



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนางานกงสุลของ
สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง

จัดทำโดย นางทรงทรัพย์ คชนทร์ชัย
รหัส 2013

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนางานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง

จัดทำโดย นางทรงทรัพย์ คชนทร์ชัย
รหัส 2013

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง คือหน่วยงานหนึ่งซึ่งเป็นตัวแทนของประเทศไทยในประเทศมาเลเซีย โดยมีเขตอาณาครอบคลุมรัฐปีนัง รัฐเกดะห์ รัฐเปอร์ลิสและตอนเหนือของรัฐยะลา และมีพรมแดนติดต่อกับประเทศไทยใน 3 จังหวัดภาคใต้ คือ จ.สตูล จ.สงขลา และ จ.ยะลา งานด้านกงสุลถือเป็นงานสำคัญของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ในการให้บริการแก่คนไทยที่เข้าไปพำนักและทำงานอยู่ในเขตอาณาดังกล่าวในเรื่องหนังสือเดินทาง นิติกรณ์ รวมทั้งการให้บริการแก่คนต่างชาติที่ประสงค์จะขอรับบริการด้านการตรวจลงตรา เพื่อเดินทางเข้าประเทศไทย การให้บริการข้างต้นจึงเป็นเสมือนหน้าต่างของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้สึที่ดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การศึกษาหากกลยุทธ์หรือแนวทางการปรับปรุงงานด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการให้ครอบคลุมเพื่อพัฒนางานกงสุลและช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่คนไทยและคนต่างชาติ ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ตามแนวนโยบายการทูตเพื่อประชาชนและหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของทางราชการและการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ศึกษาเองที่ได้เคยปฏิบัติงานในสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองโอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น มาก่อน การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยได้นำเอาแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงงาน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญ ๆ นอกเหนือจากเรื่องอาคารสถานที่แล้ว ก็เป็นเรื่องของบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน ซึ่งผู้เขียนได้ให้ข้อสรุปรวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนางานกงสุลเพื่อให้มีความสมดุล สอดคล้อง และสนับสนุนกัน ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน ด้านผู้รับบริการ และด้านงบประมาณ ซึ่งจะทำให้การพัฒนางานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของคณะอาจารย์ที่ปรึกษาและบุคคลต่างๆ ที่ได้ให้ข้อมูลและคำแนะนำ รวมทั้งทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการทำให้รายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้เขียนขอแสดงความขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ดังนี้

1. ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศที่ได้ให้การสนับสนุนและให้โอกาสเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2
2. คณะอาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. สมพร แสงชัย ดร. จิตริยา ปิ่นทอง ศาสตราจารย์ ดร. สุรัช ศิริไกร ที่ได้สละเวลาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขรายงานฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี
3. นายวรเดช วีระเวทิน กงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ที่ได้ให้โอกาสในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 รวมทั้งเพื่อนข้าราชการและเจ้าหน้าที่สถานกงสุลใหญ่ ฯ ทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนข้อมูลและช่วยปฏิบัติการกิจแทนในช่วงการอบรม
4. ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้บริการต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการอบรม
5. สามีและบุตรที่ได้คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือรวมทั้งแบ่งเบาภาระทางบ้านในระหว่างการอบรม

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 ขอบเขตการศึกษา	5
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	6
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	
2.1 นโยบายของกระทรวงการต่างประเทศ	7
2.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	7
2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย	8
2.4 หลักการบริหารด้วย 4 M	9
2.5 แนวคิดเชิงระบบ	9
2.6 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	10
บทที่ 3 ผลการศึกษา	
3.1 ผลการศึกษาจากแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach)	13
3.2 ผลการศึกษาสภาวะแวดล้อมของสถานกงสุลใหญ่ ฯ โดยการใช้การวิเคราะห์ SWOT	36
3.3 การกำหนดทิศทางขององค์กร	41
3.4 การกำหนดกลยุทธ์แนวทางการปรับปรุงงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ	42
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
4.1 สรุปผลการศึกษา	45
4.2 ข้อเสนอแนะ	47
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้เขียน	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานกงสุลใหญ่เป็นหน่วยงานซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญรองลงมาจากสถานเอกอัครราชทูต เพราะเป็นหน่วยงานตัวแทนของประเทศไทยในต่างประเทศ แต่เน้นหนักไปในงานด้านกงสุล โดยสถานกงสุลใหญ่จะมีการประสานการทำงานในภาพรวมร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยในประเทศที่ประจำการ ซึ่งสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ประเทศมาเลเซีย ก็เช่นเดียวกัน จะมีการประสานการทำงานร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ และสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองโกตาบารู อีกแห่งหนึ่งด้วย โดยแบ่งเขตอาณาในพื้นที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ของประเทศมาเลเซียทั้งหมด โดยเขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้แก่ รัฐปีนังและเขตอาณา ได้แก่ รัฐเกดะห์ รัฐเปอร์ลิส และตอนเหนือของรัฐเประ (เขต Upper Perak เขต Selama เขต Krian เขต Larut - Matang) ซึ่งมีชายแดนติดต่อกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ดังนี้

รัฐเกดะห์ มีเขตแดนประชิดกับ จังหวัดสงขลา จังหวัดยะลา

รัฐเปอร์ลิส มีเขตแดนประชิดกับ จังหวัดสงขลา จังหวัดสตูล

รัฐเประ มีเขตแดนประชิดกับ จังหวัดยะลา

จากข้อมูลของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองมาเลเซียระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2552 ระบุว่ามีย่านวนคนไทยในรัฐดังกล่าว ดังนี้

รัฐปีนัง	1,135	คน
รัฐเกดะห์	2,484	คน
รัฐเปอร์ลิส	226	คน
รัฐเประ	695	คน

สถานกงสุลใหญ่ฯ ในฐานะตัวแทนของประเทศไทย มีหน้าที่รับผิดชอบในงานหลายด้าน ได้แก่ งานกงสุล งานการเมือง งานเศรษฐกิจ งานสารนิเทศ งานพิธีการทูตฯ อย่างไรก็ตาม งานกงสุล ถือได้ว่าเป็นงานหลักของสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นงานที่ต้อง

ให้บริการและเกี่ยวข้องกับทั้งคนไทยและคนต่างชาติที่พำนักและทำงานอยู่ในประเทศมาเลเซีย โดยมีงานหลัก ๆ แบ่งออกได้ ดังนี้

1.1.1 งานกงสุล เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่คนไทยในต่างประเทศและชาวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยโดยมีขอบเขตครอบคลุมงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) งานออกหนังสือเดินทางและเอกสารการเดินทางให้แก่คนสัญชาติไทย ได้แก่ การออกหนังสือเดินทางเล่มใหม่ให้แก่คนไทยที่พำนักอยู่ในรัฐปีนังและรัฐต่าง ๆ ในเขตอาณาโดยกระทรวงการต่างประเทศใช้ระบบการทำหนังสือเดินทางแบบใหม่เป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า E – Passport การแก้ไขข้อมูลในหนังสือเดินทาง การออกเอกสารเดินทางกลับประเทศไทย (Certificate of Identity - C. I.) ให้แก่ผู้ที่ทำหนังสือเดินทางสูญหาย เพื่อใช้เดินทางกลับประเทศไทย

(2) การตรวจลงตรา ชาวต่างชาติที่ประสงค์จะเดินทางเข้าประเทศไทยต้องได้รับการตรวจลงตราหนังสือเดินทางในประเภทต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล อาทิ Transit Visa Tourist Visa และ Non-Immigrant Visa โดยผู้ขอรับการตรวจลงตราต้องเตรียมเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณา และจ่ายค่าธรรมเนียมตามที่กำหนด ขึ้นอยู่กับประเภทของการตรวจลงตรา และจำนวนครั้ง โดยมีระเบียบที่ต้องพิจารณาประกอบคำร้อง ได้แก่ สัญชาติของผู้ร้อง บุคคลต้องห้าม และหลักฐานประกอบการตรวจลงตราตามที่ทางราชการกำหนดไว้ในแต่ละประเภท

สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง เป็นสำนักงานที่สามารถจัดเก็บรายได้แผ่นดินจากการตรวจลงตราโดยเฉลี่ยปีละ 30 - 35 ล้านบาท ในช่วงระยะเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมามีคนต่างชาตินิยมมาขอรับการตรวจลงตราวันละประมาณวันละ 130-150 คน (ในช่วงเทศกาลหรือวันหยุดยาว ประมาณวันละ 250 คน และเพื่อเป็นการสนองตอบนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล สถานกงสุลใหญ่ฯ จึงได้ปรับปรุงระยะเวลาการตรวจลงตราให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้นตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2551 โดยได้ให้การตรวจลงตราประเภทท่องเที่ยวและเดินทางผ่านภายในวันเดียว คือ ยื่นเข้า-ได้บ่าย ซึ่งเท่าที่ได้ดำเนินการมาตลอดระยะเวลา 1 ปี ปรากฏว่า แม้ว่าจะทำให้เจ้าหน้าที่มีปริมาณงานมากขึ้น แต่ก็ยังสามารถดำเนินการได้ตามกำหนด และผู้ใช้บริการก็มีความพึงพอใจเป็นอันมาก

(3) งานสัญชาติและนิติกรณ์ เช่น การรับรองการเปลี่ยนชื่อหรือเปลี่ยนนามสกุล ตามสามี หนังสือมอบอำนาจ หนังสือรับรองความเป็นโสด หนังสือรับรองอื่น ๆ การจดทะเบียนครอบครัวต่าง ๆ ได้แก่ สูติบัตร มรณบัตร ทะเบียนสมรส ทะเบียนหย่า รวมถึงการขอสละสัญชาติไทย

(4) การคุ้มครองและดูแลคนไทยในพม่า รวมถึงการรักษาผลประโยชน์ของคนไทย และการให้ความช่วยเหลือคนไทยและนิสิตบุคคลสัญชาติไทย อาทิ การดูแลนักเรียนไทย การช่วยเหลือคนไทยที่ตกทุกข์ได้ยาก การช่วยเหลือหญิงไทยที่ถูกหลอกลวงมาทำงาน การช่วยเหลือลูกเรือประมงไทย การดูแลนักโทษไทย การดูแลคนไทยให้ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาคดีของศาลมาเลเซียและการช่วยเหลือแรงงานไทย

- กรณีนักท่องเที่ยวชาวไทย ที่เดินทางเข้ามาเที่ยวในรัฐปีนัง และถูกขโมยทรัพย์สินและหนังสือเดินทางสูญหาย เนื่องจากการฉกชิงวิ่งราวทรัพย์สินในรัฐปีนังมีอยู่บ่อยครั้ง โดยเฉพาะตามจุดท่องเที่ยวซึ่งนักท่องเที่ยวเหล่านั้นมักจะเพลิดเพลินกับทัศนียภาพและมีได้ทันระวังตัว ทั้ง ๆ ที่มีโรงแรมหลายแห่งในปีนังได้ติดป้ายเตือนนักท่องเที่ยวไว้แล้ว นอกจากนั้นสถานกงสุลใหญ่ ฯ ก็แจ้งเตือนคณะต่างๆ ที่มาเยือนให้รับทราบข้อมูลเหล่านี้ด้วยทุกครั้ง อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น เจ้าหน้าที่จะอำนวยความสะดวกในการดำเนินการช่วยเหลือและออกเอกสารเพื่อเดินทางกลับประเทศไทยต่อไป

- กรณีคนไทยถูกจับเจ้าหน้าที่สถานกงสุลใหญ่ ฯ จะเข้าไปดูแลและให้การช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่คนไทยเหล่านั้น ซึ่งมีหลายกรณีที่คนไทยหลงเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์แต่มิได้เป็นผู้กระทำผิด ซึ่งสถานกงสุลใหญ่ ฯ ต้องพยายามเจรจากับทางการตำรวจมาเลเซียเพื่อขอให้ปล่อยตัวคนไทยก่อนที่จะถูกนำตัวขึ้นศาล

- นักโทษไทย คนไทยที่ถูกจับเนื่องจากการทำความผิดในประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะในรัฐปีนังและเขตอาณา โดยมีสาเหตุมาจากความผิดประเภทต่างๆ ได้แก่ ลักลอบเข้าเมือง อยู่เกินกำหนด ทำงานโดยไม่มีใบอนุญาต ยาเสพติด และลักลอบนำสินค้าต้องห้ามเข้าประเทศมาเลเซียและออกนอกประเทศมาเลเซีย ขณะนี้มีจำนวนนักโทษไทย (ณ วันที่ 20 มกราคม 2553) ซึ่งถูกคุมขังอยู่ในเรือนจำรัฐและสถานกักขังของหน่วยงานตรวจคนเข้าเมืองทั้งในรัฐปีนังและเขตอาณารวม 8 แห่ง เป็นจำนวน 148 คน ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายกงสุลจะเข้าเยี่ยมนักโทษเป็นระยะๆ และให้ความช่วยเหลือแก่นักโทษไทยตามที่ได้รับคำร้องขอ อาทิ การเข้าร่วมรับฟังการตัดสินและพิจารณาคดีของศาล การติดต่อญาติ และการขอพระราชทานอภัยโทษ เป็นต้น ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่จะเข้าเยี่ยมนักโทษโดยหมุนเวียนไปตามเรือนจำและสถานกักกันต่างๆ ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 8 แห่ง ได้แก่

รัฐปีนัง - เรือนจำเมืองปีนัง เรือนจำเขตเซอร์เบอร์รังไพร สถานกักกันจูลู

รัฐเคดะห์ - เรือนจำเมืองอลอสตาร์ เรือนจำสุโหลงเปอร์ตานี เรือนจำปอเกาะ
เสนา และสถานกักกันเบอร์ตันติก

รัฐเประ - เรือนจำเมืองไทปิง (ในเขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ฯ)

รัฐเปอร์ลิส - อยู่ระหว่างการสร้างเรือนจำ จึงให้ส่งนักโทษมารวมไว้ที่รัฐเคดะห์
สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้พยายามปรับปรุงการทำงานในด้านการดูแลคนไทยให้มี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ การเดินทางไปเยี่ยมนักโทษไทยในเรือนจำของรัฐต่าง ๆ ที่อยู่ในเขต
อาณาเดือนละครั้ง รวมทั้งการติดต่อประสานกับทางการตำรวจมาเลเซียในการช่วยเหลือหญิงไทย
ซึ่งเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องให้ลูกจ้างชั่วคราวช่วยติดต่อประสานและเป็นล่ามให้ด้วย เนื่องจาก
เจ้าหน้าที่ของมาเลเซียจะใช้ภาษาบาฮาซาเป็นหลัก ซึ่งการเดินทางออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่
ของลูกจ้างจะมีผลกระทบกับการให้บริการด้านหนังสือเดินทางและการตรวจลงตราด้วย

(5) กงสุลสัญจร ในรัฐปีนังและเขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ฯ มีคนไทยพำนักร
อยู่ประมาณ 4,540 คน ดังนั้น ในปี 2551 และ ปี 2552 สถานกงสุลใหญ่ฯ จึงได้จัดโครงการกงสุล
สัญจรไปให้บริการแก่คนไทยในเขตอาณาที่เมืองอะลอสตาร์ รัฐเคดะห์ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อเป็น
การอำนวยความสะดวกแก่คนไทยในรัฐเคดะห์และเขตใกล้เคียง เนื่องจากรัฐเคดะห์เป็นรัฐใหญ่และมี
มหาวิทยาลัยหลายแห่งที่รับนักศึกษาไทยเข้าศึกษาอยู่เป็นจำนวนมาก อาทิ มหาวิทยาลัย Universiti
Utara Malaysia (UUM) ซึ่งมีนักศึกษาไทยอยู่ประมาณ 300 คน มหาวิทยาลัย Insaniyah มีนักศึกษา
ไทยอยู่ประมาณ 140 คน นอกจากนั้นยังมีแรงงานไทยที่เดินทางออกไปทำงานทางด้านการเกษตร
ในรัฐเคดะห์อีกจำนวนหนึ่ง

(6) งานเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบประการหนึ่ง
ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการจัดการเลือกตั้งในต่างประเทศเมื่อมี
การเลือกตั้งในประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อให้คนไทยในรัฐปีนังและเขตอาณาสามารถมาใช้สิทธิในการ
เลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภาได้ โดยประสานกับ “ศูนย์ประสานงานการ
เลือกตั้งนอกราชอาณาจักร” ที่กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ

การให้บริการงานกงสุลถือเป็นด่านหน้าและเป็นภาพลักษณ์สำคัญของประเทศด้วย
ผู้รับบริการทุกคนต้องการความสะดวกรวดเร็ว ในขณะที่ทางราชการก็มีแนวทางและกฎระเบียบที่ผู้
ปฏิบัติต้องยึดถือ

การเพิ่มประสิทธิภาพในงานกงสุлдังกล่าวข้างต้นนั้น นอกจากจะปรับปรุงเรื่องการ
ให้บริการแล้ว ยังมีอีกหลายด้านที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้อง
กับการพัฒนางานกงสุลโดยรวมของสถานกงสุลใหญ่ฯ ณ เมืองปีนัง ได้แก่ ปัญหาในการบริหาร

จัดการ สถานที่ทำการเก่าทรุดโทรมไม่สามารถรองรับผู้มาใช้บริการได้อย่างเพียงพอ บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นและมีค่าตอบแทนต่ำ การจัดเก็บเอกสารที่ไม่เป็นระบบ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม รวมทั้งการจัดทำเว็บไซต์เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งล้วนแต่เป็นปัญหาที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการทั้งสิ้น

ฉะนั้น จึงเป็นที่มาของการทำการศึกษาวิจัย เพื่อที่จะหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราชการ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลของปัญหาอุปสรรคในงานด้านกงสุล รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวและตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างครบถ้วน

1.2.2 เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงยุทธศาสตร์ในงานด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ประเทศมาเลเซีย ให้สามารถสนองตอบต่อภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 ขอบเขตการศึกษา

เป็นการศึกษาโดยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะงานกงสุลในสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ประเทศมาเลเซีย จนถึงช่วงกลางปี 2553 ซึ่งอยู่ในหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบ โดยจะศึกษาในด้านสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ การบริหารจัดการ งบประมาณ รวมทั้งการจัดทำเว็บไซต์เพื่อการประชาสัมพันธ์

1.3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมจากเอกสารการปฏิบัติงานจริง การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

(1) ผู้รับบริการและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจริง และจากการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

(2) การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการรวบรวมเอกสารและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมด้วยตนเอง โดยมีประสบการณ์ทำงานในสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศรวม 3 แห่ง ได้แก่ สิงคโปร์ โอซากา และปีนัง

(3) วิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วจึงสรุปข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนางานกงสุลต่อไป

1.3.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้ทฤษฎีการศึกษาภาวะแวดล้อมของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงงานด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยใช้แนวคิดเชิงระบบเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา

1.3.3 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาเพื่อกำหนดแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1.4.1 เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและปรับปรุงงานกงสุลซึ่งถือเป็นงานหลักของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยการนำเสนอข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานด้านกงสุล

1.4.2 เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพงานกงสุลทั้งในด้านการบริการและการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน

1.4.3 เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่นที่มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

งานกงสุล เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนโดยตรง ซึ่งเป็นหน้าที่และพันธกิจของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่นัง โดยมีแนวนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 นโยบายของกระทรวงการต่างประเทศ

เพื่อการดำรงไว้ซึ่งการเป็นหน่วยงานหลักในการให้ความช่วยเหลือคนไทยตกทุกข์ได้ยากในต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนไทยทั้งในและนอกประเทศ และกระจ่ายงานด้านกงสุลไปทุกภูมิภาคด้วยนวัตกรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ตามนโยบาย “การทูตเพื่อประชาชน”

2.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หมวดที่ 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา 8 การบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการตามหมวดที่ 2 ซึ่งกำหนดแนวทางการบริหารราชการ ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่องของรัฐและส่วนราชการมีหน้าที่ต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประเทศ ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวมและความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนโดยทั่วไป และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายคณะรัฐมนตรี

(2) ต้องจัดวางระบบการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยมีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในภาพรวม

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการภารกิจใด ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน มีการวางกลไกการทำงานชัดเจนทุกขั้นตอนและโปร่งใส ในกรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชน ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชนให้ได้ทราบถึงผลประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) เมื่ออยู่ในระหว่างการดำเนินการตามภารกิจใด ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคมโดยรวม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

(5) ในกรณีที่พบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขปัญหานั้นโดยเร็ว และถ้าเป็นปัญหาจากส่วนราชการอื่น ต้องแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

การพัฒนาระบบราชการไทยเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย หรือ ก.พ.ร. ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ.2551 -2555 โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก คือ

2.3.1 ขกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.3.2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.3.3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

2.3.4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

2.4 หลักการบริหารด้วย 4 M

หลักการบริหารต้องพิจารณาองค์ประกอบที่จำเป็น 4 ประการ ได้แก่

Man = การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

Money = การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Materials = การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน จะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

Management = การจัดการ คือกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

2.5 แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)

เป็นแนวคิดแบบ Modern System ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ปัญหาซึ่งจะทำให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบได้ชัดเจนขึ้น องค์ประกอบของระบบมีอยู่ 4 ส่วน ได้แก่

-ส่วนนำเข้า (input) คือปัจจัยหรือข้อมูลที่ป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อให้ระบบทำงานได้ตามปกติแล้วก่อให้เกิดกระบวนการขึ้น

-ส่วนกระบวนการ (process) คือการนำเอาปัจจัยหรือข้อมูลข้างต้นไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลผลิต

-ส่วนผลผลิต (output) คือผลที่เกิดขึ้นหลังจากกระบวนการสิ้นสุดลง

-ส่วนป้อนกลับ (feedback) คือการนำเอาผลผลิตที่ประเมินมาพิจารณาถึงข้อบกพร่องเพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไข

การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (Analysis of Feedback) เมื่อขั้นตอนของการประเมินผลเสร็จสิ้นลงแล้วก็จะทำให้ทราบได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าผลที่เกิดขึ้นนั้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ต้องทำการวิเคราะห์ผลหรือย้อนกลับมาพิจารณาว่าในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นนั้นมีข้อบกพร่องอะไรบ้างในระบบ หรือมีปัญหาประการใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ จะได้นำหลักการดังกล่าวมาวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งผลที่เกิดจากการดำเนินงานนั้นซึ่งเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในงานกงสุลและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถานกงสุลใหญ่ ฯ

2.6 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นหลักการที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรหรือหน่วยงานให้สามารถเพิ่มศักยภาพในงานสูงสุด โดยการศึกษาจากสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานเพื่อที่จะนำมาศึกษาวิเคราะห์ในการวางแผนการปรับปรุงและประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านสูงสุดโดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในองค์กรด้วยการศึกษาสภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน และการศึกษาสภาวะแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสที่เอื้ออำนวยและอุปสรรคที่ขัดขวางเพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ทราบว่าหน่วยงานของเราขึ้นอยู่กับ จุดใดในขณะนี้ แล้วจึงจะสามารถกำหนดเป็นแนวทางที่จะนำพาให้องค์กรหรือหน่วยงานของเราพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป ณ จุดที่เราต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถเป็นจริงได้ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานดังกล่าวให้ตอบสนองและสอดคล้องกับความประสงค์และสภาวะกาลได้อย่างแท้จริง

2.6.1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

(1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม(Environment Analysis) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการศึกษาภายใต้เงื่อนไขด้านเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวบรวม ดีความ แล้วสรุปข้อมูลที่จะใช้ในการวางแผน ภายใต้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดส่วน ประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร มีการตรวจสอบภารกิจ(Mission) และเป้าหมาย (Goals) เพื่อกำหนดทิศทางต่อไป

(2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Formulating) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อจะนำไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไปซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก การกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงในทุกระดับ ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย

(3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือเรียกอีกอย่างได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้นนั้นมาดำเนินการให้เป็นจริงโดยจะต้องมีการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้ กลยุทธ์นี้

(4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ผู้บริหารใช้การควบคุมกลยุทธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือปัญหาในอนาคต ซึ่ง

เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและมีการปรับปรุงที่จำเป็นรวมทั้งกำหนดขอบเขตที่จะติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาวิธีการวัดผลด้วย

อย่างไรก็ดีในเอกสารฉบับนี้จะกล่าวถึงเฉพาะขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 คือการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ๆ เท่านั้น

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้จะดำเนินการเพียง 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร

- การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการสำรวจทรัพยากรภายใน และความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากปัจจัยภายใน โดยจุดแข็ง (Organizational Strengths -S) ขององค์กรจะถูกใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือคงไว้ ส่วนจุดอ่อน (Organizational Weaknesses -W) ขององค์กรจะเป็นส่วนที่หน่วยงานต้องแก้ไข ปรับปรุง หรืออาจต้องดเว้นหากไม่สามารถแก้ไขได้ สำหรับแหล่งข้อมูลอาจได้จากระบบฐานข้อมูล Management Information System – MIS ขององค์กรเอง ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การงาน เช่น การเงิน บุคลากร การปฏิบัติการ แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ ตลอดจนการสำรวจการทำงานในอดีตขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน และผลลัพธ์จากกลยุทธ์ที่ผ่านมาแล้วด้วยว่าได้ผลหรือไม่

- การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการค้นหาโอกาสและอุปสรรคจากการปฏิบัติงานขององค์กร อันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก โดยโอกาส (Environmental Opportunities - O) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจะเป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ เป็นข้อได้เปรียบ ซึ่งช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรค (Environmental Threats - T) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจะเป็นปัญหาหรือวิกฤติที่จะบั่นทอนไม่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยสะดวก โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะให้ความสำคัญในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์กรในอนาคต เนื่องจากสถานะแวดล้อมภายนอกนั้นแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าสถานะแวดล้อมภายในซึ่งเป็นตัวของหน่วยงานเอง

เมื่อได้ศึกษาสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วจึงจะนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมในภาพรวม (SWOT Analysis) แล้วจึงนำมากำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์กร เพื่อใช้เป็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์แนวทางการปรับปรุงการทำงานในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Formulating)

การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการปรับปรุงวิธีการทำงานขององค์กรนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทิศทางขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในระบบการบริหารจัดการโดยมุ่งผลงานนั้นจะต้องครอบคลุมการดำเนินการที่มุ่งเน้นความสมดุลย์ในการเติบโตขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยแบ่งการดำเนินการที่จะต้องให้ความสำคัญออกเป็นมุมมองจาก 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม การสร้างฐานข้อมูลกลางเพื่อการเรียนรู้และนำไปใช้งาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความภักดีต่อองค์กร การจัดทำระบบประเมินผล เป็นต้น

2. ด้านปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลา สร้างระบบ one stop service สร้างการทำงานเป็นทีม การทำงานทดแทนกันได้ การทำงานเชิงรุก การลดค่าใช้จ่าย และลดการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน การกำกับดูแล การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี การใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน เป็นต้น

3. ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่น ความพึงพอใจของหน่วยงานต้นสังกัดและผู้รับบริการ ลดข้อร้องเรียน การกลับมาใช้บริการของผู้รับบริการกลุ่มเดิม การเพิ่มผู้รับบริการกลุ่มใหม่ เป็นต้น

4. ด้านการเงินหรืองบประมาณ เช่น ความพอเพียงด้านงบประมาณ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น แนวทางดังกล่าวต่างจากการที่จะเน้นการปรับปรุงเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น การเน้นที่กระบวนการภายในหรือให้ความสนใจเฉพาะเรื่องงบประมาณ หวังแต่ผลกำไร ซึ่งจะทำให้องค์กรขาดความสมดุลย์เกิดการทำงานในลักษณะที่เรียกว่า “หัวโตขาเล็ก” อันอาจเกิดผลเสียหรือความไม่พร้อมของหน่วยงานได้

บทที่ 3

ผลการศึกษา

จากการศึกษาในบทที่แล้วพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่องานกงสุลมีอยู่หลายประการซึ่งต้องนำมาวิเคราะห์ต่อไป ซึ่งการใช้หลักการแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) เพื่อศึกษาให้เข้าใจถึงปัญหาจากตัวปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การหาแนวทางแก้ไขเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยจะได้พิจารณาเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการศึกษาจากแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach)

3.1.1 อาคารสถานที่

เนื่องจากสถานที่ทำการของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ปลุกสร้างอยู่ในที่ดินของรัฐบาลไทย ที่ได้ซื้อไว้และได้ก่อสร้างมาตั้งแต่ปี 2506 ซึ่งเป็นระยะเวลาถึง 46 ปีแล้ว โครงสร้างของอาคารและการออกแบบอาคารซึ่งทำให้มีเนื้อที่จำกัดทั้งภายในและภายนอก จึงทำให้ไม่สามารถจะขยายหรือต่อเติมอาคารดังกล่าวได้ อีกทั้งขณะนี้ยังไม่สามารถรองรับงานกงสุลในด้านการตรวจลงตราและการทำหนังสือเดินทางไทยได้เพียงพอ นอกจากนั้นอาคารปัจจุบันยังทำให้ผู้ที่มาติดต่อไม่ได้รับความสะดวกและทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยในสายตาของคนไทยและคนต่างชาติที่มารับบริการ

ปัจจุบันอาคารที่ทำการของสถานกงสุลใหญ่ ฯ เป็นอาคาร 2 ชั้น มีพื้นที่ใช้สอยประมาณ 183.34 ตารางเมตร ใช้งานมานานเกือบ 50 ปีแล้ว มีขนาดเล็กมากไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และไม่มีพื้นที่ใช้สอยเพียงพอที่จะรองรับการใช้งานในปัจจุบัน อาทิ ห้องประชุมและห้องรับรอง ที่ต้องไปใช้ห้องอาหารและห้องรับแขกที่บ้านพักกงสุลใหญ่ซึ่งอยู่ที่อีกอาคารหนึ่งแทนในการจัดการประชุมและรับรองแขกในแต่ละครั้ง นอกจากนั้นยังไม่มีพื้นที่ปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วนและไม่มีพื้นที่พอที่จะจัดวางตู้หรือชั้นสำหรับเก็บแฟ้มและเอกสารด้านกงสุลได้อีก

อาคารชั้นล่างซึ่งเป็นฝ่ายกงสุลประกอบด้วย พื้นที่ด้านนอกซึ่งมีที่นั่งรอสำหรับผู้มาติดต่อ เคาน์เตอร์สำหรับเขียนคำร้อง โทรทัศน์ น้ำดื่ม และบอร์ดประชาสัมพันธ์ ชั้นวางนิตยสาร พื้นที่รวมประมาณ 48 ตร.ม. ส่วนด้านหลังเคาน์เตอร์รับคำร้องเป็นห้องโถงสำหรับลูกจ้างท้องถิ่น

ฝ่ายกงสุล ซึ่งตั้งโต๊ะทำงานและเก้าอี้สำหรับลูกจ้าง 4 ชุด และใช้เป็นที่รับคำร้องหนังสือเดินทาง และให้บริการคนไทยด้านในสำนักงานด้วย รวมทั้งที่นั่งผู้มาติดต่ออีก 3-4 ที่ ซึ่งมีพื้นที่ใช้สอย โดยรวมประมาณ 35 ตร.ม.

ส่วนห้องด้านในเป็นห้องโถงใช้เป็นที่สำหรับโต๊ะทำงานของหัวหน้าฝ่ายกงสุล ซึ่งปกติควรจะต้องเป็นห้องเฉพาะเพื่อใช้ในการสอบปากคำและดำเนินการเรื่องการจดทะเบียนครอบครัว) โต๊ะทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการเมือง โต๊ะทำงานเจ้าหน้าที่คลังและสารบรรณ พื้นที่สำหรับการถ่ายรูปทำหนังสือเดินทาง และยังแบ่งเป็นพื้นที่จัดวางเครื่องพิมพ์สติ๊กเกอร์งานตรวจลงตราและใบเสร็จ ซึ่งจะมีลูกจ้างเดินเข้า-ออกเพื่อปฏิบัติงานด้านหนังสือเดินทางเป็นระยะ ๆ พื้นที่ โดยรวมประมาณ 45 ตร.ม.

ปัญหา

(1) จากการที่ตัวอาคารที่ทำการมีสภาพเก่า ชำรุดและมีรอยแตก เป็นสาเหตุให้เกิดการรั่วซึมของน้ำฝนหลายจุดรวมถึงในห้องทำงานฝ่ายกงสุล อีกทั้งสายไฟฟ้าและท่อประปาที่ใช้มานานมีการชำรุดจนเป็นเหตุให้ไฟฟ้าดับบ่อยครั้ง และเสี่ยงต่อการเกิดไฟไหม้ขึ้นได้

(2) ไม่มีสถานที่ในการพบปะกับชุมชนไทยหรือการประชุมหน่วยงานและการรับรองแขกต่าง ๆ จึงต้องอาศัยห้องรับแขกและห้องทานอาหารที่บ้านพักกงสุลใหญ่ ๆ แทน

(3) ไม่มีสถานที่รองรับผู้และชั้นเอกสารภายในสำนักงาน จึงต้องนำไปเก็บไว้ที่ห้องเก็บของซึ่งอยู่ด้านนอกสำนักงานใกล้กับบ้านพักกงสุลใหญ่ ๆ

(4) ส่วนบริการประชาชนด้านหน้ามีพื้นที่จำกัด จึงทำให้ยากต่อการตอบสนองผู้ที่ต้องการ ใช้บริการได้อย่างครบครัน อีกทั้งภายในสำนักงานก็คับแคบ ไม่มีพื้นที่รองรับผู้ติดต่อได้พอเพียง

(5) สถานที่คับแคบทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม และบรรยากาศไม่เอื้อต่อการทำงาน

ผลกระทบ การที่สถานกงสุลใหญ่ ๆ มีบริเวณพักรถและบริเวณให้บริการสำหรับผู้มาติดต่อไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม เนื่องจากสภาพที่ทำการคับแคบและมีพื้นที่จำกัดดังที่กล่าวข้างต้น จึงเป็นอุปสรรคสำคัญในการให้บริการด้านกงสุล และยังส่งผลเสียต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ทำให้การทำงานติดขัดและไม่สะดวกเท่าที่ควร ซึ่งผู้มาติดต่อขอรับบริการที่สถานกงสุลใหญ่ ๆ ต่างรู้สึกถึงความอึดอัดและความไม่สะดวกในการมาติดต่อขอรับบริการ ซึ่งทำให้เสียภาพลักษณ์และขาดความสง่างามในฐานะที่เป็นสถานกงสุลใหญ่ของประเทศไทย

แนวทางแก้ไข จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ประเมินได้ว่า อาคารสถานที่ที่ไม่เหมาะสมและไม่คุ้มค่าในการดำเนินการซ่อมแซม สถานกงสุลใหญ่ ๆ จึงได้พิจารณาเห็นควรที่จะเสนอขอ

งบประมาณเพื่อดำเนินการก่อสร้างที่ทำการหลังใหม่ทดแทนอาคารหลังเดิม ซึ่งควรจะต้องดำเนินการรื้อถอนหรือปรับปรุงภูมิทัศน์ต่อไป

3.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ของสถานกงสุลใหญ่ ฯ มีสภาพเก่า ชำรุดและล้าสมัย อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อโปรแกรม หรือ software สมัยใหม่ได้ สำหรับจุดบริการผู้มาติดต่อของสำนักงานไม่มีทั้งทีวีและน้ำดื่มไว้บริการ ที่เขียนคำร้องขนาดเล็กเพียง 1 จุด (ใช้ได้ประมาณ 3 คนพร้อมกัน) ส่วนภายในฝ่ายกงสุล ลูกจ้างต้องคอยตอบรับโทรศัพท์เกือบตลอดเวลา ทั้งกรณีอยากทราบข้อมูลหลักฐานและการปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นในปี 2551 กงสุลใหญ่ ฯ ในขณะนั้นได้ตระหนักถึงอุปสรรคดังกล่าวในการปฏิบัติงาน จึงได้พยายามปรับปรุงในขั้นต้นโดยได้จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นเพิ่มเติมบางส่วนแล้ว ได้แก่ เครื่องอ่านหนังสือเดินทางสำหรับใช้ในงานตรวจลงตรา โทรศัพท์มือถือสำหรับหัวหน้าฝ่ายกงสุล เครื่องนับธนบัตร เครื่องตอบรับโทรศัพท์อัตโนมัติ โทรศัพท์สีและเครื่องทำน้ำเย็นสำหรับให้บริการแก่ผู้มาติดต่อ

อุปกรณ์เหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ได้มาก และทำให้สามารถปรับปรุงการตรวจลงตราได้รวดเร็วขึ้นจาก 2 วัน เป็น 1 วัน (ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2551) แต่การที่สถานกงสุลใหญ่ ฯ จะสามารถพัฒนางานด้านการตรวจลงตรา ด้านหนังสือเดินทาง และด้านการช่วยเหลือคุ้มครองคนไทย ให้เป็นระบบยิ่งขึ้นยังคงต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เพิ่มเติมอีกมาก ได้แก่ อุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย อุปกรณ์ในการเชื่อมต่อระบบ LAN เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูลส่วนกลางให้เป็นระบบและเชื่อมโยงกับข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งจะสามารถให้บริการคนไทยและชาวต่างชาติได้กว้างขวางขึ้น หากมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กงสุลเป็นไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว และเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการมากขึ้นด้วย

นอกจากนั้นสถานกงสุลใหญ่ ฯ ยังจำเป็นต้องจัดหาอุปกรณ์อื่น ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานกงสุลเพื่อทดแทนเครื่องเดิมที่เก่าและใช้งานมานาน ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องสำรองไฟสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง Printer เครื่องโทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร รวมทั้งรถตู้ส่วนกลางแทนคันเดิมซึ่งมีสภาพเก่า และต้องเข้ารับการซ่อมบ่อยครั้ง

ปัญหา

(1) ความไม่พร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มาติดต่อได้ครบถ้วน

(2) อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่อยู่ในสภาพเก่า ชำรุด และล้าสมัยซึ่งเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าและประสิทธิภาพการทำงานลดลง อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ไม่สามารถใช้กับโปรแกรมสมัยใหม่ได้ เพราะความสามารถของเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอหรือรถยนต์ส่วนกลางที่มีสภาพเก่าและอันตรายสำหรับการวิ่งทางไกล เป็นต้น

ผลกระทบ จากการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เก่าล้าสมัย ด้อยประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ที่มาใช้บริการขาดความเชื่อถือ การดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ล่าช้า ไม่ได้มาตรฐานและอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสถานที่ทำการและประเทศไทยโดยรวม

แนวทางแก้ไข ขอจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ทดแทนของเดิมให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อุปกรณ์และเครื่องใช้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง และการเชื่อมต่อระบบ LAN ควรได้รับการวางระบบโดยผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน

3.1.3 บุคลากร

- อัตรากำลัง งานด้านกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง นอกจากกงสุลใหญ่และรองกงสุลใหญ่ที่ต้องกำกับดูแลตามลำดับชั้นแล้ว ยังมีข้าราชการอาวุโส 1 คนทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายกงสุล และมีลูกจ้างท้องถิ่นปฏิบัติงานด้านกงสุลอีก 4 คน (คนไทย 2 คน คนมาเลเซียเชื้อสายไทยหรือที่เรียกว่า Orang -Siam 1 คน และคนมาเลเซีย 1 คน) ในปัจจุบันงานกงสุลมีปริมาณเพิ่มขึ้นมาก เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในสถานกงสุลใหญ่ฯ จึงไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำเป็น ต้องให้ทำงานนอกเวลาเป็นประจำ ซึ่งทำให้ลูกจ้างต้องทำงานหนักขึ้นและมีเวลาพักผ่อนน้อยลง

นอกจากงานเอกสารภายในสำนักงานแล้ว สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ยังมีงานภายนอกสำนักงานคือด้านคุ้มครองและช่วยเหลือคนไทยในเขตอาณาจำนวนมากโดยเฉพาะนักโทษไทย หญิงไทย และการลักลอบเข้ามาทำงานในมาเลเซีย ซึ่งสถานกงสุลใหญ่ฯ จะให้ความสำคัญมาโดยตลอด ทำให้หัวหน้าฝ่ายกงสุลต้องออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่บ่อยครั้ง

ในส่วน of ลูกจ้างท้องถิ่นนั้น ย่อมมีส่วนสำคัญต่องานด้านกงสุลเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น โดยอาจแจกแจงงานของลูกจ้างฝ่ายกงสุลแต่ละคนได้ ดังนี้

-นางสาวสุภาสินี แอเดียว ลูกจ้างสัญชาติไทย จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และเริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี 2552 มีหน้าที่ ดังนี้

-รับคำร้องและตรวจเอกสารหลักฐานในการขอทำหนังสือเดินทางและนิติกรณ์

-จัดทำหนังสือเดินทางตามระบบ E-Passport

- จัดพิมพ์เอกสารงานนิติกรณ์ ทะเบียนครอบครัว และใบรับรองต่างๆ
 - จัดทำและรวบรวมรายงานสถิติงานด้านกงสุลส่งกระทรวงฯ
 - เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านนักศึกษาไทย
 - นางสาวลลิตา ขวัญเยื้องพันธุ์ ลูกจ้างสัญญาชาติไทย จบการศึกษาในหลักสูตร
เลขานุการ เริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี 2527 (เงินเดือนเต็มขั้น) มีหน้าที่ ดังนี้
 - รับคำร้องและดำเนินการเรื่องการออก ซี.ไอ.
 - ทำหน้าที่เก็บเงินรายได้ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในการรับเงินค่าวิชา ค่าทำหนังสือเดินทางและค่านิติกรณ์และการส่งมอบเงินรายได้แผ่นดินให้แก่เจ้าหน้าที่คลัง
 - ทำหน้าที่โอเปอเรเตอร์ของสถานกงสุลใหญ่ฯ เพื่อตอบปัญหาคนไทยและชาวต่างชาติ ที่โทรศัพท์มาขอข้อมูลต่างๆ
 - เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานกับชุมชนไทย
 - นายอารี ยอดประสิทธิ์ ลูกจ้างชาวมาเลเซียเชื้อสายไทย (Orang - Siam) และ
จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย เริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี 2537 (เงินเดือนเต็มขั้น) มีหน้าที่ ดังนี้
 - รับคำร้องและตรวจสอบหลักฐานการขอรับการตรวจลงตราในช่วงเช้า
 - ประจำที่เคาน์เตอร์รับคำร้อง เพื่อให้ข้อมูลและติดต่อกับผู้รับบริการ
 - เป็นเจ้าหน้าที่ประสานกับทางการท้องถิ่นและทางการไทยในงานด้านคุ้มครองคนไทย
 - เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับวัดไทยและชุมชนมาเลย์เชื้อสายไทย
 - ติดต่อประสานกับทางการท้องถิ่นในการอำนวยความสะดวกแก่คณะทางการของไทยและเรื่องอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
 - นายอิสมาแอล โมฮาหมัด ลูกจ้างชาวมาเลเซีย จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา
เริ่มเข้าทำงานในตำแหน่งเสมียนเมื่อปี 2551 มีหน้าที่ ดังนี้
 - รับคำร้องและตรวจสอบหลักฐานการขอรับการตรวจลงตราในช่วงเช้า
 - พิมพ์สติ๊กเกอร์วีซ่าและใบเสร็จรับเงินในเล่มหนังสือเดินทางของผู้รับบริการ
 - ติดสติ๊กเกอร์วีซ่าและใบเสร็จรับเงินในเล่มหนังสือเดินทางของผู้รับบริการ
 - จ่ายเล่มหนังสือเดินทางคืนให้แก่ผู้รับบริการ
 - ติดต่อประสานงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ สถานกงสุลใหญ่ฯ มีข้อสังเกตว่าคนที่ท้องถิ่นที่เป็นคนมาเลเซียเชื้อสายไทยหรือที่เรียกว่า Orang - Siam จะมีบรรพบุรุษเป็นคนไทย ส่วนมากอาศัยอยู่ในรัฐเกดะห์และรัฐเปอร์ลิสที่ติดกับชายแดนไทย ดังนั้น คนมาเลเซียเชื้อสายไทยจึงสามารถพูดได้หลายภาษาทั้งภาษามาเลเซีย

(ภาษาฯ) ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย นับถือศาสนาพุทธ และยังคงรักษาเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทยภายในชุมชนของตนไว้ได้เป็นอย่างดี ลูกจ้างดังกล่าวจึงมีความเข้าใจคนไทยดีและสามารถช่วยงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ทั้งในด้านการบริการคนไทยและคนต่างชาติ

ปัญหา

(1) ลูกจ้างที่มีอายุน้อยหรือเพิ่งจบการศึกษา จะมีการเข้า - ออกหมุนเวียนกันไป ในช่วง 1-2 ปีแรก เนื่องจากต้องการจะหาประสบการณ์การทำงานในระหว่างที่รอจังหวะหางานใหม่ที่เงินเดือน หรือผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า และยังไม่มีความผูกพันกับองค์กรมากนัก

(2) เมื่อมีงานที่เจ้าหน้าที่ต้องออกนอกสถานที่ บางครั้งจำเป็นต้องนำลูกจ้างไปด้วยเพื่อเป็นล่ามหรือช่วยในการประสานงาน ลูกจ้างในสำนักงานจึงมีต้องทำงานมากขึ้น และต้องเร่งการตรวจลงตราเพื่อคืนเล่มหนังสือเดินทางให้ทันในช่วงปลายวันเดียวกัน

(3) ลูกจ้างต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ซึ่งทำให้ผลงานได้ไม่เต็มตามที่คาดหวัง หรืออย่างกรณีมีโทรศัพท์จากคนไทยมาปรึกษาปัญหา ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาในการรับฟังและให้คำแนะนำ ทำให้ไม่สามารถให้บริการผู้มาติดต่อที่เคาน์เตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากจะมีลูกจ้างคนไทยเพิ่มขึ้นเพื่อช่วยตอบปัญหาและให้คำแนะนำแก่คนไทยทั้งทางโทรศัพท์หรือที่สำนักงานรวมทั้งช่วยงานอื่นๆ ในสำนักงานด้วย ก็จะช่วยแบ่งเบาภาระงานในสำนักงานให้มีความพอดียิ่งขึ้น

ผลกระทบ การเปลี่ยนลูกจ้างบ่อยเป็นการเพิ่มภาระของเจ้าหน้าที่ในการอบรมงานให้แก่ลูกจ้างคนใหม่และยังต้องติดตามงานอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าลูกจ้างที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน

แนวทางแก้ไข การเพิ่มอัตราค่าจ้างในส่วน of ลูกจ้างท้องถิ่น เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานกงสุลในปัจจุบันซึ่งลูกจ้างมีงานล้นมือ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะลูกจ้างที่เป็น Orang-Siam จะช่วยงานได้มากและครอบคลุมกว่า

- ค่าตอบแทน ลูกจ้างท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานด้านกงสุลในอัตราตำแหน่งเสมียนของสถานกงสุลใหญ่ฯ มีอัตราค่าจ้างค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างของมาเลเซีย โดยอัตราค่าจ้างของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในปัจจุบันเริ่มจาก 1,121.- ดอลลาร์มาเลเซียซึ่งเป็นอัตราที่ใช้กับหน่วยงานในมาเลเซียทั้งหมดในปัจจุบัน และจากการสอบถามเป็นการภายใน สถานกงสุลใหญ่ญี่ปุ่นในป็นังให้ค่าจ้างเดือนละ 1,880.- ดอลลาร์มาเลเซียและสถานกงสุลใหญ่อินโดนีเซียในป็นังให้ค่าจ้างเดือนละ 1,500.- ดอลลาร์มาเลเซีย ซึ่งสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ก็ประสบปัญหาเรื่องอัตราค่าจ้างลูกจ้างเช่นเดียวกัน จึงได้มีโทรเลขแจ้งกระทรวงฯ เพื่อขอปรับอัตราค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างโดยขอเพิ่มอัตราค่าจ้างตำแหน่งเสมียนอยู่ที่ 1,457.- ดอลลาร์มาเลเซีย ทั้งนี้ หากได้รับอนุมัติอัตราค่าจ้างดังกล่าวจะมีผลใช้บังคับกับสถานกงสุลใหญ่ในป็นังและที่เมืองโกตาบารูด้วย

ตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง

	ข้าราชการ	จำนวน	ภารกิจหลัก				
			นโยบาย ติดตามงาน	กำกับดูแล ตติตามงาน	กงสุล/ เศรษฐกิจ	การเมือง/ พิธี	คลัง สารบรรณ
1	กงสุลใหญ่	1	1	-	-	-	-
2	รองกงสุล ใหญ่	1	-	1	-	-	-
3	กงสุล	1	-	-	1	-	-
4	กงสุล	1	-	-	-	1	-
5	กงสุล	1	-	-	-	-	1

	ลูกจ้างท้องถิ่น	จำนวน	ภารกิจ				
			กงสุล	เศรษฐกิจ/การเมือง	พิธี	คลัง	อื่นๆ
1	ผู้ช่วยงานการเมือง/ และเศรษฐกิจ	1	-	1	-	-	-
2	เสมียนงานกงสุล	4	4	-	-	-	-
3	คนขับรถ	2	-	-	-	-	2
4	พนักงานบริการ	1	-	-	-	-	1
5	แม่บ้าน	2	-	-	-	-	2
6	นักการ	1	-	-	-	-	1

นอกจากนั้นลูกจ้างที่ปฏิบัติงานด้านกงสุลจำนวน 2 ราย ยังไม่สามารถขึ้นเงินเดือนประจำปีได้เนื่องจากเงินเดือนเต็มขั้นแล้ว และต้องรอจนกว่ากระทรวงการคลังจะพิจารณาอนุมัติให้ปรับขึ้นเงินเดือนเพิ่มขึ้นได้ ลูกจ้างดังกล่าวทำงานที่สถานกงสุลใหญ่ฯ มานานเป็นเวลาประมาณ 15 -20 ปีแล้ว แม้ว่าสถานกงสุลใหญ่ฯ จะมีเงินค่าล่วงเวลาในการทำงานชั่วโมงละ 5 ดอลลาร์มาเลเซียในวันทำงานและ 7 ดอลลาร์มาเลเซียในวันหยุดราชการ รวมทั้งมีการจ่ายเงินสทบกองทุนเลี้ยงชีพ (Employee Provident Fund - EPF) ตามกฎหมายของมาเลเซียให้กับลูกจ้างเดือนละประมาณ 10% และหักเงินเดือนลูกจ้างในอัตราเดียวกัน เพื่อรวมส่งให้กับกองทุน EPF และมีเงินรางวัลประเพณีท้องถิ่นเท่ากับค่าจ้างเพียง 1 เดือน โดยจะไม่มีสวัสดิการอื่นใดอีก ทั้ง ๆ ที่ ยังมีข้อกำหนดด้านกฎหมายที่ให้โรงงานและบริษัทเอกชนของมาเลเซียต้องจัดทำสวัสดิการให้กับลูกจ้างด้วย คือ การทำประกันอุบัติเหตุให้แก่ลูกจ้างที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 2,000.- ดอลลาร์มาเลเซีย ซึ่งเป็นข้อกำหนดด้านสวัสดิการแรงงานของมาเลเซีย ดังนั้น ลูกจ้างเหล่านี้จึงมีความประสงค์ที่จะให้ทางราชการไทยจัดทำประกันอุบัติเหตุกับทางการของมาเลเซียให้เป็นการเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการเพิ่มงบประมาณรายจ่ายและเป็นเรื่องที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องใช้เวลาพิจารณา จากที่กล่าวข้างต้นจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ปัญหา

- (1) เงินเดือนค่าจ้างต่ำและไม่มีสวัสดิการใดๆ เหมือนกับบริษัทเอกชนของมาเลเซียในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น การที่มีค่าตอบแทนต่ำกว่ามาตรฐานท้องถิ่น ทำให้ยากต่อการสรรหาลูกจ้างมาทำงานทดแทนคนที่ลาออกไป
- (2) การที่เพดานเงินเดือนเต็มขั้นจะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความก้าวหน้าเพราะไม่สามารถขึ้นเงินเดือนได้
- (3) ลูกจ้างขาดความรักและความภักดีในองค์กร ทำให้การคาดหวังผลงานไม่เป็นไปตามที่คาด รวมถึงการอุทิศเวลาให้กับราชการด้วย

ผลกระทบ แม้ว่าลูกจ้างจะทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่ แต่การที่ขาดขวัญ กำลังใจ และผลตอบแทนที่เหมาะสม จึงยากที่จะให้ลูกจ้างทุ่มเทให้กับงานได้มากเท่าที่เราคาดหวัง ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวทางแก้ไข ขอปรับอัตราค่าตอบแทนใหม่ให้เหมาะสมและให้เพียงพอต่อค่าครองชีพที่ปรับเพิ่มขึ้น หรือใกล้เคียงกับบริษัทเอกชนในรัฐปีนัง รวมทั้งการทำประกันอุบัติเหตุเพื่อให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- ปริมาณงาน ปัจจุบันงานบริการในสำนักงาน อาทิ การขอทำหนังสือเดินทางเล่มใหม่และการตรวจลงตราให้แก่ชาวต่างชาติเพิ่มจำนวนมากขึ้นซึ่งเนื่องมาจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

(1) สถานกงสุลใหญ่ ฯ ได้เปิดให้บริการตรวจลงตราประเภทเดินทางผ่านและประเภทท่องเที่ยว ซึ่งได้ทดลองดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2551 โดยจะดำเนินการตรวจลงตราให้แล้วเสร็จภายใน 1 วันทำการ คือ ยื่นเข้า - รับบ้าย ซึ่งใช้เวลาดำเนินการสั้นกว่าที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์และสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองโกตาบารู อีกทั้งยังใกล้ชายแดนไทยมากกว่า ส่วนการตรวจลงตราประเภท Non-Immigrant ใช้เวลา 2 วันทำการ

(2) รัฐปีนังห่างจากชายแดนไทยที่อำเภอด่านสะเดา จ.สงขลา ประมาณ 160 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทาง ประมาณ 2 ชั่วโมง ซึ่งเป็นระยะทางที่ใกล้กว่ากรุงกัวลาลัมเปอร์ และชาวต่างชาติสามารถเดินทางออกจาก จ.สงขลา เพื่อมาขอรับการตรวจลงตราและเดินทางเข้าประเทศไทยได้ในวันเดียวกัน โดยไม่ต้องเสียค่าพักแรมที่ปีนัง เนื่องจากมีรถตู้รับจ้างของไทยวิ่งให้บริการในเส้นทางปีนัง-หาดใหญ่ ทุกวันๆ ละ หลายเที่ยว ทำให้การเดินทางสะดวกรวดเร็ว

(3) รัฐปีนัง เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว ทำงาน และพำนักอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น ชาวอังกฤษ ชาวยุโรป และชาวอเมริกันที่เข้ามาทำธุรกิจและพักผ่อนในรัฐปีนัง ดังนั้น สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง จึงเป็นจุดที่ชาวต่างชาติเหล่านี้เข้ามาพำนักและขอรับการตรวจลงตราเข้าประเทศไทยได้โดยสะดวก

นอกเหนือจากงานดังกล่าวแล้ว งานคุ้มครองและช่วยเหลือคนไทยก็เป็นงานที่ต้องใช้ทั้งเวลาและเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการ เป็นงานที่ต้องออกนอกสถานที่และมีอยู่บ่อยครั้งที่ต้องดำเนินการทันทีแม้จะเป็นวันหยุดราชการ โดยที่เขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ครอบคลุมถึงรัฐปีนัง รัฐเกดะห์ รัฐเปอร์ลิส และตอนเหนือของรัฐปะละ จึงมีพื้นที่ที่ต้องให้บริการที่กว้างไกล และต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางไป-กลับในแต่ละรัฐประมาณ 4 ชม. งานเหล่านี้ได้แก่

-วัดไทยในรัฐปีนังและรัฐอื่นๆ ในเขตอาณาของ สถานกงสุลใหญ่ ฯ ซึ่งมีอยู่เกือบ 60 วัด ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรัฐเกดะห์และจะมีชุมชนมาเลย์เชื้อสายไทย (Orang - Siam) อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง ซึ่งสถานกงสุลใหญ่ ฯ จะได้รับเชิญให้เข้าร่วมพิธีที่วัดไทยเหล่านั้นเป็นประจำ ทั้งงานประเพณี งานทำบุญ และพิธีสงฆ์ต่างๆ ซึ่งทางสถานกงสุลใหญ่ ฯ จะเข้าร่วมงานด้วยทุกครั้ง เพราะเป็นโอกาสที่จะได้พบปะและสร้างความคุ้นเคยกับชุมชนไทยและชุมชนมาเลย์เชื้อสายไทย ตามนโยบายสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนไทย รวมทั้งยังมีงานด้านทำหนังสือเดินทางให้แก่พระสงฆ์

-นักโทษไทย ทางสถานกงสุลใหญ่ ฯ ต้องเดินทางเข้าเยี่ยมนักโทษไทยในเรือนจำ และสถานที่กักกันต่างๆ ในเขตอาณา รวม 8 แห่ง ซึ่งมีนักโทษไทย ณ วันที่ 20 มกราคม 2553 รวม

จำนวน 148 คน นอกจากนั้นยังต้องเดินทางไปปรับปรุงการพิจารณาคดีและการตัดสินคดีนักโทษไทยที่ศาลมาเลเซีย รวมทั้งยังต้องติดต่อประสานกับตำรวจ ทนาย และอัยการในคดีต่าง ๆ ด้วย

-การจัดส่งคนไทยกลับประเทศ ซึ่งต้องใช้เวลาในการประสานกับฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองของมาเลเซียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยในการรับตัวคนไทยดังกล่าว ซึ่งต้องใช้เวลาในการเดินทางไป-กลับ ประมาณเวลา 5-6 ชม.

-การจัดส่งผู้ต้องหาไปที่เมืองอะลอสตาร์ รัฐเกะดะห์ ทุกวันศุกร์สุดท้ายของเดือนเป็นประจำทุกเดือน โดยมีข้าราชการ 1 คนและลูกจ้าง 1 คนไปให้บริการแก่คนไทยที่วัดนิโครธาราม เมืองอะลอสตาร์ ดังนั้น การเดินทางไปปฏิบัติงานดังกล่าว จะทำให้สถานกงสุลใหญ่ ฯ มีลูกจ้างที่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเพียง 3 คนที่ต้องช่วยกันทำงานและรับหน้าที่แทน

ปัญหา ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นโดยไม่ได้เพิ่มอัตรากำลังทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึก อึดอัดและเหนื่อยล้า รวมทั้งทำให้มีงานล้นมือ จึงขาดความสนใจที่จะเรียนรู้และขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จึงไม่อาจจะหวังผลงานให้ได้เต็มตามที่คาด แม้ว่าลูกจ้างบางคนจะมีความรับผิดชอบในงานเป็นอย่างดีแต่ก็ยังไม่รู้สึกแตกต่างกับลูกจ้างคนอื่นมากนัก

ผลกระทบ ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะของงานประจำที่ไม่ค่อยมีการพัฒนาหรือปรับปรุง เนื่องจากลูกจ้างปริมาณงานที่ล้นมือ ทำให้ไม่สนใจจะเรียนรู้หรือเพิ่มทักษะใด ๆ โดยยังคงอาศัยประสบการณ์และทักษะที่มีอยู่ปฏิบัติงานไปเช่นเดิม ปริมาณงานที่เกินกำลังเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราลูกจ้างที่มีอยู่ อาจทำให้เกิดความอ่อนล้าและผิดพลาดในการปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

แนวทางแก้ไข โดยที่บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งต้องให้บริการด้วยอัธยาศัยและความเอาใจใส่ ดังนั้น จึงควรต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และควรเพิ่มอัตราลูกจ้างท้องถิ่นเพื่อช่วยงานกงสุลให้เพียงพอทั้งในสำนักงานและการติดต่อภายนอกสำนักงาน โดยเฉพาะหากลูกจ้างดังกล่าวเป็นชาวมาเลเซียเชื้อสายไทย จะช่วยงานสถานกงสุลใหญ่ ฯ ได้มากและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง แม้จะเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ แต่ก็หน่วยงานที่มีรายได้จากการตรวจลงตรามากที่สุด ในมาเลเซียเมื่อเปรียบเทียบกับสำนักงานของไทยทั้ง 3 แห่งในมาเลเซีย ซึ่งสามารถทำรายได้เข้าประเทศโดยเฉลี่ยได้มากถึงปีละประมาณกว่า 30 ล้านบาท ดังจะเห็นได้จากตารางสถิติเงินรายได้แผ่นดินของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ตั้งแต่ปี 2548 ถึงปี 2552 (เฉพาะงานตรวจลงตราในปี 2552 สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง มีรายได้ถึง 1,823,760 ดอลลาร์มาเลเซีย ซึ่งมากกว่ารายได้จากงานตรวจลงตราของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ในปีเดียวกัน ที่มีรายได้รวม 1,387,690 ดอลลาร์มาเลเซีย) ดังนั้น สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง จึงถือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในด้านการให้บริการงานกงสุลในมาเลเซีย

สถิติรายได้งานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง

ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2552

(อัตราเฉลี่ย 1 ดอลลาร์มาเลเซีย เท่ากับ 10 บาท)

รายได้ (ดอลลาร์มาเลเซีย)	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
หนังสือเดินทาง	105,075.-	106,700.-	122,060.-	127,572.-	107,290.-
ตรวจลงตรา	3,026,040.-	2,798,560.-	3,589,370. -	2,790,130. -	1,823,760. -
นิติกรณ์	53,360.-	49,260.-	49,090.-	46,620.-	43,800.-
รวม	3,184,505.-	2,954,520.-	3,760,520. -	3,144,322. -	1,974,850. -

หมายเหตุ ใช้ช่วงปีปฏิทิน 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคมของทุกปี และในปี 2552 กระทรวงฯ
มีนโยบายงดเก็บเงินค่าตรวจลงตราประเภท Transit และ Tourist จนถึงวันที่
4 มีนาคม 2553

สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง
สถิติงานฝ่ายกงสุล ประจำปี 2550-2552

ประเภทงานต่างๆ	ปี 2550 (ราย)	ปี 2551 (ราย)	ปี 2552 (ราย)	หมายเหตุ
1. หนังสือเดินทาง	933	1046	977	
2. ตรวจลงตราประเภทต่างๆ	28,800	21,057	25,459	
3. นิติกรณ์ หนังสือรับรอง หนังสือมอบอำนาจ ฯลฯ	790	778	724	
4. เพิ่มหน้าหนังสือเดินทาง	296	250	97	
5. หนังสือสำคัญประจำตัว (C.I)	76	84	79	
6. สูติบัตร	55	69	75	
7. มรณบัตร	4	8	9	
8. ทะเบียนสมรส	5	8	10	
9. ทะเบียนหย่า	2	1	4	
10. การช่วยเหลือคนไทยตกทุกข์ได้ยาก	14	33	45	

สถิติและรายได้การตรวจลงตราประเภทต่างๆ ของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ปี 2551

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 2551

ประเภทของการตรวจลงตรา

เดือน	คนอยู่อาศัย		ท่องเที่ยว		เดินทางผ่าน		ทูต	ราชการ	อัครราชทูตไมตรี	รวม	
	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	ราย	ราย	ราย	จำนวนเงิน
ม.ค.	764	223,190	1,513	170,280	48	4,320	-	-	-	2,325	397,790
ก.พ.	697	174,020	1,073	99,880	65	5,850	-	-	-	1,835	279,750
มี.ค.	568	133,320	993	93,830	44	3,960	-	-	-	1,605	231,110
เม.ย.	535	116,710	1,022	96,030	43	3,870	-	-	-	1,600	216,610
พ.ค.	530	98,120	814	77,880	27	2,430	2	-	-	1,373	178,430
มิ.ย.	622	119,680	836	77,660	21	1,890	-	-	-	1,479	199,230
ก.ค.	577	119,240	952	88,880	40	3,600	-	-	-	1,569	211,720
ส.ค.	531	112,750	878	80,960	29	2,610	1	-	119	1,558	196,320
ก.ย.	618	141,680	918	87,230	56	5,040	5	-	-	1,597	233,950
ต.ค.	664	146,850	1,026	97,020	37	3,330	-	-	-	1,727	247,200
พ.ย.	657	137,280	1,136	112,420	48	4,320	-	-	-	1,841	254,020
ธ.ค.	650	128,590	1,840	186,670	58	5,220	-	-	-	2,548	324,000
รวม	7,413	1,651,430	13,001	1,268,740	516	46,440	8	-	119	21,057	2,970,130

สถิติและรายได้การตรวจลงตราประเภทต่างๆ ของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ปี 2552

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 2552

ประเภทของการตรวจลงตรา

เดือน	คนอยู่อาศัย		ท่องเที่ยว		เดินทางผ่าน		ทูต	ราชการ	อัครราชทูตไมตรี	รวม	
	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	ราย	ราย	ราย	จำนวนเงิน
ม.ค.	672	126,170	2,046	210,760	100	9,000	0	6	0	2,824	345,930
ก.พ.	516	107,140	1,798	181,500	39	3,510	0	1	0	2,354	292,150
มี.ค.	536	101,860	1,972	21,670	61	5,490	1	3	0	2,573	129,020
เม.ย.	480	93,390	1,598	0	58	5,220	0	10	0	2,146	98,610
พ.ค.	435	88,660	1,527	0	39	3,510	0	6	0	2,007	92,170
มิ.ย.	433	88,000	1,373	62,700	41	3,690	0	5	0	1,852	154,390
ก.ค.	457	98,450	1,321	0	61	5,490	0	7	0	1,846	103,940
ส.ค.	427	90,340	850	0	61	5,580	0	6	0	1,344	95,920
ก.ย.	519	104,380	1,177	0	61	5,490	0	0	0	1,757	109,870
ต.ค.	548	114,290	1,204	0	58	5,220	0	5	0	1,815	119,510
พ.ย.	646	150,590	1,673	0	47	4,230	0	4	0	2,370	154,820
ธ.ค.	529	119,900	2,018	0	24	2,160	0	0	0	2,571	122,060
รวม	6,198	1,283,170	18,557	476,630	650	58,590	1	53	0	25,459	1,818,390

3.1.4 งบประมาณ

สถานกงสุลใหญ่ ฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อใช้ในการจัดสร้างที่ทำการหลังใหม่ และการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเพิ่มอัตรากำลัง การปรับขึ้นเงินเดือนให้ลูกจ้าง และการพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ลูกจ้าง แต่ขณะนี้ปัญหาสำคัญของสถานกงสุลใหญ่ ฯ คือ ยังมิได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจัดสร้างอาคารหลังใหม่ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนางานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีพื้นที่รองรับการให้บริการและรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างพอเพียง อีกทั้งจะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้มากและจะทำให้งานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ปัญหา ปัญหานี้เป็นปัจจัยภายนอกที่สถานกงสุลใหญ่ ฯ ไม่สามารถแก้ไขได้เอง แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจกับกระทรวง ฯ เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหา ซึ่งในขั้นนี้คาดว่า จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ต้องรอรอบการอนุมัติงบประมาณในการสร้างที่ทำการหลังใหม่จากกระทรวงการคลังต่อไปอีก จึงคาดการณ์ได้ยากกว่า ที่ทำการหลังใหม่จะได้รับอนุมัติให้สร้างได้เมื่อใด แม้แต่การของบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ก็อาจต้องชลอไว้เช่นเดียวกัน

ผลกระทบ ลูกจ้างขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะยังไม่ได้รับการตอบสนองในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ปัญหาหลักในเรื่องการก่อสร้างที่ทำการหลังใหม่ซึ่งจะมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในสำนักงานด้วย นอกจากนั้นงบประมาณในการดูแลรักษาอาคารและซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย

แนวทางแก้ไข เร่งรัดติดตามเรื่องการขอรับงบประมาณในการก่อสร้างที่ทำการหลังใหม่ ขณะนี้เรื่องดังกล่าวอยู่ระหว่างการพิจารณาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงบประมาณเกี่ยวกับลูกจ้างเพื่อมิให้เกิดปัญหากับการปฏิบัติงานของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ในระยะยาว

3.1.5 การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน

(1) การจัดเก็บเอกสารที่ไม่เป็นระบบ สืบเนื่องมาจากความคับแคบของสถานที่และไม่มีสถานที่รองรับที่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถจัดหาตู้หรือชั้นเก็บเอกสารหรือเก็บแฟ้มเอกสารเพิ่มเติมได้ การเก็บเอกสารที่ทำอยู่ในปัจจุบัน คือ จัดเรื่องเข้าแฟ้มแล้ววางไว้ที่โต๊ะลูกจ้างเมื่อไม่มีที่วาง ก็จะนำแฟ้มไปเก็บไว้ในห้องเก็บเอกสารซึ่งอยู่ด้านนอกอาคารสำนักงาน ดังนั้น การค้นหาเรื่องเดิมหรือการค้นหาแฟ้ม จึงเป็นปัญหากับเจ้าหน้าที่มาก เพราะต้องใช้เวลาในการค้นหาและต้องทำหลังเลิกงาน ซึ่งทำให้ผู้มารับบริการต้องเสียเวลามาติดต่ออีกครั้ง จึงจะสามารถดำเนินการให้ได้

ปัญหา การเก็บเอกสารไม่เป็นระบบดังกล่าว ทำให้ยากต่อการค้นหา และอาจทำให้เอกสารสำคัญต่างๆ เกิดการชำรุดสูญหายได้ง่าย ควรมีการจัดเก็บข้อมูลไว้ในระบบงานคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและใช้อ้างอิงได้ อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งสำเนาเอกสารของสถานกงสุลใหญ่ฯ ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นต้องนำมาใช้อ้างอิงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการรับรองเอกสารและการดำเนินการต่อเนื่องอื่นๆ ด้วย

ผลกระทบ การที่สถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นหน่วยงานออกเอกสารทางทะเบียนและเอกสารรับรองต่างๆ ย่อมเป็นความรับผิดชอบในการจัดเก็บต้นฉบับเอกสารให้เป็นระบบ เพื่อง่ายต่อการนำมาใช้อ้างอิงและดำเนินการที่เกี่ยวข้อง หากไม่สามารถค้นหาเอกสารดังกล่าวได้ ก็จะทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือและกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

แนวทางแก้ไข ต้องมีการสำรวจและย้ายแฟ้มที่ไม่ค่อยมีความสำคัญไปเก็บไว้ในห้องเก็บของเพื่อจะได้มีพื้นที่ในสำนักงานพอจะเก็บแฟ้มที่จำเป็นต้องใช้อ้างอิงบ่อยไว้ในสำนักงาน พร้อมจัดหาอุปกรณ์จัดเก็บที่เหมาะสม และควรใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลไว้ในระบบจัดเก็บส่วนกลาง เพื่อความสะดวกในการจัดทำ index และสามารถค้นหาเรื่องได้รวดเร็ว

ในการจัดทำระบบฐานข้อมูลคนไทย ได้เคยมีข้อเสนอแนะในการทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล “เรื่องการจัดการข้อมูลคนไทยในฮ่องกงและมาเก๊าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ” โดยนางสุพัตรา ศรีไมตรีพิทักษ์ นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1 ซึ่งน่าจะนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำระบบเก็บข้อมูลได้ดี โดยกระทรวงฯ อาจพิจารณานำมาใช้เป็นรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้สถานทูตสถานกงสุลนำไปใช้ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ก็จะช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณของหน่วยงานในการจัดทำระบบดังกล่าว ทั้งนี้ ระบบจัดเก็บข้อมูลที่จะใช้เป็นฐานข้อมูล ต้องระบุข้อมูลที่จำเป็น ดังนี้

-ข้อมูลคนไทย ควรมีชื่อและนามสกุลภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เลขประจำตัวประชาชน เลขที่หนังสือเดินทาง อาชีพการงาน ที่อยู่ในประเทศไทยและในมาเลเซีย

-ข้อมูลการรับบริการ อาจแยกเป็นงานหนังสือเดินทาง งานทะเบียนราษฎร งานนิติกรณ์ งานคุ้มครองคนไทย และงานอื่นๆ วันเวลาที่มารับบริการ เลขทะเบียนเอกสาร

(2) การปรับปรุงเว็บไซต์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานเชิงรุกอันหนึ่งของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในการประชาสัมพันธ์ โดยสถานทูตสถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งจะมีเว็บไซต์ของสำนักงานเพื่อใช้แจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่คนไทยและคนต่างชาติได้เข้ามาศึกษาและดูข้อมูลต่างๆ อาทิ ข้อมูลรายชื่อข้าราชการ ข้อมูลสถานที่ทำการ หมายเลขโทรศัพท์และโทรสาร เวลาทำการของสำนักงาน นั้นๆ และข้อมูลอื่นๆ ที่ควรรู้ในการติดต่อขอรับบริการจากสถานกงสุลใหญ่ฯ

ในปัจจุบัน สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง จะติดต่อแจ้งข้อมูลต่างๆ แก่คนไทยใน ปีนังและเขตอาณาโดยทางไปรษณีย์หรือทางโทรศัพท์ ซึ่งไม่สามารถทำได้กว้างขวางและรวดเร็ว เท่ากับทางเว็บไซต์ แต่ปัญหาในการดำเนินการ คือ เจ้าหน้าที่ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ยังไม่มี ศักยภาพในด้านนี้ จึงยัง无法ดำเนินการได้เอง

การปรับปรุงเว็บไซต์ ให้มีความน่าสนใจและมีข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนจะ สามารถใช้เป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารของกระทรวงฯ ยังไม่มีกำลังคนเพียงพอที่จะดำเนินการให้กับสถานทูตสถานกงสุลได้ ทุกแห่งตามที่ร้องขอ ดังนั้น แต่ละสำนักงานจึงต้องหาผู้ที่มีศักยภาพในด้านนี้มาดำเนินการเอง โดย ต้องตั้งงบประมาณในการดำเนินการและจัดหา web master เพื่อดูแลปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ปัญหา การปรับปรุงเว็บไซต์ในปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การเผยแพร่ ข้อมูลทำได้กว้างขวางและรวดเร็วขึ้น การที่เว็บไซต์ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ยังไม่มีการพัฒนาจะ ทำให้เป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารกับคนไทยในพื้นที่ที่ดูแล รวมทั้งขาดความกระชับฉับไว ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ได้

ผลกระทบ การติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต (Internet) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่สุดในการสื่อสารในยุคปัจจุบัน นอกจากจะเป็นการให้ข้อมูลที่รวดเร็วฉับไวและทันเหตุการณ์ แล้ว ยังสามารถรับทราบข้อมูลความคิดเห็นรวมทั้งข้อติชมของผู้เข้าชมเว็บไซต์ได้ด้วย ต้องการให้ สถานกงสุลใหญ่ฯ ปรับปรุงในเรื่องใด อย่างไร เพื่อเป็นการตอบสนองผู้ใช้บริการได้อย่างตรงจุด ดังนั้น หากสถานกงสุลใหญ่ฯ ไม่สามารถพัฒนาเว็บไซต์ได้ก็เท่ากับเป็นการปิดกั้นช่องทางติดต่อที่ สำคัญอันหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ขาดข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาจนให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้ ตั้งเป้าหมายไว้

แนวทางแก้ไข ของงบประมาณเพื่อดำเนินการจัดทำเว็บไซต์ให้มีรูปลักษณ์และ ข้อมูลที่ทันสมัย น่าสนใจ เพื่อให้สามารถตอบสนองผู้เข้าชมได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมใน ด้านการบริการของสถานกงสุลใหญ่ฯ ทั้งหมด และต้องจัดหา web master เพื่อช่วยตอบปัญหาและ ให้คำปรึกษาแก่คนไทยที่ต้องการข้อมูลเฉพาะเรื่อง รวมทั้งให้คอยดูแลปรับปรุงเว็บไซต์ด้วย

(3) การจัดพิมพ์คู่มือคนไทย โดยที่มีผู้รับบริการคนไทยส่วนหนึ่งยังไม่เคยติดต่อ และไม่ทราบขั้นตอนหรือเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการดำเนินการ อีกทั้งไม่ได้ติดต่อสอบถามกับ เจ้าหน้าที่ก่อนที่จะเดินทางมาติดต่อขอรับบริการ ดังนั้น สถานกงสุลใหญ่ฯ จึงยัง无法ดำเนินการให้ ได้ เพราะขาดเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการดำเนินการ ทำให้ผู้รับบริการเสียเวลาและ ไม่ได้รับความสะดวก สถานกงสุลใหญ่ฯ เห็นว่า เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงควรดำเนินการ จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการให้บริการในเรื่องต่างๆ รวมถึงเอกสารประกอบการ

ดำเนินการและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับรัฐปีนังและรัฐในเขตอาณาให้คนไทยได้ทราบล่วงหน้าโดยการจัดทำคู่มือคนไทยขนาดพกพา ซึ่งจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- ข้อมูลพื้นฐานของรัฐปีนัง รัฐเกะห์ รัฐเปอร์ลิส และรัฐเประ
- รายชื่อหน่วยงานไทยในมาเลเซียและหมายเลขโทรศัพท์โทรสาร
- การให้บริการด้านกงสุลต่างๆ และเอกสารหลักฐานประกอบการ

ดำเนินการ ค่าธรรมเนียม และระยะเวลาดำเนินการ

- รายชื่อหน่วยงานไทยและวัดไทยในเขตอาณา
- แผนที่ของสถานที่ที่เกี่ยวข้อง
- วันหยุดราชการประจำปีของสถานกงสุลใหญ่ ฯ
- เรื่องอื่นๆ อาทิ การป้องกันภัยสึนามิ การป้องกันไข้หวัดนก เป็นต้น

ทั้งนี้ สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง ได้เคยจัดทำคู่มือคนไทย เพื่อแจกจ่ายแก่คนไทยไว้เป็นคู่มือในการติดต่อกับสถานกงสุลใหญ่ ฯ โดยได้จัดพิมพ์ครั้งแรกเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2551 แต่หลังจากนั้นกระทรวงฯ ไม่ได้อนุมัติงบประมาณในการพิมพ์คู่มือดังกล่าวให้สถานกงสุลใหญ่ ฯ ตามที่ขอไป สถานกงสุลใหญ่ ฯ จึงไม่สามารถจัดพิมพ์เพื่อแจกจ่ายให้คนไทยในรัฐปีนังและเขตอาณาได้อีก แต่กระทรวงฯ ได้ให้ทางสถานเอกอัครราชทูตฯ จัดพิมพ์ข้อมูลรวมของสถานกงสุลใหญ่ ฯ ในปีนังและโกตาบารู ซึ่งมีบางส่วนที่ข้อมูลตรงกัน บางส่วนข้อมูลต่างกันไปในแต่ละรัฐ ทำให้ข้อมูลสำคัญของรัฐปีนังขาดหายไป อาทิ วันหยุดราชการ หรือข้อมูลสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการรับรองเอกสาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สถานกงสุลใหญ่ ฯ เห็นว่า คู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์และน่าจะดำเนินการต่อไป โดยต้องมีการปรับปรุงข้อมูลให้ครบถ้วน ทันสมัยและให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ปัญหา หากสถานกงสุลใหญ่ ฯ ไม่สามารถให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติอย่างเพียงพอ ก็จะทำให้คนไทยที่มาติดต่อได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อนหรือไม่ครบถ้วน ซึ่งอาจเกิดปัญหาในการติดต่อกับสถานกงสุลใหญ่ ฯ ตามมาได้ การติดต่อคนไทยโดยมีคู่มือแบบพกพาจะช่วยให้คนไทยทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการติดต่อเป็นการล่วงหน้า

ผลกระทบ แม้ว่าสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ และสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง จะอยู่ในประเทศมาเลเซียเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังมีความแตกต่างของข้อมูลในแต่ละรัฐ อาทิ วันหยุดราชการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องของรัฐปีนัง เป็นต้น ดังนั้น หากสถานกงสุลใหญ่ ฯ ได้รับงบประมาณในการจัดทำคู่มือคนไทยได้เอง ก็จะสามารถให้ข้อมูลในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่คนไทยในรัฐปีนังและเขตอาณาได้ถูกต้องและครบถ้วนมากกว่า

แนวทางแก้ไข โดยที่การจัดทำคู่มือคนไทยฉบับพกพา เป็นเครื่องมือเชิงรุกในการเข้าถึงคนไทยในเขตอาณา เพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพำนักหรือติดต่อกับหน่วยงานของไทยในมาเลเซีย ดังนั้น จึงควรต้องจัดทำงบประมาณจัดพิมพ์คู่มือคนไทยในส่วนของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง และปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้อง ทันสมัย เหมาะสมกับพื้นที่และใช้ประโยชน์ได้จริง อย่างไรก็ตาม ในขั้นนี้ อาจแก้ไขเบื้องต้นโดยการจัดทำใบแทรกข้อมูลที่จำเป็นใส่ไว้ในเล่ม เช่น วันหยุดราชการ หรือ แผนที่หน่วยงานของปีนังที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(4) การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานกรณีให้ความช่วยเหลือคนไทย เนื่องจากความช่วยเหลือคนไทยหลายกรณีมีหลักปฏิบัติที่แตกต่างกันไป อาทิ คนไทยตกทุกข์ หญิงไทย นักโทษไทย ลูกเรือประมงไทย อีกทั้งเจ้าหน้าที่กงสุลของสถานทูตสถานกงสุลใหญ่แต่ละแห่งจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปประจำการในประเทศต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ และระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือคนไทยหลายฉบับก็ได้มีปรับปรุงแก้ไข บางฉบับยกเลิก บางฉบับยังคงใช้อยู่ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและความชัดเจนถูกต้องในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเจ้าหน้าที่จะสามารถดำเนินการให้บริการได้โดยสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น กระทรวงฯ จึงควรจัดทำแนวทางเบื้องต้นและรวบรวมระเบียบกฎหมายในการให้ความช่วยเหลือคนไทยแต่ละกรณีไว้เป็นรูปเล่ม เช่นเดียวกับการจัดทำคู่มือการตรวจลงตราให้แก่ชาวต่างชาติ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ปัญหา หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่ได้เก็บและรวบรวมระเบียบในเรื่องดังกล่าวไว้ให้ครบถ้วนต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดความความสับสนกับเจ้าหน้าที่ใหม่ได้ และอาจทำให้ดำเนินการเกิดความผิดพลาดหรือผิดระเบียบโดยไม่ได้เจตนา

ผลกระทบ หากเกิดความผิดพลาด จะทำให้เกิดผลกระทบแก่คนไทยในแง่ของสิทธิประโยชน์หรือความสะดวกรวดเร็วที่ควรจะได้รับ และเจ้าหน้าที่อาจถูกดำเนินหรือถูกคนไทยดังกล่าวร้องเรียนได้เช่นกัน

แนวทางแก้ไข กรมการกงสุลต้องเป็นหน่วยงานหลักในการรวบรวมระเบียบกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งยังมีผลใช้บังคับ แล้วรวบรวมไว้เป็นคู่มือพร้อมจัดทำขั้นตอนหลักๆ ในการให้ความช่วยเหลือคนไทยในแต่ละกรณี เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ถูกต้อง ไม่สับสน และสามารถอ้างอิงกฎระเบียบของแต่ละเรื่องได้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น



บริเวณพื้นที่อาคารบ้านพักกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง



อาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ซึ่งอยู่ติดกันมีอายุกว่า 40 ปี



บริเวณส่วนติดต่อ ทำการงานด้านกงสุล การตรวจลงตรา



พื้นที่ติดต่อขอตรวจลงตรา



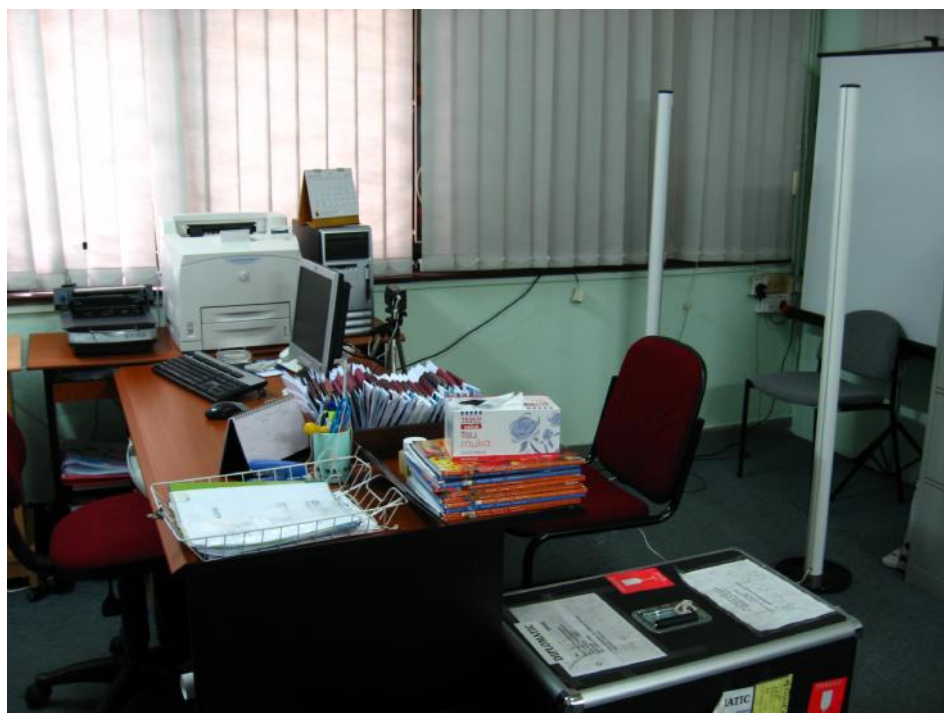
เคาน์เตอร์ด้านหน้าของฝ่ายกงสุล



บริเวณพักคอยตรวจลงตราและหนังสือเดินทาง



พื้นที่ทำงานชั้นล่างทั้งหมดของข้าราชการต่างๆและส่วนงานกองสตูดอยู่รวมกัน
ทำให้คับแคบและไม่เป็นสัดส่วน



พื้นที่ส่วนงานทำหนังสือเดินทาง ซึ่งที่อยู่ต่อเนื่องกันกับพื้นที่ทำงานอื่นๆ

3.2 ผลการศึกษาสถานะแวดล้อมของสถานกงสุลใหญ่ ฯ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานกงสุลใหญ่ ฯ เมืองปีนัง โดยการวิเคราะห์ปัญหาหลัก โดยใช้แนวคิดเชิงระบบไปแล้วนั้น ต่อไปผู้ศึกษาจะได้ทำการประมวลผลสถานะแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ตลอดจนการบริหารจัดการ และการประมวลผลสถานะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องได้แก่ นโยบายภาครัฐด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ เป็นต้น โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แล้วจึงได้วิเคราะห์ศักยภาพโดยรวมของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

- (1) จุดแข็ง (Strengths)
- (2) จุดอ่อน (Weaknesses)
- (3) โอกาส (Opportunities)
- (4) อุปสรรคแรงกดดัน (Threats)

เราสามารถนำจุดแข็งซึ่งเป็นข้อได้เปรียบหรือขีดความสามารถภายในที่จะสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่จุดอ่อนถือเป็นข้อเสียเปรียบที่จะบ่อนทำลายการดำเนินงานซึ่งต้องแก้ไขปรับปรุง และโอกาสคือสถานการณ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้สะดวกขึ้น ตรงกันข้ามกับอุปสรรคที่จะทำให้การทำงานยากลำบาก

การวิเคราะห์ SWOT จะต้องพิจารณาข้อมูล สถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางปรับปรุงหน่วยงาน ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงมีความสำคัญเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถมองเห็นศักยภาพและข้อบกพร่องขององค์กรในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการปรับปรุงที่ดีและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยจะขอสรุปการศึกษาสถานะแวดล้อมของหน่วยงานเป็นข้อ ๆ ตามลำดับ ดังนี้

3.2.1 สรุปผลการศึกษาสถานะแวดล้อมภายในหน่วยงาน (Internal Environment) ได้แก่

- (1) จุดแข็งของหน่วยงาน (Strengths)

-เจ้าหน้าที่ของสถานกงสุลใหญ่ ฯ เป็นผู้ที่มีการศึกษา มีความรู้ความสามารถ โดยส่วนที่เป็นข้าราชการจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปถึงปริญญาโท ส่วนลูกจ้างท้องถิ่นจำนวน 4 คน เป็นคนไทย 2 คน คนมาเลเซีย 1 คน และมาเลเซียเชื้อสายไทยอีก 1 คน การศึกษาจบตั้งแต่ระดับมัธยมปลายจนถึงระดับปริญญาตรี ซึ่งทุกคนปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

-มีการทำงานเชิงรุกในการจัดคงสวัสดิจรณนอกสถานที่ที่รัฐเคอะห้มาระยะหนึ่งแล้ว (ประมาณ 1 ปีกว่า) ซึ่งแม้ว่าในขั้นต้นจะมีคนไทยทยอยมาติดต่อขอรับบริการไม่มากนัก แต่ก็มึปริมาณผู้รับบริการมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ หากมีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น เชื่อว่าจะมีปริมาณผู้มาขอรับบริการเพิ่มขึ้น รวมทั้งการจัดทำคู่มือคนไทยเพื่อแจกจ่ายข่าวสารที่จำเป็นแก่คนไทย

-ดำเนินการปรับปรุงขั้นตอนงานกงสุล เพื่อลดระยะเวลาการตรวจลงตราจาก 2 วันเหลือเพียง 1 วันทำการ มาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่ชาวต่างชาติที่จะเดินทางเข้าประเทศไทยได้มากกว่าสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่อื่นในประเทศเดียวกัน แม้ว่าสถานกงสุลใหญ่ ฯ จะเริ่มมีปัญหการทำงานล้นมือของเจ้าหน้าที่ก็ตาม

-มีการออกตรวจเยี่ยมนักโทษไทยและช่วยเหลือคนไทยนอกสถานที่ที่เป็นระยะๆ โดยเฉพาะตามเรือนจำต่าง ๆ ที่มีคนไทยถูกคุมขังอยู่

-มีการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เช่น เครื่องนับธนบัตร อุปกรณ์ช่วยในการอ่านเล่มหนังสือเดินทาง อุปกรณ์ตอบรับโทรศัพท์อัตโนมัติ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

-การได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกระทรวง ฯ ในการซ่อมแซมและการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมสามารถช่วยให้สถานกงสุลใหญ่ ฯ สามารถดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ภายในวงเงินที่ได้รับ

(2) จุดอ่อนของหน่วยงาน (Weaknesses)

-อาคารสถานที่ทำการและสิ่งอำนวยความสะดวกประกอบอาคารโดยเฉพาะฝ่ายงานกงสุล มีสภาพเก่า ทรุดโทรมและคับแคบ เนื่องจากใช้งานมานานและโครงสร้างอาคารที่เป็นอยู่ไม่สามารถรองรับการขยายตัวของภารกิจและเจ้าหน้าที่รวมทั้งผู้รับบริการได้

-อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในงานกงสุลเก่าและเสื่อมสภาพ เนื่องจากใช้งานมานาน รวมทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานยังไม่มีระบบเชื่อมต่อข้อมูลส่วนกลาง (ระบบ LAN) จึงทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือรวบรวมข้อมูลส่วนกลางเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการรักษาความปลอดภัยได้ ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนกลางจะเป็นประโยชน์และช่วยให้การปฏิบัติงานทำได้รวดเร็วขึ้น อีกทั้งในส่วนของการข้าราชการประจำการในต่างประเทศซึ่งจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันอยู่ทุก 3 - 4 ปี ก็จะได้ใช้ป็นข้อมูลอ้างอิงโดยไม่ขาดช่วงอีกด้วย

-บุคลากร เจ้าหน้าที่ทำงานด้านกงสุลมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้งานล้นมือและอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย แต่การเพิ่มเจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการจะทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงขึ้นมากและโอกาสที่จะได้รับอนุมัติให้เพิ่มเจ้าหน้าที่คงเป็นไปได้

ยากโดยเฉพาะในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในขณะนี้ จึงอาจขอเพิ่มอัตรากำลังในส่วนของผู้จ้างท้องถิ่นตามความจำเป็น

-อัตรากำลังของผู้จ้างฝ่ายกงสุลที่ได้รับในปัจจุบัน ยังต่ำกว่าอัตรากำลังของสถานกงสุลใหญ่ญี่ปุ่นและสถานกงสุลใหญ่อินโดนีเซียในปิ่นด้วย อัตรากำลังตำแหน่งเสมียนของไทยมีเงินเดือนเริ่มจาก 1,121.- ดอลลาร์มาเลเซีย ส่วนญี่ปุ่น 1,880.- ดอลลาร์มาเลเซียและอินโดนีเซีย ประมาณ 1,500 ดอลลาร์มาเลเซีย ทำให้การจัดหาผู้จ้างท้องถิ่นในตำแหน่งต่างๆ ทำได้ยากและไม่มีตัวเลือกมากนัก ผู้จ้างบางคนได้รับเงินเดือนถึงระดับสูงของเพดานเงินเดือนแล้ว ก็ไม่สามารถเลื่อนขึ้นเงินเดือนต่อไปได้ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความภักดีต่อหน่วยงาน

-ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในลักษณะของการใช้สื่อ Internet Website ซึ่งกำลังมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้อย่างรวดเร็ว ง่าย และประชาสัมพันธ์ได้กว้างขึ้น

-การจัดเก็บเอกสารที่ไม่เป็นระบบทำให้ยากต่อการค้นหา อาทิ การลงทะเบียนคนไทยซึ่งจำเป็นต้องใช้ติดต่อกับ การลงทะเบียนใช้สิทธิเลือกตั้ง การเชิญคนไทยเข้าร่วมงานและการเชิญประชุมในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

3.2.2 สรุปผลการศึกษาภาวะแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน(External Environment) ได้แก่

(1) โอกาสที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน (Opportunities)

-สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่น เป็นหน่วยงานของไทยในประเทศเพื่อนบ้าน ตั้งอยู่ไม่ไกลจากชายแดนไทย จึงมีส่วนช่วยในการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีเขตอาณาติดกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยถึง 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสตูล จังหวัดสงขลา และจังหวัดยะลา

-สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่น มีผู้มาติดต่อขอรับการตรวจลงตราเป็นจำนวนมาก เนื่องจากชาวมาเลเซียและชาวต่างประเทศสามารถเดินทางมาติดต่อได้โดยสะดวก เพราะที่ตั้งอยู่ห่างจากพรมแดนไทยทางด่านสะเดา จังหวัดสงขลา ประมาณ 160 กิโลเมตร หรือใช้เวลาเดินทางประมาณ 2 ชั่วโมงเท่านั้น และจากสถิติรายได้ค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราเมื่อเทียบกับสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ และสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองโกตาบารู ปรากฏว่าสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่น เป็นหน่วยงานที่สามารถทำรายได้สูงสุดในประเทศมาเลเซีย แม้ในปัจจุบันรัฐบาลจะมีนโยบายยกเว้นค่าธรรมเนียมการตรวจลงตราแบบท่องเที่ยวก็ตาม แต่สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่น ยังสามารถเก็บค่าธรรมเนียมจากด้านอื่น ๆ ได้ถึง 20 ล้านบาท

-ในเขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่น มีชุมชนชาวมลายูเชื้อสายไทย ที่เรียกว่า Orang – Siam เป็นจำนวนหลายหมื่นคน รวมทั้งวัดในศาสนาพุทธอีกประมาณ 60 วัด

จึงทำให้งานกงสุลในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนไทยและวัดไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเมื่อฝ่ายไทยประสงค์จะรักษาความเข้มแข็งของชุมชนไทย รวมถึงการที่จะรักษาเอกลักษณ์ไทยให้คงอยู่ในชุมชนชาวมาเลเซียเชื้อสายไทยต่อไป

(2) อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน (Threats)

-ขณะนี้ (กรกฎาคม 2553) ระบบเศรษฐกิจของโลกและประเทศไทยยังอยู่ในช่วงฟื้นตัวหลังจากประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาและยุโรปในปีที่ผ่านมา ทำให้มีปัญหาในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมในการปรับปรุงอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ต้องชะลอออกไปด้วย

-กฎหมายแรงงานท้องถิ่นของประเทศมาเลเซียที่เป็นปัญหาในการจัดจ้างลูกจ้างท้องถิ่น เนื่องจากอัตราค่าจ้างเสมือนของสถานกงสุลใหญ่ ๆ ค่อนข้างต่ำและไม่มีสวัสดิการครบถ้วนเหมือนกับบริษัทเอกชนทั่วไป การรับสมัครลูกจ้างท้องถิ่นทดแทนคนที่ลาออกไปจึงทำได้ยากและโอกาสเลือกผู้สมัครค่อนข้างน้อย

การวิเคราะห์ SWOT

	โอกาส O 1.เป็นหน่วยงานที่อยู่ติดกับชายแดนไทยซึ่งมีความสำคัญทางการค้า/การเมืองและกงสุล 2.เป็นหน่วยงานที่มำรายได้เข้าประเทศ สูงเพราะมีผู้ใช้บริการมาก 3.มีชุมชนไทยและวัดไทยเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้มีความเข้มแข็งของชุมชน	อุปสรรค T 1 เศรษฐกิจของไทยและของโลกยังไม่ฟื้นตัวมากนัก 2 กฎหมายท้องถิ่นที่อาจเป็นปัญหาในการจ้างงาน
จุดแข็ง S 1 জনท.มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ 2 มีการทำงานเชิงรุก 3 มีการตรวจลงตราภายใน 1 วัน 4 มีการจัดหาอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานเบื้องต้น 5 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ตามความจำเป็น	กลยุทธ์ที่ควรคงไว้/ส่งเสริม 1 ขอรับการสนับสนุนงบประมาณในเรื่องที่ยังต้องทำต่อเนื่องและเรื่องเร่งด่วน 2 สนับสนุนการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น 3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงานที่ไม่เหมาะสม 1 ส่งเสริมด้านเศรษฐกิจ การค้าและวัฒนธรรม 2 การพบปะและเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนไทย	กลยุทธ์ทำลายอุปสรรคเพื่อเดินทาง 1 ลดรายจ่ายโดยการให้บริการหรือ ติดต่อคนไทยทาง E-mail แทนทางโทรศัพท์/ไปรษณีย์ 2. เพิ่มรายได้ในการให้บริการกงสุลสัญจรตามมหาวิทยาลัยและจุดที่มีชุมชนไทยหนาแน่นเพื่อให้เกิดความสะดวก 3. ฝึกอบรม জনท. /เรียนรู้งาน/สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
จุดอ่อน W 1 อาคารสถานที่ไม่เหมาะสมและมีสภาพเก่าทรุดโทรม 2 บุคลากรไม่เพียงพอกับงาน 3 อุปกรณ์เครื่องมือล้าสมัย 4 ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 5 ไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดี	กลยุทธ์แก้ไขจุดอ่อน 1 ปรับปรุงอาคารสถานที่ทำการ 2 จัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม/ทดแทน 3 ขอบริบเพิ่มอัตราลูกจ้างและเงินค่าจ้างให้เหมาะกับค่าครองชีพ 4 จัดทำระบบ LAN และระบบจัดเก็บเอกสาร 5 จัดทำเว็บไซต์และคู่มือคนไทย	กลยุทธ์ที่ต้องขอ/หลีกเลี่ยง/ยกเลิก 1 ปรับลดงานด้านกงสุลที่ไม่คุ้มค่า เช่น กงสุลสัญจรเปลี่ยนจากทุกเดือนเป็น 2 เดือน/ครั้งโดยสลับไปยังจุดอื่นที่มีชุมชนไทยหนาแน่นแทน

3.3 การกำหนดทิศทางขององค์กร

เมื่อได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว เราจะต้องกำหนดทิศทางที่ต้องการจะไปให้ถึงเสียก่อน โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน (Goal) ที่เราต้องการก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

3.3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพหรือตำแหน่งในอนาคตที่หน่วยงานต้องการจะไปให้ถึงซึ่งในที่นี้ สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนังจะขอกำหนดการดำเนินการไว้ในช่วง 3 ปี โดยอาจมีการทบทวนตามระยะเวลาได้ ดังนี้

“เป็นหน่วยงานกงสุลที่ให้บริการได้อย่างครบถ้วน รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ”

3.3.2 การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน (Goal)

จะต้องเป็นเป้าหมายที่จะช่วยให้เราสามารถไปถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้โดยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่เราต้องการให้เป็นในช่วง 3 ปีข้างหน้าตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ดังนี้

- (1) สามารถบริการงานกงสุลได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพตามภารกิจของหน่วยงานกงสุล มีความถูกต้องรวดเร็ว ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- (2) ปรับปรุงโดยนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (3) ให้การบริการเชิงรุกแก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจ
- (4) เป็นหน่วยงานที่ให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง
- (5) สร้างความพึงพอใจและกำลังใจในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคง และความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน

ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้งานกงสุลสามารถพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพได้ในเวลาที่กำหนด

เมื่อทำการศึกษาสภาวะแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ทั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว จึงจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สถานกงสุลใหญ่ ฯ ต้องการ โดยจะคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจของหน่วยงาน และมีความเป็นไปได้ทางเทคนิค งบประมาณ ความคุ้มค่า สามารถดำเนินการได้ มีความ

ยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของหน่วยงานที่ศึกษาวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการพิจารณา

3.4 การกำหนดกลยุทธ์แนวทางการปรับปรุงงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ

เมื่อได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยคำนึงถึงความต้องการกับเป้าหมายของหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ก็จะสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการปรับปรุงงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาหน่วยงานได้ โดยแนวทางดังกล่าวจะถูกกำหนดจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านปรับปรุงกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการมีความสมดุล สอดคล้อง และเชื่อมโยงสนับสนุนกันต่อไปได้ จึงอาจกำหนดเป็นมุมมองได้ 4 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการเรียนรู้

- ฝึกอบรมงานด้านกงสุลให้แก่เจ้าหน้าที่ด้านกงสุลทุกคน เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้ในการปฏิบัติงานในส่วนที่ยังขาดความชำนาญของแต่ละคนในด้านอื่นๆเพื่อให้สามารถที่จะทำงานแทนกันได้ และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) รวมทั้งจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษางานนอกสถานที่เป็นครั้งคราว

- จัดทำและรวบรวมข้อมูลกลางในระบบ LAN และการจัดเก็บเอกสารอ้างอิงที่เป็นระบบ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลการใช้งานทั่วไปและข้อมูลเพื่อการเรียนรู้

- สร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความขยันหมั่นเพียร และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

(2) ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน

- ขอเพิ่มอัตราในการจ้างลูกจ้างท้องถิ่นอีก 1 คน โดยเฉพาะอาจพิจารณาลูกจ้างมาเลเซียเชื้อสายไทย เพื่อช่วยปฏิบัติงานกงสุลที่ล้นมือและสามารถปฏิบัติภารกิจกงสุลสัญจรและการตรวจเยี่ยมคนไทยที่ถูกลักพาหรือต้องการความช่วยเหลือได้มากขึ้น

- ลดขั้นตอนและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยมีการเชื่อมต่อระบบฐานข้อมูลกลาง (ระบบ LAN) และใช้เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ การเพิ่มเครื่องช่วยอ่านหนังสือเดินทาง เป็นต้น

- ใช้การดำเนินงานเชิงรุกให้มากขึ้นทั้งงานกงสุลสัญจรและการออกตรวจเยี่ยมคนไทยในเรือนจำ คนไทยที่ต้องการความช่วยเหลือ ร่วมกิจกรรมชุมชนชาวไทย และชาวมาเลเซียเชื้อสายไทยในเขตอาณาให้มากขึ้น โดยสร้างระบบงานแบบ One Stop Service เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการ

- ให้ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานกันในด้านข้างเคียงเพื่อสามารถทดแทนกันได้
ได้ในกรณีที่มิได้เจ้าหน้าที่ขาดหรือลาและให้มีการทำงานเป็นทีม

- จัดทำระบบฐานข้อมูลกลางในการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็วและ ลด
ระยะเวลาในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด รวมทั้งตรวจสอบได้ โดยต้องมีการจัดทำข้อมูลให้
ทันสมัยอยู่เสมอ

- สร้างระบบตรวจสอบ (Quality Control - QC) เพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็น
ประจำ

- จัดทำ Website เพื่อให้บริการด้านกงสุล ด้วยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับงาน
กงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ฯ รวมทั้งแบบฟอร์มและวิธีการยื่นคำร้อง นอกจากนั้นยังต้องปรับปรุง
วิธีการให้บริการให้ทันสมัย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ อาทิ การยื่นขอรับการตรวจ
ลงตราผ่านทาง Website ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินการ และมีความสะดวก
รวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการยกระดับการบริการให้เป็นแบบมาตรฐานสากล

- จัดทำคู่มือคนไทย เพื่อแจกจ่ายแก่คนไทยไว้เป็นคู่มือในการติดต่อกับสถานกงสุล
ใหญ่ ฯ ซึ่งทำให้คนไทยในปิ่นังและเขตอาณาสามารถทราบข้อมูล ตลอดจนขั้นตอนและเอกสารที่
ต้องนำมาติดต่อในการรับบริการด้านกงสุลเป็นการล่วงหน้า

- จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อทดแทนของเดิมที่ชำรุดและหมดสภาพ เพื่อให้
เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์
เครื่องสำรองไฟ เครื่อง Printer รถยนต์ส่วนบุคคล เป็นต้น

(3) ด้านผู้รับบริการ

- จัดทำระบบประชาสัมพันธ์เชิงรุกโดยใช้ Website และคู่มือคนไทยเพื่อ
ประชาสัมพันธ์ข่าวสารแทนเจ้าหน้าที่ซึ่งมีอยู่จำกัด ซึ่งเป็นวิธีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนแก่
ผู้ใช้บริการได้โดยตรง

- มีการจัดเก็บข้อมูลด้านการบริการ เช่น ความถี่ในการมารับบริการ ความพึงพอใจ
แล้วจึงนำมาดำเนินการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- จัดสถานที่ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มภาพลักษณ์และความสง่างามให้กับประเทศรวมทั้ง
สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ

- ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการ
ได้รับความสะดวก เช่น จัดทำระบบเรียกคิวแบบตัววิ่ง การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และปรับปรุงระบบตอบรับทางโทรศัพท์ให้ตอบสนองผู้รับบริการได้มาก
ยิ่งขึ้น

(4) ด้านการเงินและงบประมาณ

- จัดหางบประมาณในการสร้างอาคารที่ทำการหลังใหม่พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกแทนอาคารหลังเดิม ซึ่งจะทำให้การให้บริการงานกงสุลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสะดวกปลอดภัย เหมาะสมกับการเป็นหน่วยงานของไทยในต่างประเทศ

- ขอบปรับปรุงอัตราค่าจ้างลูกจ้างท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจรวมทั้งจัดหาสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่ลูกจ้างตามกฎหมายการจ้างแรงงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมทั้งความภักดีต่อหน่วยงานด้วย

- จัดหางบประมาณและขอเพิ่มอัตราในการจ้างลูกจ้างท้องถิ่นเพื่อช่วยการปฏิบัติงานกงสุลที่ล้นมือ และสามารถปฏิบัติการกิจกงสุลสัญจร รวมทั้งการตรวจเยี่ยมนักโทษไทยที่ถูกจำคุก หรือต้องการความช่วยเหลือได้มากขึ้น

- จัดหางบประมาณในการปรับปรุง Website และคู่มือคนไทย เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลเชิงรุกได้รวดเร็วและขยายวงกว้างได้มากขึ้น

- จัดหางบประมาณในการจัดตั้งสมาคมคนไทยในรัฐปีนังและเขตอาณา เพื่อเป็นจุดประสานงานและช่วยเหลือดูแลคนไทยรวมทั้งการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ

- จัดหางบประมาณในการซื้อครุภัณฑ์ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทดแทนของเก่าที่เสื่อมสภาพและล้าสมัย

สำหรับด้านการเงินและงบประมาณนั้น ในภาคธุรกิจเอกชนจะคำนึงถึงในส่วนของกำไรลดต้นทุนหรือทำกำไรเป็นสำคัญ แต่ในภาครัฐด้านการเงินหมายถึงการจัดสรรหรือสรรหางบประมาณมาใช้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์แก่ประเทศเป็นสำคัญ

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการปรับปรุงงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปีนัง” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การสังเกตการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาและนำเสนอแนวทางการปรับปรุงโดยการนำเอาแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์แนวทางการพัฒนางานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ซึ่งอาจพิจารณาได้ ดังนี้

4.1.1 ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญในการปรับปรุงงานกงสุล ได้แก่

- อาคารสถานที่ทำการมีสภาพที่ไม่เหมาะสมและชำรุดทรุดโทรม มีพื้นที่ไม่เพียงพอ
- เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เชื่อมต่อระบบ LAN การจัดหาอุปกรณ์ใหม่แทนของเดิมที่ชำรุดหรือเสื่อมสภาพ
- บุคลากร ได้แก่ ปัญหาอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ค่าตอบแทนต่ำ
- งบประมาณในการจัดสร้างอาคารที่ทำการหลังใหม่และอุปกรณ์ประกอบอาคาร
- การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน ได้แก่ ปัญหาการจัดทำระบบเก็บข้อมูล ส่วนกลาง การปรับปรุงเว็บไซต์ การจัดพิมพ์คู่มือคนไทย การจัดพิมพ์คู่มือในการปฏิบัติงาน

4.1.2 แนวทางแก้ไขปรับปรุงงานกงสุล จากการวิเคราะห์และการทำ SWOT ในบทที่ 3 เห็นว่า จำเป็นต้องปรับปรุงงานกงสุลโดยพิจารณาจากมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการเรียนรู้

- ให้การฝึกอบรมงานแก่ลูกจ้างเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดความชำนาญเพื่อให้สามารถทำงานได้หลากหลายและแทนกันได้
- จัดทำฐานข้อมูลกลาง เพื่อจัดเก็บข้อมูลอ้างอิงให้เป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการค้นหาข้อมูล และการทำระบบเชื่อมต่อข้อมูลส่วนกลาง (ระบบ LAN)

-สร้างขวัญและกำลังใจให้เห็นความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อให้มีความ
ขยันหมั่นเพียรและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

(2) ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน

- เพิ่มอัตราลูกจ้างท้องถิ่นอีกอย่างน้อย 1-2 คน เพื่อช่วยปฏิบัติงานกงสุล
- ลดขั้นตอนและใช้เครื่องมือช่วยปฏิบัติงาน เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและจัดทำระบบเชื่อมต่อข้อมูลส่วนกลาง (ระบบ LAN)
- ดำเนินงานเชิงรุกให้มากขึ้นทั้งงานกงสุลสัญจรและการตรวจเยี่ยมคนไทย
สร้างระบบงานแบบ One Stop Service
- ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานกันในแต่ละแห่งข้างเคียงเพื่อสามารถทำงาน
ได้หลากหลายและทดแทนกันได้
- จัดทำระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาและลด
ระยะเวลาในการทำงาน
- สร้างระบบตรวจสอบ (Quality Control - QC) ในการทำงาน
- จัดทำ Website ให้มีความทันสมัยและน่าสนใจ เพื่อเป็นการยกระดับการให้
บริการในรูปแบบ online และสามารถติดต่อกับคนไทยได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดหา web
master ดูแลระบบ
- จัดทำคู่มือคนไทยแจกจ่ายแก่คนไทยที่เข้ามาทำงานและพักอาศัยในรัฐปีนัง
และเขตอาณา เพื่อใช้เป็นคู่มือในการติดต่อกับสถานกงสุลใหญ่ฯ
- จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อทดแทนของเดิมที่ชำรุดและล้าสมัย
เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(3) ด้านผู้รับบริการ

- จัดทำระบบประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้วย Website และคู่มือคนไทย
- จัดเก็บข้อมูลด้านการบริการ แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินการ
- จัดสถานที่ให้เหมาะสมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการรวมทั้งการ
รักษาภาพลักษณ์และความสง่างามให้กับประเทศ
- ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาให้บริการเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้
บริการ

(4) ด้านงบประมาณ

- จัดหางบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่ทำการและสิ่งอำนวยความสะดวก
ประกอบอาคาร

- ขอปรับปรุงอัตราค่าจ้างแรงงานท้องถิ่น
- จัดหางบประมาณและเพิ่มอัตราลูกจ้างท้องถิ่น
- จัดหางบประมาณในการจัดทำ Website และคู่มือคนไทยเพื่อการเผยแพร่

ข้อมูลเชิงรุก

- จัดหางบประมาณในการจัดตั้งสมาคมคนไทยในปิ่นังและเขตอาณาเพื่อให้เป็นเครือข่ายในการช่วยเหลือดูแลคนไทยและช่วยประสานกับทางการท้องถิ่น
- จัดหางบประมาณในการสร้างอาคารที่ทำการ การจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทดแทนของเก่าที่ชำรุดและล้าสมัย

4.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแนวทาง ในบทที่ 3 แล้ว ผู้ศึกษาประสงค์จะขอเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ ดังนี้

(1) ในหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้ที่จะออกประจำการต่างประเทศ กระทรวงฯ ควรจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ในการแก้ไขปรับปรุงข้อมูลในเว็บไซต์ของหน่วยงาน ในต่างประเทศแก่ข้าราชการที่จะไปประจำการด้วย เพื่อให้ข้าราชการสามารถดำเนินการเพิ่มข้อมูลหรือแก้ไขข้อมูลในเว็บไซต์ได้ตามความจำเป็น

(2) การใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีในการดำเนินการส่งเสริมเศรษฐกิจในด้านการค้า การลงทุนและด้านวัฒนธรรมไทย เพิ่มเติมจากการปรับปรุงงานกงสุล อาทิ

- การนำคณะนักธุรกิจชาวมาเลเซียเดินทางไปประเทศไทย เพื่อพบปะกับนักธุรกิจไทย ซึ่งจะเป็นโอกาสในการส่งเสริมให้มีการเจรจาการค้าการลงทุนต่อไปได้
- การจัดงานแสดงสินค้าไทยในปิ่นัง เพื่อเป็นการส่งเสริมการขายสินค้า OTOP ของจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย
- การนำศิลปวัฒนธรรมไทยมาแสดงที่รัฐปิ่นัง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนทางด้านศิลปวัฒนธรรมระหว่างกัน
- การจัดงานเทศกาลของไทย เช่น งานสงกรานต์ งานลอยกระทง เพื่อให้เกิดความภูมิใจในเอกลักษณ์ไทย อันจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คนไทยและคนมาเลเซียเชื้อสายไทยด้วย

เมื่อได้กำหนดแนวทางการปรับปรุงงานกงสุลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองปิ่นัง ดังกล่าว ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์ (Strategic Implement) โดยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงซึ่งต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกับทุกฝ่ายก่อนจะนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

บรรณานุกรม

- “การพัฒนาระบบราชการไทย” 2551. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
[http:// www.opdc.go.th/uploads/files/Road%20show_Thosaporn](http://www.opdc.go.th/uploads/files/Road%20show_Thosaporn).
- “การบริหารเชิงกลยุทธ์” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
[http:// www.igetweb.com/www/bqiconsultant/private.../09000103](http://www.igetweb.com/www/bqiconsultant/private.../09000103)
- “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
[http:// www.navy.mi.th/ncd/MENU_STRATEGY/.../STRATEGY_PLANNING](http://www.navy.mi.th/ncd/MENU_STRATEGY/.../STRATEGY_PLANNING).
- “แนวความคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
http://www.ssru.ac.th/linkssru/Subject_New/2552301/mainmenu.
- “แนวคิดเชิงระบบ (System Concept)” 2009. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
<http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/>
- “แผนยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบราชการไทย” 2551. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
[http:// www.cpd.go.th/download/data/2551/090951/strategies51-55](http://www.cpd.go.th/download/data/2551/090951/strategies51-55)
- พลุ เดชะรินทร์, ผศ. ดร. 2546. *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, รศ.ดร. 2546. *Strategic Planning The Art of Mapping Organization Towards Excellence การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน).
- สุพัตรา ศรีไมตรีพิทักษ์, 2552. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่องการจัดการข้อมูลคนไทยในฮ่องกงและมาเก๊าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ” หลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ 1
- อุทิศ ขาวเขียว, 2546. *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

