



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

**เรื่อง การบริหารสำนักงานขนาดเล็ก : กรณีศึกษาประสบการณ์การบริหาร
สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ ประเทศฟินแลนด์**

จัดทำโดย นายวรวุฒิ พงษ์ประภาพันธ์
รหัส 4011

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



คณะกรรมการการศึกษา
น.ช.ค.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารการทูต ของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ... สร้อยตระกูล อรรถมานะ

(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ... สมเกียรติ อริยปรัชญา

(ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ... พลภัทร บุราคม

(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ปัญหาและสถานะทางเศรษฐกิจที่หดตัวในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ทำให้รัฐบาลเพิ่มความเข้มงวดในเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านต่างประเทศด้วย อย่างไรก็ตาม ภาวะตึงตัวด้านงบประมาณดังกล่าว กลับสวนทางกับปริมาณงานด้านต่างประเทศที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และส่งผลให้กระทรวงการต่างประเทศเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปิดสำนักงานในต่างประเทศเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความสามารถในการสนองตอบยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่เป็นรูปธรรม

เพื่อให้การดำเนินการด้านการต่างประเทศมีความต่อเนื่อง กระทรวงการต่างประเทศจำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารงานในต่างประเทศใหม่ ซึ่งแนวโน้มที่สำคัญได้แก่การเปิดสำนักงานในต่างประเทศขนาดเล็กที่มีบุคลากรทางการทูตเพียง 2-3 คน และใช้วิธีการบริหารจัดการที่ช่วยคงความสามารถในการดำเนินการ เช่นเดียวกับที่ได้ดำเนินการแล้วที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ

ผู้จัดทำมีความสนใจที่จะศึกษาถึงทฤษฎี แนวทางการบริหาร และแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในการบริหารสำนักงานขนาดเล็กให้ประสบความสำเร็จ โดยคาดหมายว่า จะสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารสำนักงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำผลการศึกษาไปประมวลเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรและงบประมาณที่จำกัดได้อีกด้วย

จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานต่างๆ นำเอาเครื่องมือการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐอยู่แล้ว แต่แต่ละหน่วยงานยังมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับและความหลากหลายของการใช้เครื่องมือการบริหาร โดยหน่วยงานที่มีภารกิจที่เฉพาะ จะนำเอาเครื่องมือของภาคเอกชนมาปรับใช้น้อยกว่าหน่วยงานที่มีภารกิจที่กว้างขวางมากกว่า นอกจากนี้ ระดับความหลากหลายยังขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในต่างประเทศด้วยหรือไม่ หากเป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในต่างประเทศ การใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนได้มากขึ้น จึงมีความจำเป็นมากกว่าหน่วยงานที่ติดต่อกับประชาชนคนไทยน้อยกว่า

สำหรับข้อเสนอแนะนั้น ผู้ศึกษาพบว่า ในการบริหารองค์การในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนมีความตั้งใจที่จะทำให้รายงานศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงานในต่างประเทศของไทย ผู้เขียนขอขอบคุณบุคคลต่างๆ ที่ได้มีส่วนสนับสนุนให้รายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วง

ผู้เขียนขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอนจนทำให้รายงานมีความสมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณ ดร.ชุมเจตน์ กาญจนเกษร อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการ เกษตร) สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตา สาธารณรัฐ อินโดนีเซีย นางสาวพรณี เชิงสุทธา นักวิชาการส่งเสริมการลงทุน ชำนาญการพิเศษ สำนักความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ กระทรวงอุตสาหกรรม และนางจวีร์รัตน์ กงตระกูล ผู้อำนวยการภูมิภาค อเมริกา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์และมี ส่วนสำคัญอย่างสูงที่ทำให้รายงานฉบับนี้มีความสมบูรณ์เช่นกัน

ผู้เขียนรู้สึกเป็นเกียรติ และภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้รับโอกาสให้เข้าร่วมเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ในปี 2555 และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ร่วมรุ่นที่ทำให้การ ฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 2 เดือนเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเต็มเปี่ยมไปด้วยมิตรภาพ

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณสถาบันการต่างประเทศ เทวะวงศ์วโรปการ รวมถึงคณะ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่จัดการฝึกอบรมด้วยความตั้งใจอย่างเปี่ยมล้น จนทำให้ผู้เข้าร่วมการ ฝึกอบรมได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด ทั้งในด้านวิชาการ ทักษะด้านการต่างประเทศ และการบริหาร จัดการสำหรับการทำหน้าที่ผู้แทนประเทศในระดับนานาชาติ

ผู้เขียนขอขอบคุณสัณห์สุดา อิศรภักดี พงษ์ประภาพันธ์ ภรรยา และพัฒน์จิชนันท์ พงษ์ประภา พันธ์ บุตรชาย ที่ให้การสนับสนุน และคอยเป็นห่วงเป็นใยในเรื่องสุขภาพและอาหารการกิน นอกเหนือจากการให้ความรักและกำลังใจในการเขียนรายงานฉบับนี้ตลอดระยะเวลา 2 เดือนจนแล้ว เสร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตและระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.4 แนวทางและการวิเคราะห์ข้อมูล	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 การจัดการภาครัฐแนวใหม่	4
2.2 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances)	7
2.3 การกระจายอำนาจ (Decentralization)	9
2.4 การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing)	12
2.5 การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย (Channel Management)	14
2.6 สรุปกรอบแนวคิด	16
บทที่ 3 ผลการศึกษา	20
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	31
4.1 สรุปผลการศึกษา	31
4.2 ข้อเสนอแนะ	32

	๗
บรรณานุกรม	35
ภาคผนวก	37
ก. แบบสัมภาษณ์การขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ของ สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ ประจำกรุงจากร์ตา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	38
ข. แบบสัมภาษณ์การขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ของ สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส	41
ค. แบบสัมภาษณ์การขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ของ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม ประเทศอิตาลี	45
ประวัติผู้เขียน	49

สารบัญแผนภาพ

บทที่ 1

แผนภาพที่ 1	แสดงการสรุปกรอบแนวความคิดที่ใช้และวิธีการดำเนินการศึกษา	17
แผนภาพที่ 2	การนำเครื่องทางการบริหารชนิดต่างๆ ของสำนักงานในต่างประเทศของไทย	21

1.1 ความจำเป็นของระบบสารสนเทศของวิสาหกิจ

ปัญหาและสมมติฐานในการวิจัยที่กล่าวถึงในข้างต้น มีที่มาจาก ทำให้วิสาหกิจของวิสาหกิจ
 ประเทศมีความเข้มแข็ง ในเรื่องประสิทธิภาพของใช้ระบบสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงคำชี้แจงในการ
 ดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์ของภาพรวมเชิงกลยุทธ์ กลับสามารถกับ
 ปัญหาความที่ขาดความเข้มแข็งของเวลา ทั้งในด้านภายในและภายนอกประเทศในอรรถระบุนำร่อง
 และสิ่งหรือความสัมพันธกับประเทศต่างๆ และกรรมธรรมศาสตร์ โดยที่โครงการจะดำเนินการร่วมมือจาก
 ประเทศในต่างประเทศ

จากทฤษฎีการวิจัยทางระบบสารสนเทศตามแนวคิดของจีน ทำให้การประมวลผลข้อมูลเป็นผล
 ผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพสูงในต่างประเทศเช่นจีน โดยเฉพาะ ในพื้นที่ที่มีคนใช้ภาษาจีน
 อยู่บน ทัศนคติอย่างไว้วางใจ ซึ่งทำให้สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้มาประมวลผลต่างประเทศซึ่งปรับ
 กระบวนการบริหารงานในต่างประเทศไทย โดยให้มีความสอดคล้องกับกระบวนการของตนเองโดยจะ
 รัฐบาลที่เน้นบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นไว้ที่มีสำคัญคือรูปแบบการบริหารงานดังกล่าว
 ได้มีผลที่ได้มาศึกษาในต่างประเทศเช่นเดียวกันมีบุคลากรทางด้านเทคโนโลยี 2-3 คน และใช้วิธีการ
 บริหารจัดการที่วิจัยของจีนที่สามารถนำมาใช้กับสำนักงานได้โดยที่ก็ได้ดำเนินการดังกล่าวที่ศึกษา
 ขององค์กรวิสาหกิจ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และทำให้อาจจะมีผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนการวิสาหกิจ
 ที่มุ่งเน้นความ เป็นเลิศหรือความ

ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะของวิสาหกิจและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่
 ของตัวในสหพันธ์ที่สำนักงานขนาดเล็กไปประสานความร่วมมือ โดยที่คนเหล่านี้ จะสามารถนำผล
 ผลลัพธ์ที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารสำนักงานให้มีความมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องไม่ รมทั้ง
 สามารถนำผลการศึกษาไปประมวลผลเป็นข้อเสนอแนะได้ โดยที่ถ้าเป็นไปได้ โดยที่ผลการบริหาร
 ศึกษานี้ เมื่อรวมในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะ ในสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรและ
 ทรัพยากรที่จำกัด ได้ดี ไปที่ด้าน

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาและสถานะทางเศรษฐกิจที่หดตัวในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ทำให้รัฐบาลของหลายประเทศเพิ่มความเข้มงวดในเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านต่างประเทศด้วย อย่างไรก็ตาม ภาวะตึงตัวของงบประมาณดังกล่าว กลับสวนทางกับปริมาณงานที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นตลอดเวลา ทั้งในด้านการเป็นตัวแทนของประเทศในการทะนุบำรุงและส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศต่างๆ และการแสวงหาประโยชน์และความร่วมมือจากประชาคมระหว่างประเทศ

สถานการณ์ด้านปริมาณงานและความคาดหวังที่สูงขึ้น ทำให้กระทรวงการต่างประเทศเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปิดสำนักงานในต่างประเทศเพิ่มเติม โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีคนไทยอาศัยอยู่หนาแน่น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้กระทรวงการต่างประเทศต้องปรับกระบวนการบริหารงานในต่างประเทศใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการสนองตอบยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวโน้มที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานดังกล่าว ได้แก่ การเปิดสำนักงานในต่างประเทศขนาดเล็กที่มีบุคลากรทางการทูตเพียง 2-3 คน และใช้วิธีการบริหารจัดการที่ช่วยคงความสามารถในการดำเนินการเช่นเดียวกับที่ได้ดำเนินการแล้วที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ ประเทศฟินแลนด์ และกำลังจะเปิดเพิ่มเติมที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอัสตานา ประเทศคาซัคสถาน

ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงทฤษฎี แนวทางการบริหาร และแนวปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในการบริหารสำนักงานขนาดเล็กให้ประสบความสำเร็จ โดยคาดว่าจะสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารสำนักงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำผลการศึกษาไปประมวลเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรและงบประมาณที่จำกัดได้ต่อไปอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการและการบริหารจัดการสำนักงานขนาดเล็กในต่างประเทศ รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการในองค์กรของภาคเอกชน โดยคาดหมายว่าจะสามารถนำผลการศึกษาไปประมวลเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรและงบประมาณที่จำกัดได้ต่อไป

1.3 ขอบเขตและระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ศึกษาทฤษฎี และ best practices ของการบริหารจัดการสำนักงานขนาดเล็กในต่างประเทศ และวิธีการบริหารจัดการในองค์กรของภาคเอกชน

1.3.2 ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์การบริหารจัดการองค์กรขนาดเล็กในต่างประเทศจำนวน 3 คน

1.3.3 ศึกษาโดยใช้การสังเกตการณ์ และจากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษาขณะที่ดำรงตำแหน่งเป็นอัครราชทูตที่ปรึกษา/อุปทูต สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ ประเทศฟินแลนด์

1.3.4 ศึกษาถึงข้อดีและข้อเสียของแนวทางต่างๆ รวมทั้งความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปรับใช้ในบริบทของการบริหารสำนักงานในต่างประเทศของไทย

1.4 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยที่ข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และจากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำเหตุการณ์และข้อมูลที่ ได้ไปเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบกับประสบการณ์และสถานการณ์การบริหารงานในสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้วิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปและจัดทำเป็นข้อเสนอแนะทางนโยบายต่อไป

1.5 ประโยชน์และผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบและเข้าใจถึงทฤษฎีและแนวทางการบริหารจัดการองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก ทั้งในภาครัฐและเอกชน

1.5.2 ทราบและเข้าใจรูปแบบการดำเนินการและการบริหารจัดการของประเทศต่างๆ ในการกำหนดทิศทางการบริหารงานด้านการต่างประเทศและการบริหารสำนักงานในต่างประเทศ โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็ก

1.5.4 สามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรและงบประมาณที่จำกัด

บทที่ ๒
แนวคิด ทฤษฎี และ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ทฤษฎี ที่จะนำมาใช้ประกอบในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในกรณีศึกษากรณีนี้ โดยเสนอและทบทวนทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นเรื่องมีชื่อในการศึกษานโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2.1 การจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดที่ริเริ่มในการปฏิรูประบบราชการที่ใช้ความร่วมมือกับภาคเอกชนของหน่วยงานราชการ รวมทั้งมุ่งการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดรายจ่าย และการให้บริการด้วยระบบตลาด การปฏิรูประบบราชการในลักษณะนี้ บางครั้งก็ถูกเรียกว่า "การบริหารนิยม" (Managerialism) หรือ "การบริหารราชการที่อาศัยตลาด" (Market-Based Public Administration)

จุดเริ่มต้นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่มี ๒ คีย์คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การและการเพิ่มขีดความสามารถที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นของคู่กันคือ โลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว ให้มีความเห็นถึงองค์ประกอบของสารที่ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ดังนี้

2.1.1 การนำแนวคิดการบริหารงานไปใช้ที่ระดับสำนักงานและหน่วยงานย่อย

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับ "การบริหารงาน" และมุ่งเน้นสู่จุดประสงค์ของการปฏิบัติงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวทางที่มุ่งแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจาก "การบริหารงานแบบดั้งเดิม" หรือ "แบบประเพณี

1. เบื้องต้นศึกษาจาก สุวรรณ, ๒๕๓๓, ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษา, กรุงเทพฯ: บริษัทกรีนพีซ, หน้า ๑-๓
2. สัทธา, ๒๕๓๓, (๒๕๓) การปฏิรูประบบราชการ: แนวคิดและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ก.ศ., หน้า ๔๕-๕๖.

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี ที่จะนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ ในการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารองค์กรขนาดเล็ก แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวอาจมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานเอกอัครราชทูต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2.1 การจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการที่ให้ความสำคัญกับการลดขนาดของหน่วยงานราชการ รวมทั้งมุ่งการเพิ่มประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ และการให้บริการด้วยระบบตลาด การปฏิรูประบบราชการในลักษณะนี้ บางครั้งก็ถูกเรียกว่า “การจัดการนิยม” (Managerialism) หรือ “การบริหารภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด” (Market-Based Public Administration)¹

คุณลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ² ให้ความเห็นถึงองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ดังนี้

2.1.1 การปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและการเน้นผลงาน

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับ “การวัดผลงาน” และมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวทางที่มุ่งแก้ไขปัญหาที่เกิดจาก “การบริหารแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณี

¹ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, (2549), ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์, กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, หน้า 9.

² ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ, (2541), การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง, สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., หน้า 45-46.

นิยม” ที่สนใจเฉพาะปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายใน และไม่มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว ทำให้การบริหารไม่มีประสิทธิภาพ

ในเรื่อง “กลยุทธ์” รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนีมพานิช³ ให้คำจำกัดไว้ว่า เป็นการพรรณนาถึงการใช้นโยบาย ยุทธวิธี หรือวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายของธุรกิจบรรลุผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในช่วงที่มีการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ กลยุทธ์จะต้องเป็นรูปธรรมชัดเจน และให้ความสนใจกับ “สภาพแวดล้อมภายนอก” ไม่ใช่เป็นการพิจารณาเพียงปัญหาระยะสั้นและสนใจเฉพาะ “ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายใน” ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยหรือเงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับโลก การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมทั้งต้องตระหนักถึงความต้องการ ความสนใจ และความสัมพันธ์กับของกลุ่มต่างๆ ภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายการเมือง องค์กรอิสระ สื่อมวลชน ประชาชน และกลุ่มผลประโยชน์ด้วย

2.1.2 การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร และเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

แม้ปัจจัยและสภาพแวดล้อม รวมทั้งการปรับปรุงความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ภายนอกจะมีความสำคัญ แต่องค์ประกอบภายในหรือปัจจัยภายในก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

งานด้านบริหารบุคคลเป็นการบริหารองค์ประกอบภายในที่สำคัญ การมีระบบบริหารจัดการบุคคลที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของระบบสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การให้ผลตอบแทน การลงโทษ การควบคุมผลการปฏิบัติงาน และระบบการพ้นจากตำแหน่งในองค์กร ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาให้องค์กรมีศักยภาพ และสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามทิศทางที่พึงปรารถนาได้

ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน⁴ กล่าวถึงลักษณะและองค์ประกอบสำคัญของการบริหารบุคคลตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า เป็นการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ ที่สามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีขึ้น เนื่องจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับ “การวัดผล

³ จุมพล หนีมพานิช, การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย, พิมพ์ครั้งที่ 3

ปรับปรุง, โครงการส่งเสริมการแต่งตั้ง, นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2553 : 250-264.

⁴ ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, รายงานโครงการสำรวจทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน, พิมพ์ครั้งที่ 1. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2550 : 9-11.

งาน” และมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังเน้นเรื่องการสร้างระบบคุณธรรมใหม่ เพื่อให้ข้าราชการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและยอมรับความแตกต่างต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการมีขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนมุมมองต่อตัวข้าราชการ โดยจะต้องคำนึงว่า ข้าราชการเป็นบุคคลที่มีความสามารถ เป็นสินทรัพย์ที่มีค่า และสมควรที่จะได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เพื่อให้สามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะต้องส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ เปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่มีความท้าทาย

คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่แตกต่างจากระบบการจ้างงานของภาครัฐในแบบเดิมๆ คือ การเน้นผลการปฏิบัติ โดยหากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ก็สามารถยกเลิกการจ้างได้ ทั้งนี้เพราะระบบราชการเองก็มีข้อจำกัดในการหารายได้ จึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานของภาครัฐเองด้วย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นความมั่นคงของการจ้างงานเป็นหลักที่สำคัญ เหมือนกับการให้สังคมสงเคราะห์แก่ข้าราชการ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหาร ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันเพื่อช่วยกันผลักดันในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ใส่ใจความพึงพอใจการทำงานของข้าราชการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ที่มีลักษณะเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามกฎระเบียบและระบบงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ระหว่างกัน

นอกจากเรื่องการสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่เหมาะสมที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสื่อสาร ซึ่งมีบทบาทเป็นอย่างมากในการบริหารงานในปัจจุบัน ก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ โดยเฉพาะในด้านการปรับปรุงการบริการแก่ประชาชน การให้บริการด้านข้อมูลและสารสนเทศที่ดีจะทำให้ประชาชนมีความใกล้ชิดกับภาครัฐมากขึ้น และสามารถมีบทบาทในด้านการสนับสนุนการส่งเสริมในเรื่อง ธรรมเนียมปฏิบัติและความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของระบบราชการด้วย

2.1.3 การปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วม

ซึ่งรวมถึงการเปิดกว้างต่อแนวคิดการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชนด้วย หลักการในข้อนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังในการให้บริการสาธารณะ

ของภาครัฐ โดยเห็นว่า รัฐบาลมีภารกิจ และเข้าไปมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจมากเกินไป จนทำให้ การให้บริการโดยภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพ และมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโดยการนำแนวทางการ บริหารของภาคเอกชนและ “กลยุทธ์การแข่งขันแบบตลาด” มาปรับใช้ การแข่งขันจะทำให้ ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น ขณะเดียวกัน จะทำให้การบริการมีราคาที่ถูกลงและมี คุณภาพมากขึ้น

นอกจากกลไกตลาดแล้ว การบริหารภาครัฐจะต้องนำเรื่องผลสัมฤทธิ์ (result based management) อีกทั้งแนวทางในเรื่องการกระจายอำนาจ การสร้างบทบาทความ เข้มแข็งและกระบวนการเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงของภาคประชาชนมาปรับใช้ โดยส่งเสริมให้ภาค ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการตนเองมากขึ้น

2.2 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) เป็นแนวความคิดทางการบริหารธุรกิจ โดยเป็น การดำเนินร่วมมือระหว่างองค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ร่วมกัน ซึ่งอาจมีมากกว่าหนึ่งอย่าง⁵

ในอดีตคำว่า “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” จะใช้ในกรณีที่ต้องกระทำที่เป็นคู่แข่งหันมาจับมือกัน เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อ “เอาชนะ” คู่แข่ง แต่ในปัจจุบัน การดำเนินพันธมิตรเป็นความร่วมมือ ที่มีเนื้อหาในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้นและไม่จำเป็นต้องเป็นความร่วมมือเพื่อการแข่งขันอีกต่อไป นอกจากนี้ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นการรวมตัวกันทางธุรกิจอย่างเดียว แต่อาจเป็น ความร่วมมือกันระหว่างกันในการดำเนินโครงการบางประเภทที่องค์กรทั้งสองฝ่ายมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกันที่จะทำให้เกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางกลยุทธ์ได้อีกด้วย

ปัจจัยหลักดันที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มีหลายประการ ได้แก่

(1) การเข้าตลาดใหม่ ซึ่งมักเป็นตลาดต่างประเทศมากกว่าตลาดในประเทศ โดยอาจเป็น การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับบริษัทในประเทศนั้นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อกำหนดในแง่ของกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ป้องกันบริษัทต่างชาติที่จะเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์และเพื่อ ป้องกันบริษัทท้องถิ่นที่ยังไม่เข้มแข็ง

(2) การเสริมศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อป้องกันหรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในตลาด ปัจจุบัน

(3) การเพิ่มผลการผลิต เช่น เพื่อเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจาก ที่เป็นอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ หรือเป็นการเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ตัวใหม่

⁵ Edward Russell-Walling, (2007), *50 Management Ideas*, UK: Quercus Publishing.

(4) เพื่อเปลี่ยนสภาพการแข่งขัน โดยอาจเป็นการทำให้คู่แข่งชั้นในอนาคตลดลง หรือสร้างอุปสรรคให้กับคู่แข่งรายใหม่ๆ เป็นต้น

(5) เป็นการร่วมมือกันทางด้านวิจัยและพัฒนา เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง

(6) เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิตและต้นทุนทางการตลาด

(7) เพื่อลด/กระจายความเสี่ยงในการลงทุนที่มีมูลค่าและความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะในตลาดที่มีความไม่แน่นอนที่ค่อนข้างสูง

(8) เพื่อให้สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ในด้านต่างๆ จากพันธมิตร

นอกจากนี้ หัวใจของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์คือองค์การที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีเป้าหมายร่วมกันในการผลักดันการดำเนินการบางอย่างให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งต้องพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและพอใจกับระดับผลประโยชน์ที่จะได้รับ อีกทั้งจะต้องมั่นคงและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากในขบวนการสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้น อาจต้องแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีที่เป็นความลับและข้อมูลที่เป็นสมบัติขององค์การทั้งสอง ดังนั้นผู้บริหารของทั้งสองฝ่ายจะต้องประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสิ่งเหล่านี้กับการได้มาของผลประโยชน์ต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจเป็นพันธมิตรระหว่างกัน

ในการบริหารภาครัฐ มีการนำแนวทางเรื่องพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้เช่นกัน โดยเฉพาะในแวดวงระหว่างประเทศ ที่มีการรวมกลุ่มระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมและปกป้องผลประโยชน์ระหว่างกัน ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และความร่วมมือ อย่างไรก็ตาม รูปแบบลักษณะ และเนื้อหาของความร่วมมืออาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงนั้นๆ

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือความร่วมมือในกรอบของสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) ซึ่งในช่วงแรกๆ ASEAN ให้ความสำคัญหลักไปที่ความร่วมมือด้านการเมือง แต่ภายหลังเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการเมืองและเศรษฐกิจของโลกและภูมิภาค อีกทั้งความขัดแย้งด้านอุดมการณ์ทาง

การเมืองในยุคสงครามเย็นยุติลง สังคมโลกก้าวเข้าสู่โลกยุคโลกาภิวัตน์ และต้องเผชิญกับภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ เช่น โรคระบาด การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ สิ่งแวดล้อม และภัยพิบัติ ความร่วมมือในกรอบอาเซียน จึงขยายไปสู่ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น

เช่นเดียวกับในกลุ่มประเทศนอร์ดิก⁶ และบอลติก⁷ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกพัฒนาไปถึงระดับที่มีความไว้วางใจระหว่างกัน จนนำไปสู่การลงนามในบันทึกความเข้าใจเรื่องการให้เจ้าหน้าที่ทางการทูตของประเทศสมาชิกหนึ่งไปใช้สำนักงานทางการทูตของอีกประเทศหนึ่งในประเทศที่สาม (Memorandum of Understanding on the Locating of diplomats at each other's missions abroad)⁸ ซึ่งนอกจากจะเพิ่มความยืดหยุ่นให้ประเทศในกลุ่มนอร์ดิกและบอลติกสามารถคงการมีผู้แทนทางการทูตไว้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกไว้ได้แล้ว ยังเป็นการประหยัดงบประมาณและเพิ่มช่องทางในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของประเทศสมาชิกอีกด้วย

2.3 การกระจายอำนาจ

แนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า “แผนงาน โครงการ และบริการสาธารณะ” จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ปกครองตนเอง ซึ่งนอกจากจะช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ถูกต้องและทันต่อความต้องการแล้ว ยังจะส่งผลให้ประชาชนได้รับการบริการจากรัฐได้อย่างทั่วถึงอีกด้วย นอกจากนี้ การกระจายอำนาจยังเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของหน่วยงานภาครัฐ และช่วยให้ประชาชนตระหนักในศักยภาพของตนเองและมีความรับผิดชอบต่องานของตน

การกระจายอำนาจถือเป็นปรัชญาและนโยบายในการปฏิรูประบบราชการทั้งของสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกลไกรัฐ พิทยา บวรวัฒนา⁹ ให้คำจำกัดความของคำว่า “การกระจายอำนาจ” ในการปฏิรูประบบราชการของทั้งสองประเทศว่า เป็นการปรับตัวของระบบราชการเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่ทำงานในลักษณะมุ่งลูกค้า ปรับลดขนาดของระบบราชการให้เล็กลงและใช้ค่าใช้จ่ายน้อยลง และเป็นการสนับสนุนให้มีการถ่ายเทอำนาจหรือกระจายอำนาจจากรัฐบาลกลางไปสู่รัฐบาลท้องถิ่น

⁶ กลุ่มประเทศนอร์ดิก ประกอบด้วย เดนมาร์ก นอร์เวย์ ฟินแลนด์ สวีเดน และไอซ์แลนด์

⁷ กลุ่มประเทศบอลติก ประกอบด้วย แลตเวีย ลิทัวเนีย และเอสโตเนีย

⁸ ข่าวสารนิตยสารกระทรวงการต่างประเทศนอร์เวย์, Reinforced diplomatic cooperation between the Nordic and Baltic countries, ออนไลน์, แหล่งข้อมูล : http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/press/news/2011/baltic_memo.html?id=653674, 8 กรกฎาคม 2555.

⁹ พิทยา บวรวัฒนา, (2538), การปฏิรูประบบราชการเปรียบเทียบ: สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไทย, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า ๙.

กรอบแนวคิดพื้นฐานว่าด้วยการกระจายอำนาจ

แนวความคิดเรื่องการกระจายอำนาจมิใช่การเอาอำนาจไปจากศูนย์กลาง หากแต่เป็นเรื่องของ สภาวะศูนย์กลาง (Central) และสภาวะการกระจายอำนาจ (Decentral) เป็นสำคัญ ดังนั้น คำว่าการกระจายอำนาจจึงหมายถึง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มิใช่การแบ่งอำนาจอธิปไตยของชาติ การกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคและท้องถิ่นมิใช่การสร้างอธิปไตยให้แก่ภูมิภาคหรือท้องถิ่น หากแต่เป็นการให้ (ยอมรับ) สิทธิในการปกครองตนเองของชุมชนและภูมิภาคภายใต้อธิปไตยของชาติหนึ่ง ๆ ร่วมกัน

การกระจายอำนาจ มีอยู่หลายระดับและหลายรูปแบบ โดยสามารถแจกแจงขอบข่ายหรือรูปแบบของการกระจายอำนาจได้ 5 ลักษณะได้แก่

(1) การกระจายอำนาจโดยจำเป็นหรือโดยปริยาย (Decentralization by Default) เกิดจากสภาวะการณ์ที่สถาบันหรือองค์กรของรัฐเกิดความล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ รัฐไม่สามารถจะเข้าไปใช้อำนาจหรืออิทธิพลในดินแดนที่ตนปกครองอยู่ได้ ทำให้ประชาชนไม่เชื่อใจในรัฐบาล และลุกขึ้นมาดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อชุมชนของตนด้วยตนเอง

(2) การแปรรูปกิจการของภาครัฐ (Privatization) ได้แก่ การโยกโอน (Handover) กิจการบางอย่างที่เคยจัดทำโดยหน่วยงานของรัฐไปให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดทำแทน

(3) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) หมายถึง การแบ่งอำนาจของรัฐบาลกลางไปให้แก่องค์กรระดับท้องถิ่น และองค์กรท้องถิ่นดังกล่าวมีอิสระตามสมควรในการตัดสินใจต่างๆ ในพื้นที่ที่ตนดูแล อย่างไรก็ตาม อำนาจการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายต่างๆ ยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง

(4) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจ (Delegation) ที่มีระดับของการกระจายอำนาจที่ให้อิสระสูงกว่าการแบ่งอำนาจ การกระจายอำนาจในลักษณะนี้ เป็นการให้อำนาจตามภารกิจหน้าที่ โดยมีการกำหนดภารกิจเฉพาะที่ชัดเจนให้องค์กรเหล่านั้นสามารถตัดสินใจและใช้อำนาจหน้าที่ภายในขอบเขตของตนได้โดยอิสระ แต่รัฐส่วนกลางก็ยังคงมีอำนาจอยู่เหนือองค์กรเหล่านี้โดยอาศัยมาตรการทางกฎหมายเป็นกรอบในการควบคุมและกำกับบทบาทขององค์กรภายใต้หลักการมอบอำนาจ รวมถึงอำนาจในการจัดตั้งและยุบเลิกองค์กรภายใต้หลักการมอบอำนาจ

(5) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการโอนอำนาจ (Devolution) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจที่กว้างขวางมากที่สุด องค์กรท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างกว้างขวาง และส่วนกลางสามารถเข้าไปมีบทบาทหรือแทรกแซงการทำงานขององค์กรท้องถิ่นได้อย่างจำกัด

แนวทางการบริหารแบบกระจายอำนาจมิได้ถูกนำมาใช้ในเฉพาะภาครัฐ แต่ได้ถูกนำมาปรับใช้จนประสบความสำเร็จในภาคเอกชนด้วย หน่วยงานภาคเอกชนที่ได้นำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้จนประสบผลสำเร็จได้ บริษัท General Motors (GM) และบริษัท DuPont ซึ่งทั้งสองบริษัทต่างถูกมองว่าเป็นยักษ์ใหญ่ในด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ¹⁰

สาระสำคัญของแนวทางการบริหารแบบกระจายอำนาจของทั้ง GM และ DuPont ก็คือการแบ่งสายการบังคับบัญชาและบริหารความรับผิดชอบตามหน้าที่งาน (Multi-functionalism) และการจัดแผนก (Divisionalization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานหรือองค์กรภายในบริษัทที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงและมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในขณะนั้น ได้รับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนอกจากเป็นสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บริหารแล้ว ยังทำให้แต่ละแผนกต่างมุ่งแข่งขันกันในเรื่องประสิทธิภาพ เพื่อแสดงผลงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงมีเวลามากขึ้นในการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เนื่องจากไม่ต้องไปมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องการปฏิบัติงานที่ตนไม่มีความรู้

นอกจากการแบ่งสายการบังคับบัญชาและการจัดแผนกข้างต้น ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับเรื่องการกระจายอำนาจแล้ว ยังมีเรื่องการมอบอำนาจ (empowerment) ซึ่งเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจหรือให้ทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป แนวทางนี้มีความคล้ายคลึงกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นการแสดงความเชื่อมั่นที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน โดยการเปิดช่องให้พนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร

ผู้บริหารสามารถคาดหวังประโยชน์จาก “การกระจายอำนาจ” และ “การมอบอำนาจ” ดังนี้¹¹

(1) การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ คนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงานที่ดีและการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี

(2) การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร ผู้บริหารที่ให้อำนาจแก่พนักงานคือการที่ผู้บริหารได้แบ่งปันอำนาจที่มีอยู่แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานในการควบคุมการทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถและความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่างๆ

¹⁰ Edward Russell-Walling, อ้างแล้ว หน้า 123-125.

¹¹ วารสารแรงงานสัมพันธ์ฉบับ. (2547). พัฒนามาตรฐานแรงงาน ปีที่ 46 ฉบับที่ 3 พฤษภาคม – มิถุนายน.

(3) ประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับจากการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ คือการที่พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์และการคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์กร การมอบอำนาจทำให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่

2.4 การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างถูกบีบให้ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารใหม่ โดยอาจเป็นการยุติการดำเนินกิจกรรมบางด้านในองค์กร และยกกิจกรรมดังกล่าวไปให้องค์กรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและความพร้อมด้านทรัพยากรมากกว่าดำเนินการแทน การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเรียกว่า “การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing)”

Heywood¹² ให้คำจำกัดความของการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกว่า เป็นการส่งต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรืองานภารกิจภายในองค์กรให้แก่ผู้ให้บริการจากภายนอกที่เสนอให้บริการงานนั้นๆ ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ตามที่ได้ตกลงด้วยราคาค่าจ้างที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อลดและควบคุมค่าใช้จ่าย แต่ยังคงความสามารถในการแข่งขันได้ต่อไป รวมทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรภายในองค์กร กระจายความเสี่ยง และยกระดับคุณภาพการผลิตและการให้บริการขององค์กร

นอกจากนี้ Bragg¹³ ได้กล่าวถึงข้อดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก สรุปได้ว่า

(1) การขยายตัวหรือการเติบโตขององค์กร ทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารขยายกว้างขวางขึ้น ขอบเขตการบริหารที่กว้างมีผลทำให้หน้าที่หลักในบางด้านไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน การจ้างงานภายนอกจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมุ่งการทำงานที่เน้นไปที่หน้าที่หลัก และให้บริการภายนอกเข้ามาทำงานแทนในหน้าที่รองและหน้าที่ที่ไม่มีผลต่อภารกิจหรือผลประกอบการมากนัก

(2) การจ้างงานภายนอกจะช่วยให้้องค์กรสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ จากหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์ทำงานสูงและมีความเข้าใจในความจำเป็นของการบริหารเฉพาะด้าน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้วิชาการและเทคนิคระดับก้าวหน้า เช่น งานวิศวกรรม และงานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

¹² Heywood, J. B., (2001), *The outsourcing dilemma*, London: Pearson Education.

¹³ Bragg, S. M., (1998), *Outsourcing: A guide to--selecting the correct business unit--negotiating the contract--maintaining control of the process*, New York: Wiley.

(3) การจ้างงานภายนอกจะช่วยปรับปรุงให้การบริหารจัดการภายในบางด้านดีขึ้น เนื่องจากปัญหาการบริหารบางอย่างมิได้เกิดจากพนักงานขาดความรู้และทักษะ แต่เป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารที่บกพร่อง ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตโดยทั่วไปขององค์กรมีคุณภาพต่ำ หรือไม่มีประสิทธิภาพ การจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่มีความสันทัดกว่าจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมีทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาและยกระดับการบริหารจัดการให้ดีขึ้น

(4) นอกจากนี้ การจ้างหน่วยงานภายนอกยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงาน โดยองค์กรสามารถหลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการลงทุนในด้านเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีราคาแพงแต่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจ้างหน่วยงานภายนอกในงานด้านนี้ จึงเป็นการยกภาระความเสี่ยงด้านการลงทุนไปให้หน่วยงานภายนอก ขณะเดียวกัน องค์กรยังคงความสามารถในการแข่งขันได้ต่อไปโดยสามารถปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าและทันสมัยต่อไปได้

(5) การจ้างงานภายนอกยังเป็นการสร้างบรรยากาศการแข่งขันและการเปรียบเทียบให้เกิดขึ้นในองค์กร การแข่งขันในระดับที่เหมาะสมจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงผลงานในหน้าที่ หากการจ้างงานภายนอกมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าและได้ผลการปฏิบัติงานระดับสูงกว่า ก็จะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและผลงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของตลาด ซึ่งจะเป็นการสร้างพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงผลงานสู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอนาคตด้วย

(6) องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การจ้างงานภายนอกที่มีภาพลักษณ์ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรได้

(7) การจ้างงานภายนอก อาจเป็นไปได้เพราะกระแสสากลที่เป็นแนวทางการประกอบกิจการ/ธุรกิจสมัยใหม่ การจ้างงานภายนอกในกรณีนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างภาพลักษณ์ของวิชาชีพ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีตามยุคสมัย

ระดับของการจ้างงานภายนอก (level of outsourcing)

Greaver¹⁴ ได้จำแนกประเภทของการจ้างแรงงานภายนอกตามระดับของกิจกรรมออกเป็น 3 ระดับประกอบด้วย

ระดับบุคคล (individual) หมายถึง การเคลื่อนย้ายตำแหน่งเฉพาะบางตำแหน่งออกจากองค์กรและให้หน่วยงานภายนอกจัดคนมาทำแทน ตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งที่องค์กรขาดทักษะในการบริหารหรือเป็นตำแหน่งทางเทคนิค เช่น ตำแหน่งผู้ตรวจสอบระบบสารสนเทศหรือนักวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันระหว่างองค์กร โดยส่วนใหญ่การจ้างงานในระดับบุคคล

¹⁴ Greaver M. F., (1999), *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, New York: Amacom.

จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์กรไม่สามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับที่องค์กรต้องการทั้งๆ ที่มีหน่วยงานและกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว

ระดับหน่วยงาน/หน้าที่ (functional) การจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงานจะเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานไม่สามารถทำงานได้ในระดับที่องค์กรคาดหวังไว้ เช่น ถ้าองค์กรพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ในแผนกบัญชีขาดทักษะและความรู้ทางเทคนิคที่จะทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็อาจจะดำเนินการจ้างงานภายนอกเพื่อให้บริษัทจัดทำบัญชีเข้ามารับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน

ระดับกระบวนการ (process) การจ้างงานภายนอกในระดับกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดกระบวนการที่จะผลักดันให้ระบบงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจ้างงานภายนอกในระดับนี้จะส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน ผู้ให้บริการภายนอกจะช่วยให้การทำงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ในระดับที่กว้าง โดยใช้ต้นทุนและทรัพยากรเท่าเดิม เช่น เมื่อพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญขององค์กร คือ การขาดระบบบริหารที่ดี องค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากขาดงบประมาณและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในกรณีดังกล่าวองค์กรอาจเลือกใช้การจ้างงานภายนอกในรูปของการดำเนินการปฏิรูประบบพื้นฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

2.5 การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย

การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Management) เป็นการบริหารเส้นทางที่สินค้าหรือบริการจะเข้าสู่ตลาด โดยช่องทางการจัดจำหน่ายจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรเช่นเดียวกัน โดยหากกำหนดช่องทางจัดจำหน่ายได้ถูกต้อง ก็จะทำให้สินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคได้ง่าย การบริหารช่องทางจัดจำหน่ายสำหรับสินค้าแต่ละชนิดมีความแตกต่างกัน โดยจะต้องคำนึงถึงประเภทของช่องทาง ความซับซ้อนของช่องทาง จำนวนคนกลางที่เกี่ยวข้อง ความหลากหลายของคนกลาง อำนาจการควบคุม และการติดตามผลการปฏิบัติงานการประสานงานในช่องทาง เป็นต้น

ดังนั้น การออกแบบช่องทางการตลาด จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของกิจการเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจถึงกระบวนการในการออกแบบ ช่องทางการตลาดให้ถ่องแท้ เพื่อจะทำให้กิจการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างจากคู่แข่ง

การออกแบบช่องทางการตลาด มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- (1) เป็นการตัดสินใจเพื่อหารูปแบบหรือวิธีการจัดการช่องทางการตลาดที่เหมาะสม

(2) การกำหนดช่องทางการตลาดที่เหมาะสม อาจจะเป็นช่องทางที่พัฒนามาจากช่องทางการตลาดเดิม หรือเป็นช่องทางการตลาดที่กำหนดขึ้นมาใหม่ก็ได้

อินเทอร์เน็ต (internet) เป็นช่องทางจัดจำหน่ายอีกช่องทางหนึ่งที่ได้ได้รับความนิยมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร อินเทอร์เน็ตคือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ย่อย (subnet) หลายเครือข่ายทั่วทุกมุมโลกเข้าไว้ด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า อินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงผู้ใช้ทั่วโลกเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารข้อมูล โดยอาศัยคอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง¹⁵

การส่งข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตสามารถส่งข้อมูลได้ครั้งละมากๆ ในเวลาเดียวกัน โดยไม่ต้องเดินทางไปติดต่อส่งหรือขอข้อมูลด้วยตัวเอง และยังสามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารที่อยู่ในที่ต่างๆ ทั่วโลกด้วยตนเอง และขณะนี้ ภาครัฐก็เริ่มใช้อินเทอร์เน็ตในการให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้นเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) ที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐ และปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัยและโปร่งใส

ประโยชน์ของการใช้อินเทอร์เน็ต

(1) สนับสนุนการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรขนาดเล็กที่มีต้นทุนการดำเนินการค่อนข้างต่ำ

(2) อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลางที่ทันสมัย ที่สนับสนุนให้องค์กรขนาดเล็กสามารถแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ ในการบริหารงานของภาคเอกชน ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถเข้าถึงระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และระบบเครือข่ายที่มีต้นทุนสูงได้โดยตรงเช่นเดียวกับผู้ประกอบการรายใหญ่อย่างที่ไม่สามารถกระทำได้ในอดีต

(3) การเกิดขึ้นของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ทำให้สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างไร้พรมแดนด้วย ซึ่งหมายถึงความสามารถติดต่อในการติดต่อผู้ใช้บริการในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

เกาหลีใต้เป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มาใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ โดยในเรื่องการบริการประชาชนนั้น เกาหลีใต้สร้างหน้าเว็บไซต์ที่ให้การบริการทางอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร (Single Window e-Government)

¹⁵ อดชา โตศุภวรรณ์, การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ SMEs, จากเว็บไซต์

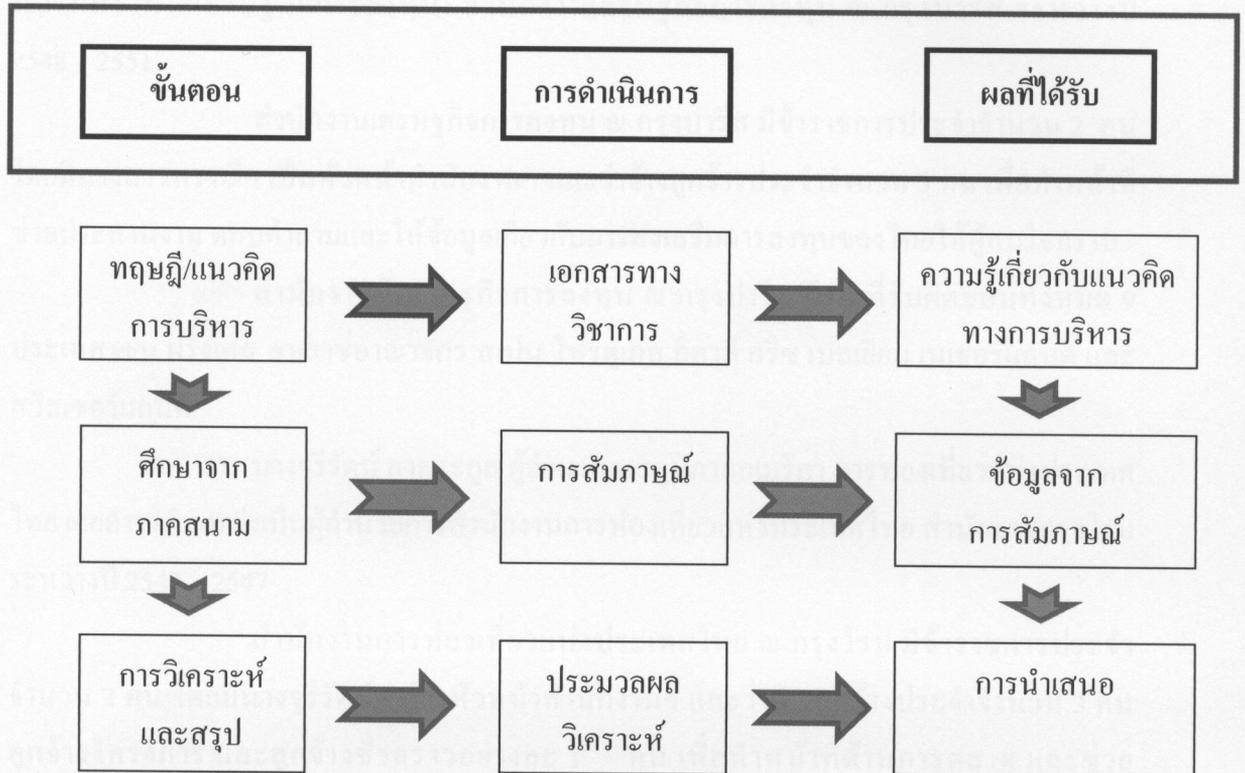
ที่ประชาชนสามารถยื่นคำร้องขอรับบริการและเข้าถึงข้อมูลการบริการผ่านระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน และประชาชนยังสามารถเลือกรับเอกสารที่ฝ่ายราชการออกให้ในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในเว็บไซต์เดียวกันได้อีกด้วย

ในด้านการส่งเสริมภาคธุรกิจนั้น เกาหลีใต้ได้ขยายการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยเป็นแหล่งรวบรวมระบบการจัดซื้อจัดจ้างของรัฐ และระบบการบริการต่างๆทางอินเทอร์เน็ตเข้าไปในหน้าเว็บเพจเดียว ซึ่งทำให้การดำเนินงานของรัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเสริมมากขึ้น

2.6 สรุปกรอบแนวความคิด

ผู้ศึกษามุ่งที่จะนำทฤษฎีและแนวคิดข้างต้นไปใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษา ซึ่งมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลต่างๆ ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน หรือเคยเป็นหัวหน้าสำนักงานของหน่วยราชการของไทยในต่างประเทศ การสัมภาษณ์ดังกล่าวมุ่งเน้นประเด็นในเรื่องการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงานเป็นสำคัญ โดยมีประเด็นหลักของการสัมภาษณ์คือ ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ภารกิจ/พันธกิจด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงาน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ และแนวทางการบริหารเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดในด้านต่างๆ

แผนภาพที่ 1 แสดงการสรุปกรอบแนวความคิดที่ใช้และวิธีการดำเนินการศึกษา



2.6.1 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลต่างๆ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงานหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานของหน่วยราชการของไทยในต่างประเทศ จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ดร.ชุมเจตน์ กาญจนเกสร อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการเกษตร) สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ มีข้าราชการประจำเพียงคนเดียวคือ ดร.ชุมเจตน์ฯ ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานฯ ด้วย นอกจากข้าราชการประจำแล้ว สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ ว่าจ้างลูกจ้างประจำ 1 คน และลูกจ้างชั่วคราวอีก 1 คน เพื่อทำหน้าที่เสมือนและช่วยดำเนินการด้านธุรการ

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 9 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซียและประเทศสมาชิกอาเซียนอีก 8 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา บรูไน พม่า ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ลาว เวียดนาม และสิงคโปร์

2) นางสาวพรรณิ เชิงสุทธา นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการพิเศษ สำนักความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ กระทรวงอุตสาหกรรม เคยดำรงตำแหน่งเป็น อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายเศรษฐกิจการลงทุน) สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส ระหว่างปี 2548 – 2551

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส มีข้าราชการประจำจำนวน 2 คน โดยมีนางสาวพรรณิฯ เป็นหัวหน้าสำนักงานฯ และว่าจ้างลูกจ้างประจำจำนวน 3 คน เพื่อทำหน้าที่ช่วยประสานงาน ตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุนของไทยให้ผู้สนใจทราบ

สำนักงานที่เศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 9 ประเทศ เช่น ฝรั่งเศส สหราชอาณาจักร สเปน โปรตุเกส อิตาลี กรีซ เบลเยียม เนเธอร์แลนด์ และ สวิตเซอร์แลนด์

3) นางจूरิรัตน์ คงตระกูล ผู้อำนวยการภูมิภาคอเมริกา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานกรุงโรม ระหว่างปี 2543 – 2547

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม มีข้าราชการประจำจำนวน 2 คน โดยมีนางจूरิรัตน์ฯ เป็นหัวหน้าสำนักงานฯ และว่าจ้างลูกจ้างประจำจำนวน 3 คน ลูกจ้างโครงการ และลูกจ้างชั่วคราวอย่างละ 1 คน เพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาด และช่วยประสานงาน ตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของไทยให้ผู้สนใจทราบ

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 9 ประเทศ เช่น อิตาลี สเปน โปรตุเกส กรีซ ตุรกี อิสราเอล และไซปรัส

2.6.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา วิธีการประมวลผล และการวิเคราะห์

การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (documentary research) ดำเนินการโดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารตำราเรียนของมหาวิทยาลัย รวมทั้งวารสาร เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้และวิธีการบริหารใหม่ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในภาครัฐได้อย่างเหมาะสม อันจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ โดยเฉพาะในภาวะการณ์ที่ขาดแคลนบุคลากร

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structural interview questions) เพื่อสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน หรือเคยเป็นหัวหน้าสำนักงานของหน่วยราชการของไทยในต่างประเทศ การสัมภาษณ์ดังกล่าวมุ่งเน้นประเด็นในเรื่องการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงานเป็นสำคัญ โดยมีประเด็นหลักของการสัมภาษณ์คือ ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ภารกิจ/พันธกิจด้าน

นโยบายและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงาน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ และแนวทางการบริหารเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดในด้านต่างๆ

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปรวมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อประมวลผล โดยการแยกแยะ แจกแจงเนื้อหาหรือแนวคิดที่ปรากฏในเอกสารต่างๆ วิธีการวิเคราะห์ที่สำคัญคือ การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการจัดประเภทเนื้อหาสาระที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เช่น คำถามปลายเปิดและการเทียบรูปแบบ โดยนำข้อมูลที่เก็บได้มาเปรียบเทียบกับรูปแบบว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร และสร้างคำอธิบายเพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการบรรยาย (description)

ศึกษาหน่วยงานสำนักงานเป็นระดับอุปยุท และนิสิตจากจังหวัดในชั้นต้น ๓ คน จนนำไปสู่แนวคิดเรื่องระบบฯ ให้มีผลใช้จริงในเขตอัครราชทูต มีอัตราทำเนียบให้ 3 คน แต่ที่สถานการณาราชการต่างประเทศซึ่งเจ้าหน้าที่ไปประจำตามห้อง 2 คน ให้มีเจ้าหน้าที่สองประจำห้อง

ต่อมาในปี ๒๕๓๑ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิมีเจ้าหน้าที่เพียง 2 คน แต่ก่อนหมดการที่และเจ้าหน้าที่สองสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิไปศึกษาสถานเอกอัครราชทูตแห่งอื่นๆ อีกทั้งกระหาวยการดำรงตำแหน่งที่มีความเหมาะสม จึงได้เสนอขออัครราชทูตฯ ขอตั้งสองคนในตำแหน่งฯ ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานเอกอัครราชทูตฯ เช่น ๑. ศึกษา บทบาทหน้าที่ของสถานฯ ทั้งในประเทศ ไทย และ ในที่อื่นเช่นเดียวกัน ๒. ศึกษาการดำเนินงานเอกอัครราชทูตฯ บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ค้นคว้ามาอย่างถี่ถ้วน มีหลักฐานที่เชื่อถือได้ ๓. ศึกษาเอกอัครราชทูตฯ จะสามารถทำหน้าที่ได้เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตฯ แห่งอื่นๆ ที่มีคนหรือคนเดียวก่อนหน้า

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการของการบริหารสำนักงาน ในต่างประเทศ โดยศึกษาแบบอย่าง จะสามารถนำผลการศึกษาไปประมวลเป็นข้อเสนอแนะจริง ในกรณีศึกษาเป็นประการ โดยนำผลการวิจัยมาจัดการสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะ ในสำนักงานขนาดผู้ที่มีปัญหาการและงบประมาณจึงเกิดได้ต่อไป

3.2 ผลการศึกษ

ผลการศึกษาค้นคว้าสำนักงานที่วิจัย แล้วศึกษาโดยทรา ได้เรื่องมือทางการบริหารต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในเรื่องการวางตั้งออบน โดยก่อนและการบริหารยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงานสรุปใจความแผนภาพที่ 2 ซึ่งแสดงการนำวิธีการบริหารรูปแบบต่างๆ ของสำนักงานในต่างประเทศมาวิเคราะห์ โดยปีระกษา ๒๕๓๑ ดังนี้

บทที่ 3 ผลการศึกษา

3.1 บทนำ

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิจัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ที่กำหนดให้มีหัวหน้าสำนักงานเป็นระดับอุปทูต และมีอัตรากำลังในชั้นต้นจำนวน 3 คน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้สถานเอกอัครราชทูตฯ มีอัตรากำลังได้ 3 คน แต่ที่ผ่านมากระทรวงการต่างประเทศส่งเจ้าหน้าที่ไปประจำการเพียง 2 คน ได้แก่ นายวรวิทย์ พงษ์ประภาพันธ์ อัครราชทูตที่ปรึกษา ที่ทำหน้าที่เป็นทั้งอุปทูต และหัวหน้าสำนักงาน และนางจุฑารัตน์ โอเกอร์แมน เจ้าหน้าที่งานธุรการ ระดับชำนาญงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นทั้งเจ้าหน้าที่การคลัง และเจ้าหน้าที่กงสุล

อย่างไรก็ดี แม้สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิมีเจ้าหน้าที่เพียง 2 คน แต่ขอบเขตภารกิจและหน้าที่ของสถานเอกอัครราชทูตฯ มิได้น้อยไปกว่าสถานเอกอัครราชทูตแห่งอื่นๆ อีกทั้งกระทรวงการต่างประเทศมีความคาดหวังให้สถานเอกอัครราชทูตฯ ผลิตผลงานในด้านต่างๆ ได้ทัดเทียมกับสถานเอกอัครราชทูตฯ อื่นๆ เช่นกัน นอกจากนี้ หน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศไทย และในฟินแลนด์ก็มิได้ ตัดต่อราชการกับสถานเอกอัครราชทูตฯ บนพื้นฐานของข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร แต่กลับมีความคาดหวังว่า สถานเอกอัครราชทูตฯ จะสามารถทำหน้าที่ได้เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตฯ แห่งอื่นๆ ที่มีความพร้อมด้านบุคลากรมากกว่า

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินการและการบริหารจัดการของการบริหารสำนักงานในต่างประเทศ โดยคาดหมายว่า จะสามารถนำผลการศึกษาไปประมวลเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรและงบประมาณที่จำกัดได้ต่อไป

3.2 ผลการศึกษา

ผลการสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงานทั้ง 3 แห่ง เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในเรื่องการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงาน สรุปได้ตามแผนภาพที่ 2 ที่แสดงการนำวิธีการบริหารรูปแบบต่างๆ ของสำนักงานในต่างประเทศของไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนภาพที่ 2 การนำเครื่องทางการบริหารชนิดต่างๆ ของสำนักงานในต่างประเทศของไทย

สำนักงาน	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	พันธมิตรเชิงกลยุทธ์	การกระจายอำนาจ	การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก	การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย
สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ ณ กรุงจาการ์ตา	√	√			
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ณ กรุงปารีส	√	√	√	√	
สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประจำกรุงโรม	√	√	√	√	
สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ		√	√	√	√

3.2.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

1) ปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน

จากการศึกษาพบว่าสำนักงานในต่างประเทศทั้ง 3 แห่งไม่ว่าจะเป็นสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยต่างมีเป้าหมายการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ มีภารกิจหลักในเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ ติดตาม นโยบาย มาตรการ และภาวะความเคลื่อนไหวทางการเกษตรของอินโดนีเซียและประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อประกอบการจัดนโยบายการเกษตรของไทยให้สอดคล้องและสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะที่ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ณ กรุงปารีส มีเพียงเป้าหมายในเรื่องการส่งเสริมการลงทุน และสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีเป้าหมายและภารกิจเฉพาะเรื่องการส่งเสริมการท่องเที่ยว

การมีเป้าหมายและภารกิจที่ชัดเจน ทำให้สำนักงานทั้ง 3 สำนักงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ง่าย ซึ่งส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ ทำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความสำคัญของงาน นอกจากนี้ ยังสามารถกำหนดแนวทางและยุทธวิธีที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ดี การดำเนินการของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ มีเป้าหมายที่กระจัดกระจายและมีเนื้อหาด้านกลยุทธ์ที่กว้างขวางกว่า การดำเนินการของสถานเอกอัครราชทูตฯ ครอบคลุมทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การส่งเสริมความร่วมมือ วัฒนธรรม และการศึกษา ทำให้การบริหารสถานเอกอัครราชทูตฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กว้างขวางดังกล่าวเป็นไปอย่างยากลำบาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่มีทรัพยากรด้านบุคลากรที่จำกัด และมีความจำเป็นต้องหาเครื่องมือด้านการบริหารอื่นๆ ไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป

2) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร และเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

จากการสัมภาษณ์พบว่า สำนักงานในต่างประเทศทั้ง 3 สำนักงาน รวมทั้งการบริหารบุคคลของสถานเอกอัครราชทูตฯ ล้วนไม่ได้ดำเนินการใดๆ เป็นพิเศษ เพื่อสร้างระบบสนับสนุนงานด้านบุคลากร ทั้งในเรื่องการฝึกอบรม และการกำหนดมาตรการอื่นๆ เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานในห้วงการได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์สร้างประโยชน์ให้กับงานราชการได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ ยังไม่มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงานของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานที่เน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ใช้สร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสำนักงานต่างๆ โดยสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่เสนอค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในท้องถิ่น สามารถจ้างเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่มีคุณสมบัติสูง และส่งผลต่อคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในทางตรงกันข้ามสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ ที่ไม่สามารถเสนอค่าตอบแทนในระดับที่ทัดเทียมหรือสูงกว่าอัตราเฉลี่ยในท้องถิ่นได้ ทำให้ไม่สามารถจัดจ้างบุคลากรที่มีคุณสมบัติสูงตรงตามคุณลักษณะของตำแหน่งงาน ทำให้ไม่สามารถช่วยงานหัวหน้าสำนักงานได้เท่าที่ควร นอกจากนี้ การที่สำนักงานไม่สามารถเสนอค่าตอบแทนได้ในอัตราที่เหมาะสม ทำให้สำนักงานฯ ไม่กล้าลงทุนกับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นในเรื่องการฝึกอบรม เนื่องจากไม่แน่ใจว่า เจ้าหน้าที่ดังกล่าว จะอยู่ทำงานกับสำนักงานต่อไปอีกนานเพียงใด

นอกจากปัจจัยในเรื่องค่าจ้างแล้ว แรงจูงใจให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่นอีกประการหนึ่งได้แก่ การแสดงความยอมรับของสำนักงาน โดยสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ และสถานเอกอัครราชทูตฯ มีการมอบหมายให้ลูกจ้างท้องถิ่นไปเป็นตัวแทนของสำนักงานในการบรรยาย เข้าร่วมการประชุมสัมมนา และการนำคณะผู้แทน

ต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทย การดำเนินการในลักษณะ “มอบอำนาจ” ดังกล่าวเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ และเป็นแรงกระตุ้นให้ ผู้ได้รับมอบอำนาจทำงานให้เกิดผลสำเร็จ อีกทั้งทำให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถและความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่างๆ

3) ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชน และชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงการเปิดกว้างต่อแนวคิดการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชนด้วย

จากการศึกษาการบริหารราชการของสำนักงานในต่างประเทศทั้ง 3 แห่ง ไม่พบว่า มีการเปิดโอกาสให้เอกชนและชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ประชาชน โดยสาเหตุหลักประการสำคัญได้แก่ สำนักงานในต่างประเทศทั้ง 3 แห่งไม่มีภารกิจที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนไทยในต่างประเทศ อีกทั้งประชาชนไทยในต่างประเทศไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะเสนอตัวเข้าไปดำเนินการแทน เนื่องจากเนื้อหาของงานมีลักษณะที่เป็นเชิงเทคนิคที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีเรื่องกฎระเบียบของทางราชการเข้าไปเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก และในบางกรณี ข้อมูลบางประเภทมีเรื่องผลประโยชน์ในด้านธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ทำให้ไม่สามารถเปิดให้ภาคเอกชนหรือชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมได้

อย่างไรก็ดี สถานเอกอัครราชทูตฯ เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ประเทศไทยและการให้ความช่วยเหลือและคุ้มครองคนไทย การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวมีความจำเป็น โดยนอกจากจะช่วยบรรเทาปัญหาในเรื่องงบประมาณและบุคลากรของสถานเอกอัครราชทูตฯ ที่มีอยู่จำกัดแล้ว ยังเป็นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถของชุมชนไทยในฟินแลนด์ให้สามารถช่วยเหลือและดูแลตนเอง อันเป็นการสร้างความสมัครสมานกลมเกลียวกัน และความเป็นชุมชนไทยเข้มแข็งในฟินแลนด์อีกทางหนึ่งด้วย

3.2.2 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

แนวคิดและการบริหารแบบ “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” เป็นแนวคิดที่ทุกสำนักงานและสถานเอกอัครราชทูตฯ นำมาปรับใช้ในการบริการและขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ รวมทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติของสำนักงานต่างๆ

สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาใช้แนวทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ในหลายโอกาส โดยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตา เพื่อช่วยประสานการแก้ไขปัญหาการจับกุมเรือประมงและลูกเรือประมงไทย และการให้ความช่วยเหลือเรือและลูกเรือประมงที่ถูกทางการอินโดนีเซียจับกุม รวมทั้ง

ในเรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวกในเรื่องการนัดหมายพบปะกับผู้แทนระดับสูงของรัฐบาลอินโดนีเซียด้วย นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำกรุงจาการ์ตา ในเรื่องการส่งเสริมการขายตลาดสินค้าเกษตรและประมงในอินโดนีเซีย โดยเฉพาะในเรื่องการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตรและสินค้าประมงภายในห้างสรรพสินค้า และการสนับสนุนข้อมูลเชิงเทคนิค และในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและประมง

การดำเนินความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวถือว่ามีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการดำเนินการของสำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจัยด้านเนื้อหาของการทำงานที่คาบเกี่ยวใกล้ชิดกันอย่างมาก และปัจจัยด้านความชำนาญเชี่ยวชาญของแต่ละสำนักงานที่มีแตกต่างกัน สถานเอกอัครราชทูตฯ มีความใกล้ชิดกับผู้นำระดับสูงของรัฐบาลอินโดนีเซีย และด้วยสถานะของการเป็นผู้แทนรัฐบาล สถานเอกอัครราชทูตฯ จึงมีขีดความสามารถในการเข้าถึงผู้นำระดับสูงของรัฐบาลได้ ซึ่งมีส่วนช่วยและสนับสนุนสำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องการเจรจาผลักดันและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับสูง

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำกรุงจาการ์ตา มีความสนใจในเรื่องการตลาด และมีความรอบรู้ในเรื่องการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานด้านการค้าของอินโดนีเซีย ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมในเรื่องการส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตรและสินค้าประมง จะสำเร็จได้ยากหากขาดการสนับสนุนจากสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำกรุงจาการ์ตา

นอกจากนี้ สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตา ยังประสานงานอย่างใกล้ชิดกับสถานเอกอัครราชทูตต่างประเทศในอินโดนีเซีย ในการผลักดันให้มีการปรับแก้ หรือผ่อนปรนการบังคับใช้กฎระเบียบด้านการเกษตรและการประมง ที่เอื้อต่อการค้าและการส่งออกสินค้าไทยไปอินโดนีเซียได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไปอีกด้วย จริงอยู่ สำนักงานสำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาสามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้โดยลำพัง แต่อำนาจและพลังในการต่อรอง ย่อมมีน้อยกว่าการดำเนินการในลักษณะเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากสามารถดำเนินการร่วมกับประเทศที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของอินโดนีเซียแล้ว ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการได้เป็นอย่างมาก

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีส ใช้แนวทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ในหลายโอกาสเช่นกัน โดยพันธมิตรที่สำคัญ ได้แก่ สมาคมผู้ประกอบการ (Trade Associations) ของประเทศต่างๆ ในเขตอาณานิคม และเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดที่สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีส ใช้เป็นช่องทางในการติดต่อ ประชาสัมพันธ์

และจัดกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานด้วย

การมีความสัมพันธ์อันดีกับสมาคมผู้ประกอบการมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีสมีเขตอาณาที่กว้างขวางครอบคลุมประเทศต่างๆ ถึง 9 ประเทศ ทำให้การติดต่อโดยตรงกับภาคเอกชนรายบริษัทให้ทั่วถึงเป็นไปได้ยาก อีกทั้งภาคเอกชนของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องสาขาการลงทุนที่สนใจ ทำให้จำเป็นต้องมีสมาคมผู้ประกอบการ เช่น หอการค้าทั้งในระดับชาติและในระดับจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ทั้งในด้านการประสานงานและให้คำแนะนำในประเด็นต่างๆ และในด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการสัมมนา การพบปะหารือ และการจัดคณะนักลงทุนเดินทางไปศึกษาศักยภาพการลงทุนของไทย ซึ่งสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีส จำเป็นต้องใช้ช่องทางของสมาคมผู้ประกอบการนี้เพื่อประชาสัมพันธ์ ประสานงาน และผลักดันการดำเนิน โครงการต่างๆ อีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีนักข่าวสายเศรษฐกิจต่างประเทศ ที่นับว่าเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เช่นกัน โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาด้านความขัดแย้งทางการเมืองและปัญหาเศรษฐกิจ ทัศนะของสื่อมวลชนในเชิงบวกในช่วงที่เกิดสถานการณ์ดังกล่าว มีผลต่อทัศนะและความมั่นใจของภาคเอกชนและนักลงทุนต่างประเทศต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ บริษัทการบินไทย สายการบินอื่นๆ ที่ทำการบินไทยประเทศไทย สำนักงานตัวแทนการท่องเที่ยว (travel agency) และสถานเอกอัครราชทูตไทยในประเทศต่างๆ ที่เป็นเขตอาณาของสำนักงานฯ ทั้งนี้ การดำเนินการของสำนักงานฯ กับหน่วยงานต่างๆ ข้างต้น เป็นไปอย่างใกล้ชิด เนื่องจากหน่วยงานข้างต้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้าน กลยุทธ์ที่มุ่งส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ในบางกรณี การใช้แนวทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานหลายหน่วยงานที่มีผลประโยชน์ใกล้เคียงกัน สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ มีทั้งบริษัทการบินไทยและสายการบินเอมิเรตส์ เป็นพันธมิตรเนื่องจากทั้งสองสายการบินเป็นคู่แข่งกันเนื่องทำการบินเส้นทางกรุงเทพฯ-อิตาลีเช่นเดียวกัน ดังนั้น การใช้แนวทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับสายการบินทั้งสองจะต้องใช้ความระมัดระวัง และจะต้องไม่ให้สายการบินใดสายการบินหนึ่งเข้าใจว่า ถูกเอาเปรียบจากอีกสายการบินหนึ่ง หรือรู้สึกว่ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ มีความลำเอียง โดยให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่สายการบินไทย ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ ดีกว่าอีกสายการบินหนึ่ง เป็นต้น

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ ก็ใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์อย่างกว้างขวาง พันมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ สถานเอกอัครราชทูตประเทศสมาชิกอาเซียนประจำฟินแลนด์ และสถานเอกอัครราชทูตประเทศเกาหลีใต้ จีน ญี่ปุ่น และอินเดีย การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐหรือระดับรัฐมนตรีของฟินแลนด์ ซึ่งสถานเอกอัครราชทูตฯ ต่างๆ ดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง แต่ต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ ที่ผ่านมารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศฟินแลนด์ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกิจการยุโรปและการค้าระหว่างประเทศ อนุญาตให้เอกอัครราชทูตและอุปทูต สถานเอกอัครราชทูตประเทศสมาชิกอาเซียนประจำฟินแลนด์ ซึ่งรวมถึงสถานเอกอัครราชทูตไทยประจำฟินแลนด์ด้วย เข้าพบแล้ว 2 ครั้ง รวมทั้งเข้าร่วมรับประทานอาหารกลางวันอีก 2 ครั้ง นอกจากนี้ สถานเอกอัครราชทูตประเทศสมาชิกอาเซียนประจำฟินแลนด์ จะจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการค้า การลงทุน และการตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์กรอาเซียนร่วมกันในอนาคตอันใกล้อีกด้วย

3.2.3 การกระจายอำนาจ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า หน่วยงานต่างๆ มีการใช้แนวทาง “การกระจายอำนาจ” เป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างจำกัด โดยเฉพาะในเรื่องการให้ภาคประชาชน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและโครงการต่างๆ อย่างไรก็ดี พบว่า มีบางหน่วยงาน เช่น สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ และสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ รวมทั้งสถานเอกอัครราชทูตฯ มีการมอบหมายงานในลักษณะ “มอบอำนาจ” เพื่อให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสำนักงานไปเข้าร่วมในการบรรยาย เข้าร่วมการประชุมสัมมนา และการนำคณะผู้แทนต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทย และพบว่า การดำเนินการดังกล่าวเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ได้รับมอบอำนาจทำงานให้เกิดผลสำเร็จ อีกทั้งทำให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถและความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่างๆ

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ นำแนวทางการกระจายอำนาจไปปรับใช้ในการบริหารงานสถานเอกอัครราชทูตฯ ในบริบทที่กว้างขวางกว่า โดยแม้ว่า มิได้เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและโครงการต่างๆ แต่ได้ดำเนินโครงการ “สอนให้คนเป็นครู” (Train the Trainers) อย่างต่อเนื่อง โดยการให้การฝึกอบรมผู้นำชุมชนไทยในฟินแลนด์ในเรื่องกฎระเบียบเกี่ยวกับการให้บริการด้านในด้านกงสุลของสถานเอกอัครราชทูตฯ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตในฟินแลนด์ เพื่อให้กลุ่มผู้นำชุมชนดังกล่าวสามารถเป็นตัวแทนของสถานเอกอัครราชทูตฯ ในการให้คำแนะนำขั้นพื้นฐานแก่ชุมชนไทยที่อาศัยกระจัดกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่สถานเอกอัครราชทูตฯ

ในการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง และแบ่งเบาภาระของหน่วยงานภาครัฐแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ปกครองตนเอง และช่วยให้ประชาชนตระหนักในศักยภาพของตนเองและมีความรับผิดชอบต่องานของตนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

3.2.4 การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก

จากการศึกษาการดำเนินงานของสำนักงานต่างๆ พบว่า มีหลายสำนักงานได้นำกลยุทธ์ “การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก” มาปรับใช้ ได้แก่ สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ และสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ รวมทั้งสถานเอกอัครราชทูตฯ ด้วยเช่นกัน

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีสว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในประเทศต่างๆ ที่เป็นเขตอาณาของสำนักงานฯ เพื่อทำหน้าที่ในการให้ปรึกษา แนะนำช่องทาง/บุคคล รวมทั้งจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการลงทุน การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าวมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากสำนักงานฯ ดูแลรับผิดชอบประเทศต่างๆ มากถึง 9 ประเทศ ขณะที่ข้าราชการในสำนักงานเพียง 2 คน จึงไม่สามารถดูแลรับผิดชอบพื้นที่ทั้ง 9 ประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประจำกรุงโรม ใช้การว่าจ้างหน่วยงานภายนอกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะหน่วยงานที่ประกอบธุรกิจโฆษณา (advertising agency) เพื่อช่วยดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการออกแบบงานนิทรรศการการท่องเที่ยว ความจำเป็นของการจ้างหน่วยงานภายนอกเกิดจากเนื้อหาของงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและต้องเข้าใจรสนิยมและความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ เช่น การออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ และการออกแบบบูธประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวไทยในงานนิทรรศการการท่องเที่ยวทั่วยุโรป เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ ไม่มีความชำนาญ

นอกจากนี้ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประจำกรุงโรมยังว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในประเทศต่างๆ ที่เป็นเขตอาณา 9 ประเทศของสำนักงานฯ เช่นเดียวกับสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน เพื่อช่วยให้คำปรึกษา แนะนำช่องทาง/บุคคล รวมทั้งจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าว ถือว่ามีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสำนักงานฯ ดูแลรับผิดชอบประเทศต่างๆ มากถึง 9 ประเทศ ขณะที่ข้าราชการในสำนักงานเพียง 2 คน จึงไม่สามารถดูแลรับผิดชอบพื้นที่ทั้ง 9 ประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิมีการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกเช่นเดียวกับสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ และสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย แต่ลักษณะการจ้างมีความแตกต่างกัน โดยสถานเอกอัครราชทูตฯ ว่าจ้างในลักษณะเป็นรายโครงการ โครงการที่สถานเอกอัครราชทูตฯ ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในปีงบประมาณ 2555 ประกอบด้วย (1) การว่าจ้างให้กลุ่มกลุ่มทำงาน Dashboard Thailand และสมาคมฟินน์-ไทยสายสัมพันธ์ จัดงาน “ส่งเสริม

การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมไทย-ฟินแลนด์” เมื่อ 21-22 ตุลาคม 2554 (2) การว่าจ้างให้กลุ่มกลุ่มทำงาน Dashboard Thailand และสมาคมฟินน์-ไทยสายสัมพันธ์ งานประเพณีสงกรานต์ Thailand’s New Year Celebration” เมื่อ 21 มีนาคม 2555 (3) การสนับสนุนงบประมาณให้แก่เครือข่ายหญิงไทยในยุโรปและสมาคมฟินน์-ไทยสายสัมพันธ์ จัดการสัมมนาในหัวข้อ “ชีวิตไทยในฟินแลนด์” เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2555 และ (4) การสนับสนุนงบประมาณให้ศูนย์ไทยศึกษาเมืองโอโล่ จัดการสัมมนาในหัวข้อ “รู้เขารู้เรา” ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2555 ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวเป็นโครงการระยะสั้นไม่มีความต่อเนื่องและความผูกพันด้านงบประมาณ

การว่าจ้างหน่วยงานภายนอกมีความจำเป็นอย่างสูง และเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันสามารถยกระดับคุณภาพการผลิตและการให้บริการของสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้เป็นอย่างมาก อีกทั้งยังช่วยให้อุปทูตฯ มีเวลาเหลือพอสำหรับงานที่เป็นภารกิจหลักอื่นๆ นอกจากนี้ การว่าจ้างหน่วยงานภายนอกของสถานเอกอัครราชทูตฯ ยังพบว่า หน่วยงานภายนอกที่จ้างมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีเครือข่ายเฉพาะด้านของตน ทำให้การจัดกิจกรรมได้รับความสนใจ และมีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้อย่างมากด้วยเช่นกัน

3.2.5 การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย

จากการศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารสำนักงานในต่างประเทศทั้ง 3 แห่งพบว่าทุกสำนักงานเห็นประโยชน์ของอินเทอร์เน็ต (internet) ในแง่ของการเป็นช่องทางจัดจำหน่ายเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ให้บริการไม่ต้องเดินทางไปติดต่อ ส่ง หรือขอข้อมูลที่สำนักงานด้วยตัวเอง และยังสามารถสืบค้นและติดต่อขอข้อมูลข่าวสารได้โดยง่าย และรวดเร็วอีกด้วย

อย่างไรก็ดี สำนักงานในต่างประเทศทั้ง 3 แห่งไม่มีเว็บไซต์ของสำนักงาน แต่ใช้ช่องทางของเว็บไซต์ของต้นสังกัดที่ประเทศไทย เป็นช่องทางในการสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้ให้บริการ

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีสเห็นว่า การมีเว็บไซต์ของสำนักงานแยกต่างหากออกจากเว็บไซต์ของต้นสังกัด จะทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ โดยเปล่าประโยชน์ และเว็บไซต์ของต้นสังกัดมีข้อมูลหลายภาษาและมีความครบถ้วนดีแล้ว จึงไม่จำเป็นต้องทำเว็บไซต์สำนักงานเพิ่มเติม นอกจากนี้ ผู้ที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมการลงทุนฯ ไม่สามารถยื่นคำร้องขอรับการส่งเสริมผ่านระบบออนไลน์ได้ ผู้ประสงค์ขอรับการส่งเสริมฯ จะต้องไปยื่นคำร้องที่ประเทศไทย หรือยื่นผ่านสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ได้

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ เห็นว่า หากสำนักงานสามารถมีเว็บไซต์เพื่อให้อินเทอร์เน็ตแก่ผู้ใช้บริการ จะเป็นการเพิ่มช่องทางให้กับผู้ใช้บริการ และเห็นปัญหาของเว็บไซต์ของต้นสังกัดที่มีเนื้อหามากมายและหลากหลายครอบคลุมงานด้านการเกษตรอย่างรอบด้าน ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลเฉพาะด้านได้ง่าย การมีเว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูลของสำนักงานเพิ่มเติม จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว และเป็นการดำเนินที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สำนักงานฯ มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และบุคลากร จึงยังไม่สามารถจัดทำเว็บไซต์ได้ในอนาคตอันใกล้

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประจำกรุงโรม ก็เป็นอีกหนึ่งสำนักงานที่ใช้เว็บไซต์ของต้นสังกัดที่ประเทศไทย อย่างไรก็ตามก็เห็นว่า เว็บไซต์ของต้นสังกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มที่นัก โดยมีข้อจำกัดในเรื่องภาษาและรูปแบบที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในยุโรปที่ต้องการข้อมูลนอกเหนือจากการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว ซึ่งรวมถึงข้อมูลด้านการคมนาคม การเดินทาง โรงแรมที่พัก และคำแนะนำเกี่ยวกับภาษาไทยสำหรับนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังมีเรื่องการออกแบบเว็บไซต์ให้ดึงดูดความสนใจของผู้ใช้ที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเห็นว่า หากในอนาคตสำนักงานฯ สามารถจัดทำเว็บไซต์ของสำนักงานขึ้นเอง ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทย สถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทย และสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวในเรื่องการจัดทำแผนการเดินทางด้วยตนเองอีกทางหนึ่งด้วย

สถานเอกอัครราชทูตฯ มีเว็บไซต์ “thaiembassy.fi” เป็นช่องทางในการสื่อสาร ให้ข้อมูล และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานเอกอัครราชทูตฯ ให้แก่ประชาชนชาวไทยและฟินแลนด์ได้รับทราบ ข้อมูลที่ได้รับความนิยมที่สุดได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจลงตรา ข้อมูลด้านทะเบียนราษฎร และข้อมูลด้านการทำนิติกร สถานเอกอัครราชทูตฯ เห็นว่า การสื่อสารกับประชาชนผ่านเว็บไซต์ของสถานเอกอัครราชทูตฯ มีประโยชน์และมีความจำเป็นเป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นการตอบสนองความต้องการของชาวฟินแลนด์ที่นิยมศึกษาข้อมูลในเรื่องต่างๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต อีกทั้งเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเวลามากพอที่จะทำภารกิจในด้านอื่นนอกเหนือจากภารกิจการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวีซ่าผ่านทางโทรศัพท์ นอกจากนี้ ยังเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารกับชุมชนไทยทั้งในด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลง และการเชิญชวนให้ชุมชนไทยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่งด้วย

อย่างไรก็ดี สถานเอกอัครราชทูตฯ ยังมิได้เปิดให้ประชาชนยื่นคำร้องขอรับการตรวจลงตราผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ของสถานเอกอัครราชทูตฯ เนื่องจากยังติดขัดที่กฎระเบียบที่ยังมิได้เปิดให้มีการยื่นใบสมัครออนไลน์ ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่ระบบการยื่นคำร้อง

ออนไลน์จะถูกนำมาปรับใช้ตามนโยบาย e-Government ของรัฐบาล และจะทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปองค์การศึกษ

จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานต่างๆ นำเอาเครื่องมือการบริหารของภาคเอกชนมาใช้ในกิจการบริหารภาครัฐอยู่บ้าง อย่างไรก็ดี แต่ละหน่วยงานยังมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับของความทันสมัยของ การใช้เครื่องมือการบริหาร และเป็นที่น่าสังเกตว่า หน่วยงานที่มีภารกิจที่เฉพาะเจาะจง จะนำเครื่องมือของภาคเอกชนมาใช้มีน้อยกว่าหน่วยงานที่มีภารกิจที่กว้างขวาง นอกจากนี้ ระดับความหลากหลายยังขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในต่างประเทศด้วย โดยหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานที่ควรให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในต่างประเทศ ควรจำเป็นต้องนำเครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนได้มากขึ้น ถือเป็นก้าวที่ติดต่อกับประชาชนคนไทยอีกด้วย

เครื่องมือที่นำมาใช้ไปประยุกต์ใช้มากและถี่จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่รู้และเข้าใจขั้นตอนนโยบายและการบริหารธุรกิจภาครัฐ และเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติงานสำคัญๆ ให้เกิดผลทาง "พันธกิจเชิงกลยุทธ์" โดยแต่ละหน่วยงานมีขั้นตอนการศึกษามากกว่า 1 หน่วยงาน สาขาธุรกิจสำคัญต่างๆ จากลักษณะการบริหารราชการในต่างประเทศที่ถนัด และให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานที่หน่วยงานภาครัฐของไทยต้องประสบภาวะ และร่วมมือเพื่อค้นพบประเด็นยุทธศาสตร์ร่วมกัน และเพื่อป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อน นอกจากนี้ ประเด็นในเรื่องการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกันกับในอีกปัจจัยอย่างหนึ่งก็เกิดขึ้นได้ เกิดการรวมตัวทางยุทธศาสตร์ โดยไม่จำกัดว่าหน่วยงานนั้นๆ จะเป็นหน่วยงานของประเทศใดหรือไม่ได้มีเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ร่วมกัน ก็สามารถดำเนินการร่วมกันได้ และความร่วมมืออาจเกิดขึ้นได้ หากเป็นสหภาพทางยุทธศาสตร์ที่มีร่วมกันในชั้นสุดท้าย

นอกจากนี้ การวิจัยข้างต้น หน่วยงานนอกก็เป็นผู้สนับสนุนทางหนึ่งที่สำคัญงานต่างๆ มักใช้เมืองขนาดเล็กเป็นงานศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานที่ถนัดเพื่อให้บริการ และมีส่วนร่วมบุคคล รวมทั้งองค์กรร่วมต่างๆ เพื่อผลักดันการดำเนินงานของสำนักงานให้บรรลุเป้าหมายที่ทางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ส่วนใหญ่มักจะ ซึ่งเป็นสำนักงานขนาดเล็ก มีจำนวนของประชากรเพียง 1 หรือ 2 คน การวิจัย

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานต่างๆ นำเอาเครื่องมือการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม แต่ละหน่วยงานยังมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับและความหลากหลายของการใช้เครื่องมือการบริหาร และเป็นที่น่าสังเกตว่า หน่วยงานที่มีภารกิจที่เฉพาะเจาะจง จะนำเอาเครื่องมือของภาคเอกชนมาปรับใช้น้อยกว่าหน่วยงานที่มีภารกิจที่กว้างขวางมากกว่า นอกจากนี้ ระดับความหลากหลายยังขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในต่างประเทศด้วย โดยหากเป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนคนไทยในต่างประเทศ ความจำเป็นในการนำเครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนได้มากขึ้น มีมากกว่าที่ติดต่อกับประชาชนคนไทยน้อยกว่า

เครื่องมือที่มีการนำไปประยุกต์ใช้มากและกว้างขวางที่สุดในการบริการและขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ และเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติของสำนักงานต่างๆ ได้แก่แนวทาง “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” โดยแต่ละหน่วยงานมีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มากกว่า 1 หน่วยงาน สาเหตุที่สำคัญน่าจะมาจากลักษณะการบริหารราชการในต่างประเทศที่เน้นและให้ความสำคัญกับการดำเนินการแบบบูรณาการที่หน่วยงานภาครัฐของไทยต้องประสานงานและร่วมมือผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ร่วมกัน และเพื่อป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อน นอกจากนี้ ประเด็นในเรื่องการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านกลยุทธ์ร่วมกันก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดการรวมตัวทางกลยุทธ์ โดยไม่จำกัดว่าหน่วยงานนั้นๆ จะเป็นหน่วยงานของประเทศใด ตรายใดที่มีเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ร่วมกัน ก็สามารถดำเนินการร่วมมือระหว่างกันได้ และความร่วมมืออาจยุติลงได้ หากเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่มีร่วมกันสิ้นสุดลง

นอกจากนี้ การว่าจ้างหน่วยงานภายนอกก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สำนักงานต่างๆ นิยมใช้เนื่องจากสำนักงานต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อให้ปรึกษา แนะนำช่องทาง/บุคคล รวมทั้งจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลักดันการดำเนินการของสำนักงานให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ สำนักงานต่างๆ ซึ่งเป็นสำนักงานขนาดเล็ก มีข้าราชการประจำเพียง 1 หรือ 2 คน การว่าจ้าง

หน่วยงานภายนอก จึงเป็นช่องทางที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง โดยนอกจากจะแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังช่วยยกระดับคุณภาพและขยายความสามารถในการให้บริการของสำนักงานได้อีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ การจ้างงานหน่วยงานภายนอกส่วนใหญ่ยังมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของสำนักงานฯ ได้เป็นอย่างมาก

4.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาพบว่า การบริหารองค์การในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โทรคมนาคมที่ทันสมัย จึงไม่มีเครื่องมือหรือสูตรการบริหารที่ตายตัวใดๆ ที่จะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ แต่จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประโยชน์และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาเป็นเพียงตัวอย่างของเครื่องมือการบริหารที่อาจเหมาะสมในช่วงเวลาปัจจุบัน แต่เมื่อเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป อาจจำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือการบริหารรูปแบบอื่นมาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ การแก้ไขปัญหาในลักษณะดังกล่าว เป็นการแก้ไขปัญหาที่ค้ำึงถึงปัจจัยส่วนย่อย และเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การแก้ไขปัญหาในองค์การให้ลุล่วงในระยะยาว จำเป็นต้องค้ำึงถึงปัญหา ทั้งระบบในภาพรวม โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การให้ครบถ้วน

ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่

(1) โครงสร้าง การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ สามารถส่งผลให้องค์การมีผลผลิต หรือสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มขึ้น ตัวอย่างของการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร เป็นต้น

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิและสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร ณ กรุงจาการ์ตา ประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างค่อนข้างมาก เนื่องจากแม้ทั้งสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ และสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร ณ กรุงจาการ์ตา มีเจ้าหน้าที่เพียง 2 คน และ 1 คน ตามลำดับ แต่ขอบเขตภารกิจและหน้าที่ของสถานเอกอัครราชทูตฯ/สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรฯ ก็มีได้น้อยไปกว่าสำนักงานแห่งอื่นๆ โดยทั้งกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นต้นสังกัดของสำนักงานทั้งสอง ต่างมีความคาดหวังว่าทั้งสองสำนักงานฯ จะสามารถผลิตผลงานในด้านต่างๆ ได้ทัดเทียมกับสำนักงานอื่นๆ ที่มีความได้เปรียบในเรื่องบุคลากร

ที่ผ่านมา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิและสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร ณ กรุงจาการ์ตาต่างผลักดันให้มีการปรับโครงสร้างการบริหารฯ เพื่อให้มีการจัดสรรข้าราชการไปให้เพิ่มเติมอีกอย่างน้อย 1 ตำแหน่ง โดยเชื่อว่าจะช่วยให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม คำขอของทั้งสองสำนักงานฯ ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เนื่องจากมีปัจจัยอื่นๆ ทั้งจากภายในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องจำนวนบุคลากรและงบประมาณ และจากภายนอกองค์กร เช่น ความจำเป็นของสำนักงานในต่างประเทศอื่นๆ ที่มีมากกว่า หรืออาจมีมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ไม่ให้มีการเพิ่มจำนวนข้าราชการ เป็นต้น

(2) **กลยุทธ์** นอกเหนือจากการปรับโครงสร้างแล้ว องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วยเช่นกัน

ความร่วมมือของกลุ่มประเทศนอร์ดิกและบอลติกที่ร่วมกันลงนามในบันทึกความเข้าใจเรื่องการให้เจ้าหน้าที่ทางการทูตของประเทศสมาชิกหนึ่งไปใช้สำนักงานทางการทูตของอีกประเทศหนึ่งในประเทศที่สาม ซึ่งให้เห็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกพัฒนาไปถึงระดับที่มีความไว้วางใจระหว่างกัน จะเพิ่มความยืดหยุ่นให้ประเทศในกลุ่มนอร์ดิกและบอลติกสามารถคงการมีผู้แทนทางการทูตไว้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกไว้ได้ อีกทั้งยังเป็นการประหยัดงบประมาณและเพิ่มช่องทางในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของประเทศสมาชิกอีกด้วย

ความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวสามารถเป็นต้นแบบให้กลุ่มประเทศต่างๆ รวมทั้งอาเซียน นำไปปรับใช้ เช่น ไทย ซึ่งมีสำนักงานทางการทูตค่อนข้างจำกัดในภูมิภาคแอฟริกาและลาตินอเมริกา สามารถส่งผู้แทนระดับเจ้าหน้าที่ไปประจำการในบางประเทศที่มีสำนักงานทางการทูตของประเทศสมาชิกอาเซียนตั้งอยู่ ซึ่งจะช่วยประหยัดในเรื่องงบประมาณได้เป็นอย่างสูง อีกทั้งยังสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับประเทศนั้นๆ ได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม การที่จะดำเนินการไปถึงขั้นนั้น จำเป็นต้องมีการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการร่วมมือในลักษณะนี้

(3) **บุคลากร** การเปลี่ยนแปลงในเรื่องบุคลากรได้แก่การเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร การสับเปลี่ยน/โอนย้ายบุคลากร และการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงในเรื่องบุคลากรจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรก็สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

ผู้บริหารองค์การจะต้องสามารถประเมินและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อพิจารณาจัดสรรทรัพยากรและกำหนดโครงการสร้างของของสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้สอดคล้องของสภาพแวดล้อม ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การที่เป็นอยู่ อีกทั้งต้องยอมรับว่าองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อภาระเนื่อหางานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในแง่ความสำคัญและความจำเป็น

ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่

1. **สถานะเศรษฐกิจ** ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานด้านการต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ โดยหากสภาวะการณ์ด้านงบประมาณของประเทศโดยรวมอยู่ในภาวะที่ต้องประหยัด และการใช้งบประมาณใดจะต้องเป็นไปอย่างคุ้มค่า การจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมให้สถานเอกอัครราชทูตฯ จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ในทางกลับกัน ถ้าสถานะเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในเกณฑ์ดี ความเป็นไปได้ที่สถานเอกอัครราชทูตฯ จะได้รับการจัดสรรงบประมาณและบุคลากรเพิ่มเติมก็มีความเป็นไปได้สูง

2. **นโยบายด้านการต่างประเทศของรัฐบาล** ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงองค์การ หากรัฐบาลเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์ในการดำเนินนโยบายต่างประเทศกับฟินแลนด์ในทางใดทางหนึ่ง ก็จะส่งผลต่อประเด็นในเรื่องกลยุทธ์ขององค์การ และจะส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานและ โครงสร้างขององค์การด้วยเช่นกัน

3. **สังคมและประชากร** ก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการของสถานเอกอัครราชทูตเช่นเดียวกัน หากโครงสร้างชุมชนไทยในฟินแลนด์มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการของสถานเอกอัครราชทูตฯ เช่น หากมีแรงงานไทยเดินทางไปทำงานในฟินแลนด์เป็นจำนวนมาก ก็จะส่งผลต่อความจำเป็นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมเพื่อการคุ้มครองดูแลแรงงานที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อสถานเอกอัครราชทูตฯ ในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนประเทศ และในเรื่องคุณภาพการบริการของ สถานเอกอัครราชทูตฯ ก็จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารงานของสถานเอกอัครราชทูตฯ เช่นกัน

บรรณานุกรม

หนังสือ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง. สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2541.

พิทยา บวรวัฒนา. การปฏิรูประบบราชการเปรียบเทียบ: สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2549.

Bragg, S. M. Outsourcing: A guide to--selecting the correct business unit--negotiating the contract-maintaining control of the process. New York: Wiley, 1998.

Edward Russell-Walling. 50 Management Ideas. UK: Quercus Publishing, 2007.

Greaver M. F. Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York: Amacom, 1999.

Heywood, J. B. The outsourcing dilemma. London: Pearson Education, 2001.

Philip Kotler, Nancy Lee. Marketing in the Public Sector : A Roadmap for Improved Performance. 1st Edition. New Jersey: Watson School Publishing, 2007.

บทความ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. วารสารแรงงานสัมพันธ์ฉบับพัฒนามาตรฐานแรงงาน. 46, 3(พฤษภาคม – มิถุนายน 2547). สาขารัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ข่าวสารนิเทศกระทรวงการต่างประเทศนอร์เวย์. Reinforced diplomatic cooperation between the Nordic and Baltic countries. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/press/news/2011/baltic_memo.html?id=653674, 8 กรกฎาคม 2555. จุมพล หนิมพานิช. การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3 ปรับปรุง. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งคณา. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

ณตชา โตศุกลวรรณ. การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ SMEs. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://sites.google.com/site/ibusinessplan/Home/-kar-chi-khxmphiwtexr-sahrab-thurkic-smes>, 21 พฤษภาคม 2554.

อื่นๆ

ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. รายงานโครงการสำรวจทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับระบบคุณธรรมในราชการ พลเรือน. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2550: 9-11.

ภาคผนวก ก
แบบคำนำถรณ์

การจับผิดสื่อมวลชนไทยและสถานการณ์วิทยุกระจายเสียง
ของสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

ชื่อ อรุณเจตน์ ชาญจนถรณ์

ตำแหน่ง อธิการบดีวิทยาลัยการเกษตรและเทคโนโลยี

หน่วยงาน สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

1. จำนวนและจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตามีข้าราชการประจำ จำนวน 1 คน ได้แก่ อธิการบดีวิทยาลัยการเกษตรและเทคโนโลยี ซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัยการเกษตรและเทคโนโลยี

ภาคผนวก

นอกจากข้าราชการประจำแล้ว ยังมีอาสาสมัครประจำกรุงจาการ์ตา จำนวน 1 คน และอาสาสมัครวิทยุกระจายเสียง จำนวน 1 คน เพื่อทำหน้าที่เสียบันทึกข้อมูลวิทยุกระจายเสียง

2. การถือสิทธิ์ถืออำนาจโดยนิตยสารของสถานีวิทยุกระจายเสียง

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตามีสื่อมวลชนที่ในสังกัดทั้งหมด 9 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย ออสเตรเลีย ประเทศ ฟิลิปปินส์ บรูไน พม่า ติมอร์ เลสเต และจีน ชาวเวียดนาม และ สิงคโปร์ และมีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

- * ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำแผนงานพัฒนาวิทยุกระจายเสียง
- * ศึกษาวิเคราะห์ จัดระบบ วิทยุกระจายเสียง มาตรฐาน ความปลอดภัยทางวิทยุกระจายเสียงในชั้นที่รับผิดชอบ
- * เป็นผู้สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ในการประชุมเสวนาในองค์การ หรือหน่วยงานต่างประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางวิทยุกระจายเสียงที่มีประโยชน์แก่สังคม
- * ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์วิทยุกระจายเสียงในประเทศไทย และเสนอแนะการแก้ไขปัญหา
- * ร่วมมือและให้ความร่วมมือสำนักงานการเกษตรระหว่างประเทศ ประสานการดำเนินงานและการจัดประชุมสัมมนาวิทยุกระจายเสียงในสื่อต่าง ๆ ทั้งกรอบของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

การขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์
ของสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

ชื่อ ดร.ชุมเจตน์ กาญจนเกสร

ตำแหน่ง อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการเกษตร)

หน่วยงาน สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

1. ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตามีข้าราชการประจำ จำนวน 1 คน ได้แก่ อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการเกษตร) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานฯ ด้วย

นอกจากข้าราชการประจำแล้ว สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาได้ว่าจ้างลูกจ้างประจำ 1 คน และลูกจ้างชั่วคราวอีก 1 คน เพื่อทำหน้าที่เสมียนและช่วยดำเนินการด้านธุรการ

2. ภารกิจ/พันธกิจด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงาน

สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำกรุงจาการ์ตามีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 9 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซียและประเทศสมาชิกอาเซียนอีก 8 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา บรูไน พม่า ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ลาว เวียดนาม และสิงคโปร์ และมีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

- ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามนโยบาย
- ศึกษา วิเคราะห์ ติดตามนโยบาย มาตรการ ภาวะความเคลื่อนไหวทางการเกษตรในพื้นที่รับผิดชอบ
- เป็นผู้แทนกระทรวงฯ ในการประชุมเจรจาในองค์การ หรือหน่วยงานต่างประเทศ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเจรจาแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร
- ติดตาม ประสานในเรื่องกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ออกมาใหม่ อาทิ การแก้ไขปรับปรุงกฎ ระเบียบของอินโดนีเซีย
- ศึกษาแนวทางการขยายตลาดสินค้าเกษตรและอาหาร
- ร่วมมือและให้ความร่วมมือด้านการเกษตรระหว่างประเทศ ประสานการดูงานและการจัดประชุมตามกรอบความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งกรอบของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ

กระทรวงการต่างประเทศ

- เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตรของไทย
- ประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ต้องเกี่ยวกับการผลิตสินค้าเกษตรไทย
- ประสานการแก้ไขปัญหาการจับกุมเรือประมงและลูกเรือประมงไทย

3. ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ

ปัญหาที่สำคัญที่สุดของสำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาได้แก่ปัญหาภาระหน้าที่ที่กว้างขวาง มากมาย ซับซ้อน และยุ่งยากเพิ่มมากขึ้น โดยนอกจากต้องทำหน้าที่ในด้านการประสานงานอำนวยความสะดวก ติดตามข้อมูลทางวิชาการและระเบียบกฎหมายด้านการเกษตร การประมง และผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรแล้ว ยังต้องประสานกับสถานเอกอัครราชทูตกลุ่มประเทศอาเซียน สำนักงานเลขาธิการอาเซียน คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา สถาบันภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเกษตรในด้านต่างๆ อีกด้วย ทำให้สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตา ซึ่งมีอยู่เพียงคนเดียว ไม่สามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการและภาคเอกชน

4. แนวทางการบริหารเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดในด้านต่างๆ

สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตานำแนวคิดและการบริหารแบบต่างๆ มาปรับใช้เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดยเครื่องมือที่นำมาใช้มีดังนี้

1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาใช้แนวทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ในหลายโอกาส โดยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่

- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุง จาการ์ตา ซึ่งสำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตา ดำเนินความร่วมมืออย่างใกล้ชิดในการประสานการแก้ไขปัญหาการจับกุมเรือประมงและลูกเรือประมงไทย และการให้ความช่วยเหลือเรือและลูกเรือประมงที่ถูกทางการอินโดนีเซียจับกุม นอกจากนี้ สถานเอกอัครราชทูตฯ ยังให้ความร่วมมือแก่สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาในเรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวกในเรื่องการนัดหมายพบปะกับผู้แทนระดับสูงของรัฐบาลอินโดนีเซีย ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างใกล้ชิด เนื่องจากทั้งสอง

หน่วยงานต่างมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านกลยุทธ์ ที่มุ่งส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคีระหว่างไทยกับอินโดนีเซียและมุ่งแก้ไขปัญหาด้านการประมงให้ลุล่วงและยั่งยืนร่วมกัน

- สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำกรุงจาการ์ตา โดยเฉพาะในเรื่องการส่งเสริมการขายตลาดสินค้าเกษตรและประมงในอินโดนีเซีย ภารกิจที่สำคัญที่ทั้งสองสำนักงานดำเนินการร่วมกันได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตรและสินค้าประมงภายในห้างสรรพสินค้า นอกจากนี้ สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตายังช่วยสนับสนุนข้อมูลเชิงเทคนิค และในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและประมง โดยข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อภาคเอกชนและผู้ส่งออกของไทยทั้งในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับกฎระเบียบต่างๆ ของอินโดนีเซีย อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นการช่วยเสริมศักยภาพในการแข่งขันของภาคเอกชนและผู้ส่งออกของไทยอีกทางหนึ่งด้วย

- สถานเอกอัครราชทูตต่างประเทศในอินโดนีเซีย สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตา ยังประสานงานอย่างใกล้ชิดกับสถานเอกอัครราชทูตต่างประเทศในอินโดนีเซีย เช่น สถานเอกอัครราชทูตประเทศสมาชิกอาเซียน สถานเอกอัครราชทูตออสเตรเลีย ประจำประเทศอินโดนีเซีย และสถานเอกอัครราชทูตจีน ประจำประเทศอินโดนีเซีย ในการผลักดันกับรัฐบาลอินโดนีเซียเพื่อให้มีการปรับแก้ หรือผ่อนปรนการบังคับใช้กฎระเบียบด้านการเกษตรและการประมง ที่เอื้อต่อการค้าและการส่งออกสินค้าไทยไปอินโดนีเซียได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

2) สำนักงานที่ปรึกษาเกษตรฯ ประจำกรุงจาการ์ตาไม่ได้ใช้แนวทางหรือเครื่องมืออื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อในการเผยแพร่ข้อมูลทางวิชาการ และระเบียบกฎหมายด้านการเกษตรและประมง เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านเจ้าหน้าที่ และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรอย่างจำกัด

นอกจากนี้ ดร. ชุมเจตน์ฯ ยังเห็นว่า การมีระบบสนับสนุนในด้านบุคลากรตามแนวทางการบริการงานภาครัฐแนวใหม่ โดยเฉพาะในเรื่องการฝึกอบรมลูกจ้าง จะไม่มีผลต่อการยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินการ เนื่องจากลูกจ้างไม่ใช่ข้าราชการประจำ จึงไม่มีข้อผูกมัดใดๆ ที่จะยึดเหนี่ยวให้ลูกจ้างทำงานกับสำนักงานต่อไป และมีความเป็นไปได้สูงที่ลูกจ้างเหล่านี้ จะลาออก เมื่อมีทักษะและความรู้เฉพาะด้านที่เพิ่มมากขึ้น

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

การขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์
ของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส

ชื่อ นางสาวพรรณิ เช็งสุทธา

ตำแหน่ง นักวิชาการส่งเสริมการลงทุน ชำนาญการพิเศษ และเคยดำรงตำแหน่งเป็นอัครราชทูตที่
ปรีกษา (ฝ่ายเศรษฐกิจการลงทุน) สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส ระหว่างปี
2548 – 2551

หน่วยงาน สำนักความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ กระทรวงอุตสาหกรรม

1. ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส มีข้าราชการประจำ จำนวน 2 คน ได้แก่ อัคร
ราชทูตที่ปรีกษา (ฝ่ายเศรษฐกิจการลงทุน) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานฯ ด้วย และข้าราชการ
ระดับเลขานุการเอก ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน

นอกจากข้าราชการประจำแล้ว สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีสว่าจ้าง
ลูกจ้างประจำ 3 คน และลูกจ้างชั่วคราวอีก 1 คน เพื่อทำหน้าที่ช่วยประสานงาน ตอบคำถามและให้
ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุนของไทยให้ผู้สนใจทราบ

2. ภารกิจ/พันธกิจด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงาน

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 9 ประเทศ ได้แก่
ฝรั่งเศส อิตาลี สเปน โปรตุเกส สหราชอาณาจักร เบลเยียม ลักเซมเบิร์ก กรีซ และเนเธอร์แลนด์
และมีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

- ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และชักจูงนักลงทุนต่างประเทศให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย
- ให้คำปรึกษา แนะนำ อำนวยความสะดวก และให้บริการข้อมูลแก่นักลงทุน
- รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสาร ติดตามสถานการณ์ ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ
รวมทั้งติดตามและรวบรวมสถิติการลงทุนในต่างประเทศ

3. ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ

ปัญหาที่ของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีสได้แก่ปัญหาภาระหน้าที่ที่กว้างขวาง เนื่องจากมีประเทศในความดูแลมากถึง 9 ประเทศ ทำให้สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีสต้องจัดการสัมมนาเพื่อให้ข้อมูลและชักจูงนักลงทุนต่างประเทศให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากกว่า 100 ครั้งต่อปี รวมทั้งยังมีปัญหาในเรื่องการดำเนินการที่นอกเหนือภารกิจ แต่มีความจำเป็น โดยเฉพาะ เช่น ปัญหาในเรื่องการแก้ไขปัญหานักลงทุนชาวฝรั่งเศสและในประเทศเขตอาณานิคม ซึ่งมักไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย แต่เป็นงานที่สำนักงานฯ ไม่สามารถปฏิเสธได้ เนื่องจากจะส่งผลต่อความเชื่อมั่น บรรยากาศ และความน่าเชื่อถือของการลงทุนในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังมีงานในเรื่องการอำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนในเรื่องการรับคำร้องขอรับการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งโดยปกติแล้ว นักลงทุนจะต้องไปยื่นเรื่องขอรับการส่งเสริมการลงทุนเองที่ประเทศไทย

4. แนวทางการบริหารเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดในด้านต่างๆ

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงปารีส นำแนวคิดและการบริหารแบบต่างๆ มาปรับใช้เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดยเครื่องมือที่นำมาใช้มีดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

นางสาวพรรณิชา ให้ข้อมูลสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ มีภารกิจดำเนินการและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน โดยเป็นเรื่องการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และชักจูงนักลงทุนต่างประเทศให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย การให้คำปรึกษา แนะนำ อำนวยความสะดวก และให้บริการข้อมูลแก่นักลงทุน และการรวบรวมและวิเคราะห์รวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารติดตามสถานการณ์ การเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจรวมทั้งติดตามและรวบรวมสถิติการลงทุนในต่างประเทศ ทำให้สำนักงานฯ สำนักงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ง่าย และส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ ทำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความสำคัญของงาน

สำหรับการดำเนินการเพื่อสร้างระบบสนับสนุนในด้านบุคลากรนั้น สำนักงานฯ ไม่ได้ดำเนินการใดๆ เพื่อสร้างระบบสนับสนุนงานด้านบุคลากร ทั้งในเรื่องการฝึกอบรม และการกำหนดมาตรการอื่นๆ เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์สร้างประโยชน์ให้กับงานราชการได้อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งไม่มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงานของบุคลากร

อย่างไรก็ดี สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ มอบหมายให้ลูกจ้างท้องถิ่นไปเป็นตัวแทนของสำนักงานในการบรรยาย เข้าร่วมการประชุมสัมมนา และการนำคณะผู้แทนต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทย และเห็นว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสำนักงานฯ รู้สึกว่าได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ

ในเรื่องการให้เอกชนและชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ นั้น พบว่า ยังไม่มีการเปิดโอกาสให้เอกชนและชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เนื่องจากสำนักงานฯ ไม่มีภารกิจที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนไทยในต่างประเทศ อีกทั้งลักษณะและเนื้อหาของงานมีความเป็นเชิงเทคนิคที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีเรื่องกฎระเบียบของทางราชการเข้าไปเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก และในบางกรณี ข้อมูลบางประเภทมีเรื่องผลประโยชน์ในด้านธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถเปิดให้ภาคเอกชนหรือชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมได้

2) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีสใช้แนวทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ในหลายโอกาส โดยพันธมิตรที่สำคัญได้แก่ สมาคมผู้ประกอบการ (Trade Associations) ของประเทศต่างๆ ในเขตอาณา และเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดที่สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีส ใช้เป็นช่องทางในการติดต่อ ประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานด้วย

การมีความสัมพันธ์อันดีกับสมาคมผู้ประกอบการดังกล่าวมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ มีเขตอาณานิคมถึง 9 ประเทศ ทำให้การติดต่อโดยตรงกับภาคเอกชนรายบริษัทให้ทั่วถึงเป็นไปได้ยาก อีกทั้งภาคเอกชนของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องสาขาการลงทุนที่สนใจ ทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาสมาคมผู้ประกอบการ ในเรื่องคำแนะนำต่างๆ และเพื่อช่วยเป็นตัวกลางในการประสานงานในช่วงที่สำนักงานฯ จัดกิจกรรมการสัมมนา การพบปะหารือ และการจัดคณะนักลงทุนเดินทางไปศึกษาศักยภาพการลงทุนที่ประเทศไทย

นอกจากนี้ ยังมีนักข่าวสายเศรษฐกิจต่างประเทศ ที่นับว่าเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เช่นกัน โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาด้านความขัดแย้งทางการเมืองและปัญหาเศรษฐกิจ ทัศนคติของสื่อมวลชนในเชิงบวกในช่วงที่เกิดสถานการณ์ดังกล่าว มีผลต่อทัศนคติและความมั่นใจของภาคเอกชนและนักลงทุนต่างประเทศต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก

3) การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ณ กรุงปารีสว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในประเทศต่างๆ ที่เป็นเขตอาณานิคมของสำนักงานฯ เพื่อทำหน้าที่ในการให้ปรึกษา แนะนำช่องทาง/บุคคล รวมทั้งจัด

กิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการลงทุน การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าว ถือว่ามีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสำนักงานฯ ดูแลรับผิดชอบประเทศต่างๆ มากถึง 9 ประเทศ ขณะที่ข้าราชการในสำนักงานเพียง 2 คน จึงไม่สามารถดูแลรับผิดชอบพื้นที่ทั้ง 9 ประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย

นางพรรณิฯ เห็นว่า การใช้อินเทอร์เน็ต (internet) เพื่อเป็นช่องทางที่เป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูล และอำนวยความสะดวกให้ผู้ให้บริการ ใ้บริการ อย่างไรก็ดี สำนักงานฯ ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง แต่ใช้ช่องทางของเว็บไซต์ของต้นสังกัดที่ประเทศไทย เป็นช่องทางในการสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้ให้บริการ นอกจากนี้ นางพรรณิฯ เห็นว่า การมีเว็บไซต์ของสำนักงานแยกต่างหากออกจากเว็บไซต์ของต้นสังกัด จะทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ โดยเปล่าประโยชน์ และเว็บไซต์ของต้นสังกัดมีข้อมูลหลายภาษาและมีความครบถ้วนดีแล้ว จึงไม่จำเป็นต้องทำเว็บไซต์สำนักงานเพิ่มเติม

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

การขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์
ของสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสำนักงานกรุงโรม

ชื่อ นางจวีรัตน์ คงตระกูล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการภูมิภาคอเมริกา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เคยดำรงตำแหน่งเป็น
ผู้อำนวยการสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานกรุงโรม
ระหว่างปี 2543 – 2547

หน่วยงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1. ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม มีข้าราชการประจำจำนวน 2 คน ได้แก่ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน และมีผู้ช่วย 1 คน นอกจากนี้ สำนักงานฯ ว่าจ้างลูกจ้างประจำจำนวน 3 คน ลูกจ้างโครงการ และลูกจ้างชั่วคราวอย่างละ 1 คน เพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาด และช่วยประสานงาน ตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของไทยให้ผู้สนใจทราบ

2. ภารกิจ/พันธกิจด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนักงาน

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 9 ประเทศ ได้แก่ อิตาลี สเปน โปรตุเกส กรีซ ตุรกี อียิปต์ อิสราเอล ไชปรัส และลิเบีย มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

- ส่งเสริมและเผยแพร่ประเทศไทยในพื้นที่ที่เป็นเขตอาณาเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยให้ปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการตลาดที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกำหนดไว้

- รวบรวมข้อมูลข่าวสาร สถิติที่สำคัญ และรายงานสถานการณ์ทางการท่องเที่ยวที่เป็นประโยชน์ในพื้นที่รับผิดชอบให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

- เป็นศูนย์บริการข้อมูล ข่าวสารทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย และข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบุคคลทั่วไป รวมทั้งประสานความสัมพันธ์กับสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวต่างๆ ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3. ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ

ปัญหาที่ของสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม ได้แก่ ปัญหาภาระหน้าที่ที่กว้างขวาง เนื่องจากมีประเทศในความดูแลมากถึง 8 ประเทศ ทำให้สำนักงานฯ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่เพียง 2 คน ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. แนวทางการบริหารเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดในด้านต่างๆ

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม นำแนวคิดและการบริหารแบบต่างๆ มาปรับใช้เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารยุทธศาสตร์ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการยกระดับการปฏิบัติให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดยเครื่องมือที่นำมาใช้มีดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

นางจूरีรัตน์ฯ เห็นว่า สำนักงานสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม มีภารกิจเฉพาะเรื่องการทำการตลาดเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ซึ่งช่วยให้สำนักงานฯ สามารถกำหนดแนวทางและยุทธวิธี ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ง่าย อีกทั้งยังสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในช่วงเวลาต่างๆ ได้ง่ายเช่นกัน

ในเรื่องการสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากรเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น นางจूरีรัตน์ฯ เห็นว่า โดยที่สำนักงานฯ สามารถเสนอค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในท้องตลาด ทำให้สามารถจ้างเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่มีคุณสมบัติสูง และส่งผลต่อคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ สำนักงานฯ มักมอบหมายให้ลูกจ้างท้องถิ่นเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และเป็นผู้แทนในการบรรยาย และนำคณะผู้แทนต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทยในบางโอกาส ซึ่งนางจूरีรัตน์ฯ เห็นว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจทางหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้ลูกจ้างท้องถิ่นมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ซึ่งแสดงถึงการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ดี สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ กรุงโรม ไม่มีระบบสนับสนุนงานด้านบุคลากร ทั้งในเรื่องการฝึกอบรม และการกำหนดมาตรการอื่นๆ เพื่อยกระดับความสามารถของลูกจ้างท้องถิ่น รวมทั้งไม่มีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงานของบุคลากร

2) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

นางจूरีรัตน์ฯ ให้ข้อมูลว่า สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หลายหน่วยงาน เช่น บริษัทการบินไทย สายการบินอื่นๆ ที่ทำการบินไทย

ประเทศไทย สำนักงานตัวแทนการท่องเที่ยว (travel agency) และสถานเอกอัครราชทูตไทยในประเทศต่างๆ ที่เป็นเขตอาณาของสำนักงานฯ ทั้งนี้ การดำเนินการของสำนักงานฯ กับหน่วยงานต่างๆ ข้างต้น เป็นไปอย่างใกล้ชิด เนื่องจากหน่วยงานข้างต้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านกลยุทธ์ที่มุ่งส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

นางจूरิรัตน์ฯ ให้ข้อมูลด้วยว่า สำนักงานตัวแทนการท่องเที่ยวฯ มีความสำคัญอย่างสูงต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยเป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยไปสู่ผู้บริโภค อีกทั้งยังช่วยให้ข้อมูลและความเห็นเกี่ยวกับบริบทและความต้องการ รวมทั้งสถานการณ์ด้านการแข่งขัน ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสำนักงานฯ ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่มีความรุนแรง

นอกจากนี้ สำนักงานฯ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสายการบิน โดยเฉพาะบริษัทการบินไทย ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติที่เปรียบเสมือนประตูบานแรกที่นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศไทย และเป็นองค์กรหลักสำคัญในการรณรงค์การท่องเที่ยวไทยให้แพร่หลายทั้งในตลาดต่างประเทศ ทำให้สำนักงานตัวแทนการท่องเที่ยวฯ และบริษัทการบินไทยมีผลประโยชน์ทางกลยุทธ์ที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยทั้งสองสำนักงานฯ จัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาความเชื่อมั่น สำนักงานฯ ได้ร่วมกับบริษัทการบินไทยดำเนินโครงการ “Thailand Today” โดยเชิญผู้บริหารบริษัทนำเที่ยวและสื่อมวลชนจากทั่วโลก เกือบ 500 คน เดินทางเข้ามาสำรวจแหล่งท่องเที่ยวและรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันในประเทศไทยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวและนำข้อมูลข่าวสารไปเผยแพร่ในสื่อต่างๆ อย่างกว้างขวาง

นอกจากบริษัทการบินไทยแล้ว สำนักงานการท่องเที่ยวฯ ยังเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับสายการบิน เอมิเรตส์ เนื่องจากเป็นสายการบินที่ทำการบินเส้นทางอิตาลี-กรุงเทพฯ อย่างไรก็ดี สำนักงานฯ ต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งกับบริษัทการบินไทย เนื่องจากทั้งสองสายการบินเป็นคู่แข่งกัน โดยจะต้องไม่ให้สายการบินใดสายการบินหนึ่งเข้าใจว่าถูกเอาเปรียบจากอีกสายการบินหนึ่ง หรือรู้สึกว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยฯ มีความลำเอียง โดยให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่สายการบินไทย ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ ดีกว่าอีกสายการบินหนึ่ง เป็นต้น

3) การกระจายอำนาจ

นางจूरิรัตน์ฯ ให้ความเห็นว่า สำนักงานฯ มิได้ใช้แนวทาง “การกระจายอำนาจ” เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่มีการมอบหมายงานในลักษณะการ “มอบอำนาจ” โดยให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสำนักงานฯ ไปเข้าร่วมในการบรรยาย เข้าร่วมการประชุมสัมมนา และการนำคณะผู้แทน

ต่างประเทศเดินทางมาเยือนประเทศไทย ซึ่งเห็นว่า สามารถเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีได้อีกทางหนึ่ง

4) การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก

สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประจำกรุงโรม ใช้การว่าจ้างหน่วยงานภายนอกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะหน่วยงานที่ประกอบธุรกิจโฆษณา (advertising agency) เพื่อช่วยดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการออกแบบงานนิทรรศการการท่องเที่ยว ความจำเป็นของการจ้างหน่วยงานภายนอกเกิดจากเนื้อหาของงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการออกแบบและต้องเข้าใจรสนิยมและความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ เช่น การออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ และการออกแบบบูทประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวไทยในงานนิทรรศการการท่องเที่ยวทั่วยุโรป เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ ไม่มีความสันทัด

นอกจากนี้ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประจำกรุงโรมยังว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในประเทศต่างๆ ที่เป็นเขตอาณา 9 ประเทศของสำนักงานฯ เช่นเดียวกับสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน เพื่อช่วยให้คำปรึกษา แนะนำช่องทาง/บุคคล รวมทั้งจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าว ถือว่ามีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสำนักงานฯ ดูแลรับผิดชอบประเทศต่างๆ มากถึง 9 ประเทศ ขณะที่ข้าราชการในสำนักงานเพียง 2 คน จึงไม่สามารถดูแลรับผิดชอบพื้นที่ทั้ง 9 ประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย

นางจุรีรัตน์ฯ ให้ข้อมูลว่า สำนักงานฯ ไม่มีเว็บไซต์ของสำนักงาน แต่ใช้ช่องทางของเว็บไซต์ของต้นสังกัดที่ประเทศไทย เป็นช่องทางในการสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ก็ดี เห็นว่า เว็บไซต์ของ ต้นสังกัด ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มที่นัก โดยมีข้อจำกัดในเรื่องภาษา และรูปแบบที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในยุโรปมากนัก เนื่องผู้บริโภคในยุโรปต้องการข้อมูลนอกเหนือจากการแนะนำเพียงสถานที่ท่องเที่ยวอย่างเดียว แต่ต้องการทราบข้อมูลในเรื่องการคมนาคม การเดินทาง โรงแรมที่พัก และคำแนะนำเกี่ยวกับภาษาไทยสำหรับนักท่องเที่ยว รวมทั้งยังมีประเด็นเรื่องการออกแบบเว็บไซต์ให้ดึงดูดความสนใจของผู้ใช้ที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน

ประวัติผู้เขียน
นายวรวิทย์ พงษ์ประภาพันธ์

เกิดเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2509 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี 2531 และระดับปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจจาก University of Queensland ประเทศออสเตรเลีย เมื่อปี 2535

เข้ารับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อปี 2536 ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 4 ที่กองสนเทศเศรษฐกิจ กรมเศรษฐกิจ และในปี 2538 ย้ายไปกองเอเชียตะวันออก 2 กรมเอเชียตะวันออก ระหว่างปี 2541-2542 ปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุเอก ที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ และระหว่างปี 2543-2546 ที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์ ก่อนที่จะกลับมาอยู่ที่กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ ระหว่างปี 2547-2554 ในช่วงที่ปฏิบัติราชการอยู่ที่กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ ดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่ง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาและหัวหน้าฝ่ายแคนาดา กองอเมริกาเหนือ เลขานุการกรม และผู้อำนวยการกองลาตินอเมริกา

ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา/อุปทูต สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ