กองสุกแล้ว เจ้าหน้าที่รับสายภายใน 3 ครั้ง และได้รับข้อมูลอันเป็นประโยชน์ จะทำให้การบริการมีความสมบูรณ์และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ผู้ไปติดต่อ

3.3 กลไกบริหารจัดการคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศ

เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลให้ไปสู่เป้าหมายข้างต้น กลไกบริหารจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งในเรื่องนี้ Model for Public Service Development เสนอแนะให้มีการจัดตั้ง Interdisciplinary Working Team ในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดทำและปรับปรุงคู่มือการจัดการและปฏิบัติงานที่กำหนดเทคนิคการปฏิบัติงานในแต่ละด้านแบบครบวงจรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง¹⁹ กลไกดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกลไกสำหรับพัฒนาการบริการกงสุลในต่างประเทศ เพื่อให้การบริการกงสุลในอุดมคติตามแนวทางในข้อ 3.2 เป็นเรื่องที่ปฏิบัติได้จริง ซึ่งจากการศึกษาข้างต้นพบว่า เพื่อให้การพัฒนาการบริการกงสุลสามารถดำเนินการไปแบบครบวงจรในทุกมิติที่มีความสำคัญในข้อ 3.2 การจัดตั้ง Interdisciplinary Working Team สำหรับการบริการกงสุลในต่างประเทศ ควรประกอบด้วย

3.3.1 คณะทำงานด้านฝึกอบรมและสวัสดิการ ซึ่งเป็นหัวใจที่จะมีผลต่อความสำเร็จ เพราะจะต้องรับผิดชอบในเรื่องการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กงสุล ที่เป็นผู้ปฏิบัติในการส่งมอบบริการที่มีมาตรฐานและเป็นเลิศแก่ประชาชน คณะทำงานฯ ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่กงสุลที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบงานกงสุล ด้านกฎระเบียบเรื่องลูกจ้าง ด้านกฎระเบียบเรื่องอัตรากำลัง ด้านกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม ด้านการฝึกอบรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อประชาชน เป็นต้น มีหน้าที่คือ

1) จัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กงสุลในต่างประเทศทุก ๆ ตำแหน่ง โดยในคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กงสุลดังกล่าว จะต้องมีการพรรณนาลักษณะงานของเจ้าหน้าที่กงสุลในแต่ละตำแหน่งอย่างละเอียด เช่น ชื่อตำแหน่ง (Position) ขอบข่ายงาน (Job Summary) สายการบังคับบัญชา (Report to) ผู้ร่วมงานในแนวนอน (Work with) งานที่ดูแล (Supervise) หน้าที่และความรับผิดชอบ (Duties and Responsibilities) เป็นต้น และเพื่อให้เจ้าหน้าที่กงสุลในระดับต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) จัดทำหลักสูตรและแผนงานการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่กงสุลรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ไปติดต่อ และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ที่ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นการเฉพาะ

3) พัฒนามาตรการจูงใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่กงสุลในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม เพราะการที่จิตใจพร้อมให้บริการ (Service Mind) จะ

¹⁹ ทรงพล สุขจันทร์ 2551: 58

เกิดขึ้นได้ในผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติเองต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลที่เหมาะสมจากองค์กรด้วยเช่นกัน
 สวัสดิการที่ดีจึงเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการให้เป็นเลิศ

3.3.2 คณะทำงานด้านระบบงานและเทคนิค ที่อาจประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบงานกงสุล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ด้านรักษาความปลอดภัย ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบเรื่องพัสดุ เจ้าหน้าที่กงสุลที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานทุกๆ ด้าน นักออกแบบนักตกแต่งภายใน สถาปนิก เป็นต้น มีหน้าที่ คือ

1) รื้อปรับและออกแบบกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในการบริการผู้ไปติดต่อใหม่ เพื่อลดขั้นตอนการให้บริการประชาชนและลดระยะเวลาของการบริการในแต่ละขั้นตอนให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น ด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย (Business Process Reengineering - BPR)

2) จัดทำและปรับปรุงคู่มือและแผนงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ในการจัดการและปฏิบัติงานให้บริการประชาชนในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ทั้งในด้านระบบงาน (Software) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (Hardware) และการจัดพื้นที่ทำการ เพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และอยู่ภายใต้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ให้ความรู้สึกคุ้นเคย ผ่อนคลาย ให้ความอบอุ่นเหมือนอยู่ในห้องนั่งเล่นหรือในร้านกาแฟ

3) ติดตามพัฒนาการด้านเทคโนโลยีสำหรับงานกงสุลเป็นระยะ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงระบบการบริการกงสุลในต่างประเทศ

3.3.3 คณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์ ที่อาจประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบงานกงสุล ด้านโฆษณา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อมวลชน การจัดการงานบริการโทรศัพท์ เป็นต้น มีหน้าที่ คือ

1) จัดทำและปรับปรุง คู่มือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการจัดการงานบริการโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อใช้ลดช่องว่างการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประชาชน และส่งเสริมการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลงานบริการกงสุลกับประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

2) พิจารณาใช้ความได้เปรียบในเชิงปริมาณ (Economy of Scale) จัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ หรือเอกสารประชาสัมพันธ์กลางเกี่ยวกับการบริการกงสุลในต่างประเทศ เพื่อให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับประชาชนที่จะไปติดต่อ

3) จัดทำและปรับปรุงแผนงานประชาสัมพันธ์ในประเทศไทยให้ชาวไทยโดยทั่วไปได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริการกงสุลในต่างประเทศอย่างกว้างขวางและทั่วถึง เพื่อใช้ประโยชน์

สำหรับตนเองต่อไปในอนาคตเมื่อจำเป็นต้องเดินทางไปต่างประเทศ และบอกกล่าวต่อไปให้กับญาติหรือคนรู้จักที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศ

3.4 การควบคุมมาตรฐานและรักษาคุณภาพการบริการกงสุลอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จในภาคเอกชน เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร เครือข่ายข้ามชาติ พบว่าการที่จะประสบความสำเร็จในการบริการประชาชนที่เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความหมายงานกลาง ทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์ระดับมาตรฐานที่วัดได้ขึ้นมากำกับคุณภาพของการบริการ เช่น การใช้สัญลักษณ์แสดงระดับมาตรฐานโรงแรม²⁰ การจัดการ QSC (Quality, Service and Cleanliness) ของร้านอาหารแมคโดนัลด์²¹ เป็นต้น และต้องมีระบบควบคุมตรวจเยี่ยมที่เข้มแข็ง ด้วยการมีทีมผู้เชี่ยวชาญจากส่วนกลางไปตรวจเยี่ยมอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าโรงแรมหรือร้านอาหารแต่ละสาขาได้ปฏิบัติตามรายละเอียดของเกณฑ์ระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ในการตรวจเยี่ยมแต่ละครั้งผู้ที่ออกตรวจต้องลงไปในทุกรายละเอียดและต้องใช้เวลาอย่างเต็มที่กับการพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทำให้ผู้ออกตรวจจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารด้วยคำพูดและการแสดงออก การถ่ายทอดความรู้ และการเป็นที่ปรึกษา เพื่อสามารถโน้มน้าวให้โรงแรมหรือร้านอาหารแต่ละสาขาเห็นด้วยว่าการประกอบธุรกิจที่ดีนั้นควรทำอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ทุกส่วนทุกแผนกสามารถเติบโตไปพร้อมกันและเกิดการร่วมมือกันในการทำงาน นอกจากนี้ การส่งทีมผู้เชี่ยวชาญจากส่วนกลางไปตรวจเยี่ยมโดยมีเกณฑ์ระดับมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดได้ชัดเจน จะช่วยให้ผู้ออกตรวจเองสามารถเรียนรู้ได้จากกระบวนการนี้เช่นกัน โรงแรมหรือร้านอาหารที่ได้รับการจัดอันดับสูง ๆ จะถูกนำไปเป็นมาตรฐานที่โรงแรมหรือร้านอาหารสาขาอื่นจะต้องปฏิบัติตามต่อไป และช่วยกระตุ้นให้มีการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการด้วย

ขณะเดียวกัน การจัดแบ่งกลุ่มโรงแรมตามระดับมาตรฐานการบริการโดยใช้สัญลักษณ์ จะช่วยแนะนำกิจการและบริการ โรงแรมให้ลูกค้าทราบว่าจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกมากน้อยเพียงใด ทำให้นักท่องเที่ยวและนักเดินทางสามารถเลือกพักได้ในแบบที่ต้องการและพึงพอใจ โดยอาจเลือกจากระดับบริการ (Service Level) และ/หรือ จากราคาที่มีตั้งแต่หรูหราราคาแพง ระดับปานกลาง และแบบราคาประหยัด และ/หรือ เลือกจากทำเลที่ตั้ง และสามารถใช้เป็นมาตรการหนึ่งในการคุ้มครองผู้บริโภคได้

²⁰ นงคิ่นุช ศรีธนาอนันต์ 2550: 47-56

²¹ Facella 2553: 87-89

ในการทำงานเดียวกัน Model for Public Service Development เสนอแนะในส่วนของระบบควบคุมตรวจสอบว่า ให้มีการจัดตั้งคณะผู้ตรวจการ (Monitoring Team) ขึ้นมากำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ปฏิบัติตามคู่มือและแผนงานที่คณะทำงานด้านต่าง ๆ ได้พัฒนาและจัดทำขึ้น ซึ่งในกรณีการบริการกงสุลในต่างประเทศ การจะควบคุมมาตรฐานและรักษาคุณภาพการบริการให้เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนนั้น คณะผู้ตรวจการต้องมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ตรวจสอบสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติงานกงสุลตามคู่มือและแผนงานที่คณะทำงานด้านต่าง ๆ ได้จัดทำขึ้นอย่างเคร่งครัด โดยต้องตรวจสอบลงไปในทุกรายละเอียดและต้องใช้เวลาอย่างเต็มที่กับการพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ตลอดจนให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

2) กำหนดเกณฑ์วัดระดับมาตรฐานการบริการกงสุลที่ชัดเจน และสามารถสะท้อนระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันของประชาชนที่ไปติดต่อ ทั้งในเรื่องความถูกต้องตามกฎระเบียบและความสะดวกสบายของผู้ไปติดต่อ และใช้เกณฑ์วัดระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ดังกล่าว ประเมินการปฏิบัติงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ด้วยการนำผลที่ประเมินได้ไปจัดสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ออกเป็นกลุ่มตามระดับมาตรฐานการบริการกงสุล ซึ่งการที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ถูกคณะผู้ตรวจการประเมินให้อยู่ในกลุ่มระดับมาตรฐานการบริการกงสุลที่แตกต่างกัน จะเป็นข้อมูลสำคัญที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้กลุ่มระดับมาตรฐานการบริการกงสุลเป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม สำหรับการพัฒนาปรับปรุงการบริการกงสุลของตนสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต

3) กำหนดมาตรการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการบริการกงสุลให้ขึ้นไปสู่ระดับมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น ได้รับผลตอบแทนที่จับต้องได้กลับคืนมา นอกเหนือจาก ค่ายกย่องชมเชยจากประชาชนที่ไปติดต่อ ซึ่งในภาคธุรกิจ โรงแรมหรือร้านอาหารที่ได้รับการจัดอันดับมาตรฐานในระดับต่ำ มีแรงจูงใจสูงที่จะพยายามพัฒนาคุณภาพการบริการของตนขึ้นไปสู่ระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจาก การได้รับการจัดให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น จะหมายถึงรายได้และผลกำไรที่สูงขึ้นตามมา เช่น ผลจากการวิเคราะห์ของร้านอาหารแมคโดนัลด์ ระบุว่า การขยับสูงขึ้นแต่ละระดับของเกรด QSC หมายถึงรายได้ของสาขาที่เพิ่มสูงขึ้น

มากกว่า 100,000 เหยื่อสหรัฐต่อปี²² ในขณะที่การให้บริการของภาครัฐ เช่น การบริการกงสุล ไม่มีแรงจูงใจในลักษณะเดียวกัน

²² Facella 2553: 88

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

ผลจากการศึกษา ได้แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการบริการกงสุล ในต่างประเทศ เพื่อไปสู่เป้าหมาย คือ “การบริการกงสุลในอุดมคติ” ที่สามารถสร้างความพอใจแก่ประชาชนที่ไปติดต่อให้ได้สูงสุดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

4.1.1 ประชาชน การบริการกงสุลในอุดมคติ ต้องสามารถสร้างความพอใจให้กับประชาชน ผู้ไปติดต่อได้อย่างสูงสุด ทั้งในส่วนของความถูกต้องตามกฎหมาย และ ความสะดวกสบายที่ได้รับในการไปติดต่อ ซึ่งรวมถึง ความสะดวกสบายที่เกิดจากความพร้อมของสถานที่ จนทำให้ประชาชนที่ไปติดต่อเกิดความประทับใจและความพึงพอใจ และอยากกลับมาอีก

4.1.2 ระบบงาน การบริการกงสุลในอุดมคติ จะต้องสามารถให้บริการแก่ประชาชนที่มาติดต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเป็นการเฉพาะมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่สั้นและมีวิธีการทำงานที่รวดเร็ว มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจด้วยตัวเอง และมีความเป็นเอกภาพ คือ ปฏิบัติอย่างเดียวกันสำหรับการบริการชนิดเดียวกัน เพื่อให้ผู้ไปติดต่อไม่สับสนและสามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของตนเองได้ ในขณะที่เดียวกัน การบริการกงสุลในอุดมคติ จะต้องสามารถตอบสนองและรองรับความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย หรือ “จู้จี้เอาใจยาก” ในทุกๆ สถานการณ์ได้ ทั้งกรณีที่ผู้ไปติดต่อประสงค์จะนัดหมายล่วงหน้าเพื่อความมั่นใจในการวางแผน ผู้ไปติดต่อไม่สามารถนัดหมายล่วงหน้าได้เพราะสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง หรือสำหรับกรณีไม่ปกติที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

4.1.3 บุคลากร การบริการกงสุลในอุดมคติ เจ้าหน้าที่ที่ส่งมอบบริการ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบเป็นอย่างดี มีจิตใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) และสามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ไปขอรับบริการ ทั้งการปฏิสัมพันธ์ด้วยการพูดและการปฏิสัมพันธ์ด้วยการแสดงออก และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ตามมาตรฐานในคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้ง มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอและสามารถใช้ได้อย่างเชี่ยวชาญ สามารถมอบความประทับใจและการบริการที่เป็นเลิศแก่ผู้ไปติดต่อ ทำให้ผู้ไปติดต่อได้รับความพึงพอใจและเป็นเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

4.1.4 การประชาสัมพันธ์ การบริการกงสุลในอุดมคติ ต้องมีการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบด้านกงสุล โดยผ่านทางสื่อมวลชน การแจกจ่ายเอกสารคู่มือ การพูดและประกาศตามงานเทศกาลไทยทางไปรษณีย์ ตลอดจนใช้ช่องทางใหม่ ๆ ที่เกิดจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ นอกจากนี้ การจัดการงานบริการโทรศัพท์ ให้มีเจ้าหน้าที่รับสายภายใน 3 ครั้ง เมื่อมีผู้ติดต่อทางโทรศัพท์เข้าไปยังเจ้าหน้าที่กงสุล และผู้ติดต่อได้รับข้อมูลอันเป็นประโยชน์ จะทำให้ผู้ไปติดต่อมีข้อมูลและความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ มีความคาดหวังที่ถูกต้องจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และมีเอกสารที่จำเป็นครบถ้วน ได้รับผลสัมฤทธิ์ครบถ้วนตามความต้องการ ทำให้การบริการมีความสมบูรณ์และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ผู้ไปติดต่อ

ในการแสวงหาหนทางไปสู่การบริการกงสุลในอุดมคติข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำแผนงานและคู่มือการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ที่ครอบคลุมทุกมิติของการบริการกงสุลในต่างประเทศ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านกงสุลของตน ดังนั้น จึงต้องมีกลไกสำหรับปรับปรุงและจัดทำแผนงานและคู่มือการปฏิบัติงานในทุกมิติที่มีความสำคัญ เพื่อให้การพัฒนาการบริการกงสุลสามารถดำเนินการไปแบบครบวงจร ด้วยการจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Interdisciplinary Working Team) ขึ้นมาดูแลรับผิดชอบ ดังนี้

1) คณะทำงานด้านฝึกอบรมและสวัสดิการ เพื่อจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กงสุลทุก ๆ ตำแหน่งในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ รวมทั้งจัดทำแผนงานการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และพัฒนาระบบสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

2) คณะทำงานด้านระบบงานและเทคนิค เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในการบริการกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ไปช่วยในการทำงาน และจัดทำและปรับปรุงคู่มือและแผนงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ในการบริการกงสุลในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และอยู่ภายใต้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีเหมือนอยู่ในห้องนั่งเล่นหรือในร้านกาแฟ

3) คณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อจัดทำและปรับปรุงคู่มือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการจัดการงานบริการ โทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์กลาง เพื่อสนับสนุนสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ในการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชนเกี่ยวกับการบริการกงสุลในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังต้องดูแลจัดทำและ

ปรับปรุงแผนงานประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย ให้ชาวไทยโดยทั่วไปได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริการกงสุลในต่างประเทศ

เมื่อมีการพัฒนาแผนงานและคู่มือปฏิบัติการบริการกงสุลแล้ว การที่จะประสบความสำเร็จในการบริการประชาชนที่เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (Monitoring Team) ไปตรวจเยี่ยมสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติงานกงสุลตามคู่มือและแผนงานที่คณะทำงานด้านต่าง ๆ ได้จัดทำขึ้นอย่างเคร่งครัด โดยคณะผู้ตรวจการต้องจัดทำเกณฑ์วัดระดับมาตรฐานขึ้นมา เพื่อประเมินคุณภาพของการบริการของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และใช้เป็นเกณฑ์วัดมาตรฐานที่ชัดเจนในการจัดกลุ่มระดับมาตรฐานการบริการกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ซึ่งจะเป็ตามผลการตรวจสอบและประเมินผลที่สามารถสะท้อนระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันของประชาชนที่ไปติดต่อสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่ง ในขณะเดียวกัน สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่ง สามารถใช้กลุ่มระดับมาตรฐานการบริการกงสุลที่คณะผู้ตรวจการต้องจัดทำ เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม สำหรับการพัฒนาปรับปรุงการบริการกงสุลของตนสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาจะพบว่า แม้ปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่ง จะตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ประชาชนที่ไปติดต่อขอรับบริการกงสุล แต่ยังคงขาดนโยบายที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในขณะที่ กระทรวงการต่างประเทศ คือ กรมการกงสุล ได้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลที่กรมการกงสุลส่งมอบแก่ประชาชนผู้มาติดต่อ จนเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ว่าเป็นตัวอย่างของของหน่วยงานภาครัฐด้านการบริการประชาชน และมีคณะมาศึกษาดูงานในลักษณะที่เป็น Best Practice แต่การบริการกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ กลับไม่สามารถบรรลุถึงคุณภาพการบริการในระดับมาตรฐานเดียวกันกับกรมการกงสุล ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า นโยบายการพัฒนาคุณภาพบริการกงสุล จึงไม่ควรที่จะเป็นนโยบายในระดับหน่วยงานที่กรมการกงสุล สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ จะกำหนดและพิจารณาดำเนินการตามที่แต่ละหน่วยงานจะเห็นความเหมาะสมเช่นที่ได้ดำเนินการมา แต่ควรที่จะต้องมีการบูรณาการนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริการกงสุลขึ้นมาเป็นนโยบายในระดับกระทรวง โดยมี

การกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ สำหรับให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำเอา Best Practice ที่มีอยู่หรือได้มีการพัฒนาขึ้นมาในกระทรวงการต่างประเทศ หรือในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่แห่งใดแห่งหนึ่ง ไปถือปฏิบัติในทุก ๆ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันและอย่างยั่งยืนในขณะเดียวกัน จำเป็นต้องมีการปรับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้รองรับนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริการกงสุล ได้แก่

1) นโยบายด้านประชาสัมพันธ์ กระทรวงการต่างประเทศจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชนในเรื่องการบริการกงสุลเพิ่มมากขึ้น การประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชน ไม่ควรจะจำกัดให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ให้บริการกงสุลเท่านั้น แต่ควรเป็นงานสารนิเทศในระดับกระทรวงเช่นเดียวกับการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชนในเรื่องการแลกเปลี่ยนการเยือน ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ นโยบายการต่างประเทศของไทย และการดูแลรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทย

2) นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสูงมากในการอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดเตรียมเอกสารข้อมูล แต่การนำเอาเทคโนโลยีที่ออกแบบมาเป็นการเฉพาะ ไปช่วยหรือปรับกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานให้รวดเร็วขึ้น หรือ Business Process Reengineering ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ปัจจุบันมีเพียงในส่วนของการทำงานหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น ที่ได้มีการนำเครื่องมือ Business Process Reengineering มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม กระทรวงการต่างประเทศจึงยังมีศักยภาพที่จะเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชนได้อีก หากให้ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ทำการศึกษาลู่ทางเพื่อนำเอาเทคโนโลยีไปช่วยเร่งรัดกระบวนการทำงานในส่วนอื่น ๆ เพื่อให้บริการประชาชนได้รวดเร็วขึ้น เช่นเดียวกับจากการทำหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์

3) นโยบายด้านพัฒนาบุคลากร ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของความสำเร็จในการบริการประชาชน การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่กงสุล นอกจากจะให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ และรู้วิธีใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดีแล้ว จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกเจ้าหน้าที่ให้มีจิตใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) มีทักษะสามารถปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ไปขอรับบริการได้ดี ทั้งการปฏิสัมพันธ์ด้วยการพูดและด้วยการแสดงออก

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1) จัดตั้ง “หน่วยอำนวยการด้านการบริการกงสุล” เป็นหน่วยงานกลาง ที่จะป็นเจ้าภาพในการพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศ โดยทำหน้าที่เป็น

1.1) ฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Interdisciplinary Working Team) และฝ่ายเลขานุการของคณะผู้ตรวจการ (Monitoring Team)

1.2) เป็นผู้ติดต่อประสานงานและให้คำแนะนำปรึกษาแก่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อนำแผนงานและคู่มือการปฏิบัติงานการบริการกงสุลอย่างละเอียดตามที่คณะทำงานที่เกี่ยวข้องได้จัดทำขึ้น ไปปฏิบัติให้ได้ผลจริง ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริการกงสุลของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์วัดมาตรฐานของคณะผู้ตรวจการ

1.3) เป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานระหว่าง คณะทำงานด้านต่าง ๆ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้ตรวจการ

อนึ่ง ผลจากการศึกษา เห็นได้ว่า การที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่ง จะพยายามพัฒนาคุณภาพและจัดทำมาตรฐานการบริการกงสุลของตนเอง เป็นสิ่งที่ยากจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน เนื่องจาก ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่ง และขาดความได้เปรียบเชิงปริมาณ (Economy of Scale) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดตั้ง “หน่วยอำนวยการด้านการบริการกงสุล” ขึ้นในกรมการกงสุล และเพื่อให้หน่วยงานนี้สามารถพิจารณาเรื่องการให้บริการกงสุลได้อย่างอิสระครบทุกแง่มุม และปราศจากอคติ “หน่วยอำนวยการด้านการบริการกงสุล” ซึ่งทำหน้าที่เป็นสำนักงานส่วนหลัง (Back Office) ควรจะแยกเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการกงสุลต่อประชาชน หรือ เป็นสำนักงานส่วนหน้า (Front Office) อย่างไรก็ดี “หน่วยอำนวยการด้านการบริการกงสุล” อาจมีอำนาจหน้าที่มากกว่าการพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศ โดยอาจได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลในประเทศด้วย

2) กระทรวงการต่างประเทศควรทำการศึกษาประสบการณ์การปฏิบัติงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เพื่อใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาและความรู้ที่กระจายและสะสมอยู่ในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทั่วโลก นำมาศึกษาหา Best Practice สำหรับให้คณะทำงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงานและคู่มือการปฏิบัติงานการบริการกงสุลในด้านต่าง ๆ หรือใช้ประกอบในการพัฒนา “การบริการกงสุลในอุดมคติ”

3) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องฝึกอบรมด้านกงสุลแก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ให้มีความรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่กงสุล คือบุคคลที่จะรับเอาภารกิจ นโยบาย รวมไปถึงคู่มือการปฏิบัติงานการบริการกงสุลอย่างละเอียดที่ได้จัดทำขึ้น ไปใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการ

กงสุลให้แก่ประชาชน นอกจากนี้ การควบคุมกำกับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด จะเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลได้ ซึ่งจะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่กงสุลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถวัดความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ได้ด้วยตนเอง

4) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับชุมชนชาวไทยในเขตอาณา เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลและข้อคิดเห็นสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา และเป็นเครือข่ายในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับบริการด้านกงสุลในต่างประเทศ รวมทั้งสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ควรพัฒนาช่องทางติดต่อสื่อสารของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่กับผู้มาติดต่อให้เป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย เพื่อเสริมการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ที่มีข้อจำกัด

บรรณานุกรม

1. หนังสือ

- ทรงพล สุขจันทร์. 2551. *กลยุทธ์การพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- นงคีนุช ศรีชนานันต์. 2550. *การโรงแรมเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อรรธิกา พังงา. 2553. *การจัดการและการปฏิบัติงานส่วนหน้า*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Clark, Taylor. 2552. *สตาร์บัคส์ วัฒนธรรม การค้า กาแฟอินรสนิยม*. แปลโดย สมลักษณ์ สว่างโรจน์ และกมลชนก เศรษฐบุตร. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แสงดาว
- Facella, Paul. 2553. *แมคโดนัลด์แฮมเบอร์เกอร์...ไม่ธรรมดา*. แปลโดย พรศักดิ์ อูร์จัญชัยรัตน์. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แมกกรอ-ฮิล
- Smither, Robert D. et al. 1996. *Strategies for Changing Environments*. New York. HarpersCollins College Publishers.

2. ข้อมูลที่มีเนื้อหาเต็มบนอินเทอร์เน็ต

- “Human Resource Management and Strategy in the Thai Banking Industry.” 1997. [Online]. Available: <http://rphrm.curtin.edu.au/1997/issue1/thai.html>
- “Restructuring and Re-engineering of Local Commercial Banks in Thailand From Family owned Bank to A Universal Bank.” 2002. [Online]. Available: <http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/nakagawa/members/papers/MDT%20Suehiro%20Banking.pdf>
- “Vienna Convention on Consular Relations.” 1963. [Online]. Available: <http://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%2020596/volume-596-I-8638-English.pdf>

ภาคผนวก

ประมวลผลแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น เสนอแนะ

เพื่อนำมาพิจารณาเป็นแนวทางปรับปรุงการทำงานของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

ประมวลผลจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 282 ราย ระหว่างเดือนตุลาคม 2552 – มีนาคม 2553
ที่ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต

การบริการ	ข้อคิดเห็น	คิดเป็นร้อยละ
ดีมาก	176	62.41
ดี	98	34.75
ควรปรับปรุง	8	2.84
รวม	282	100.00

สถานที่	ข้อคิดเห็น	คิดเป็นร้อยละ
เหมาะสมดีแล้ว	196	69.50
คับแคบไป ไม่สะดวก	78	27.66
(ไม่ออกความคิดเห็น)	8	2.84
รวม	282	100.00

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

- โทรศัพท์ติดต่อยากมาก ควรรับนัดทางโทรศัพท์ เพิ่ม/ขยายบริการสอบถามทางโทรศัพท์ พยายามให้สภาพที่ว่างทางโทรศัพท์
- ที่จอดรถไม่สะดวก ห้องรอคับแคบ โต๊ะสำหรับกรอกเอกสารควรมีมากกว่านี้
- บัตรคิวควรรับตั้งแต่หน้าห้องก่อนเข้ามาติดต่อเจ้าหน้าที่
- เจ้าหน้าที่น้อยเกินไป
- ห้องสุขาน้อย, ควรแยกชาย-หญิง
- ส่งข้อมูลข่าวสารงานกงสุลทางอีเมล
- เวลาเข้ามาควรมีการทักทายสวัสดิ์ พยายามให้สภาพดีขึ้น (น้ำเสียง)

ประวัติผู้เขียน

นายชัยเลิศ หลิมสมบุญ

การศึกษา

- 2528 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยฮัมบูร์ก สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นักเรียนทุนรัฐบาล ระดับปริญญาโท ตามความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศ)
- 2528 เข้าฝึกงานที่สำนักงานคณะกรรมการประชาคมยุโรป ที่ กรุงบรัสเซลส์

การทำงาน

- 2528 เข้ารับราชการ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 3 ที่ กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ
- 2529 เจ้าหน้าที่การทูต 4 ที่ กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ์และความร่วมมือ กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ
- 2532 เจ้าหน้าที่การทูต 5 ที่ กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ์และความร่วมมือ กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ
- 2534 เจ้าหน้าที่การทูต 6 ประจำการที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบอนน์
- 2538 เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองยุโรป 1 (สหภาพยุโรปและยุโรปตะวันตก) กรมยุโรป กระทรวงการต่างประเทศ
- 2540 เจ้าหน้าที่การทูต 7 กองยุโรป 1 (สหภาพยุโรปและยุโรปตะวันตก) กรมยุโรป กระทรวงการต่างประเทศ
- 2546 ผู้อำนวยการกองยุโรป 2 (ยุโรปเหนือและยุโรปใต้) กรมยุโรป
- 2548 อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมะนิลา
- 2550 กงสุลใหญ่ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต
-