



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

**เรื่อง การบริหารจัดการสำนักงานหนังสือเดินทาง
กรณีศึกษาสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า**

จัดทำโดย นางสาวนภัสพร ภัทรีชวาล
รหัส 4029

**รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ**



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารจัดการสำนักงานหนังสือเดินทาง
กรณีศึกษาสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า

จัดทำโดย นางสาวนภัสพร ภัทรีชวาล
รหัส 4029

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ปัจจุบันภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา การเดินทางไปต่างประเทศของประชาชนชาวไทยมีมากขึ้น กระทรวงการต่างประเทศจึงได้ขยายจุด การให้บริการหนังสือเดินทางออกไปจากกองหนังสือเดินทาง โดยได้เปิดสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวขึ้น ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวม 15 แห่ง และมีนโยบายที่จะเปิดสำนักงาน เพิ่มขึ้นทุกจังหวัดทั่วประเทศ

สำหรับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าเป็นหนึ่งในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวที่กระทรวงการต่างประเทศได้เปิดทำการเพื่อขยายจุดให้บริการออกหนังสือเดินทางให้ ประชาชนมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ในภาวะปกติ สถิติผู้เข้ารับบริการหนังสือเดินทางมีจำนวนกว่าหมื่น คนต่อเดือน อาจกล่าวได้ว่า สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้ามีลูกค้าหรือผู้เข้ารับบริการ หนังสือเดินทางมากเป็นอันดับสอง รองจากกองหนังสือเดินทาง ที่เป็นจุดให้บริการหนังสือเดินทาง ที่ใหญ่และรองรับประชาชนได้มากที่สุดในประเทศ

จากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ระหว่างปี 2552-2554 พบว่า มีการร้องเรียนการให้บริการของสำนักงานที่ หลากหลาย ทั้งด้านระบบงานที่ไม่อาจรองรับประชาชนที่มารับบริการเป็นจำนวนมากในคราว เดียวกัน ทำให้ระยะเวลาในการรอรับบริการนาน ประชาชนไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารที่ใช้แสดง เพื่อขอทำหนังสือเดินทางอย่างเพียงพอก่อนไปขอทำหนังสือเดินทาง เจ้าหน้าที่รับสายโทรศัพท์ซ้ำ ความขัดแย้งในองค์กร และปัญหาทางกายภาพของสถานที่ตั้งของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ ที่นั่งพักรอ ไม่เพียงพอที่จะรองรับประชาชน และ สถานที่ คับแคบ เป็นต้น

การศึกษาวิจัยนี้เพื่อเป็นการแสวงหาคำตอบว่า ปัญหาใดเป็นปัญหาหลักในสำนักงาน หนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานเพื่อให้ ประชาชนพึงพอใจ และอาจใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่นที่มีปัญหาที่เหมือนกันหรือ คล้ายคลึงกัน โดยผู้ศึกษามีสมมติฐานในการวิจัยว่า ปัญหาด้านระบบงานน่าจะเป็นปัญหาที่สุดของ สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

ผู้ศึกษาได้นำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แนวคิดตลอดจนการศึกษาขยายผลแนวคิด Model for Public Service Development ที่ เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของประชาชน ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากร และการ

ประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชน ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) ของผู้บริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) และการจัดฝ่ายและแผนกงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Departmentalization) มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์วิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และจากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปัญหาด้านระบบงานเป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าตามที่ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ แต่พบอีกด้วยว่า มีปัญหาอื่นที่เป็นปัญหาหลักในสำนักงานอีกสองประการ เรียงตามลำดับปัญหาทั้ง 3 ประการ ได้ดังนี้

1) ปัญหาด้านกายภาพ ได้แก่ ที่จอดรถ ห้องสุขา ที่นั่งพักรอไม่เพียงพอและสถานที่คับแคบ

2) ปัญหาด้านระบบงาน การบริการล่าช้า ในช่วงเวลาพักเที่ยง หรือ ในวันหยุดนักขัตฤกษ์ หรือช่วงก่อนการหยุดภาคเรียนของนักเรียน นักศึกษา

3) ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล กล่าวคือ ประชาชนไม่ทราบข้อมูลเอกสารที่จำเป็นสำหรับการทำหนังสือเดินทางในกรณีที่มีประเด็นเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีผู้เยาว์หรือผู้ที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เป็นผู้ขอมีหนังสือเดินทาง

ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการสำนักงานของหัวหน้าสำนักงานความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ จะช่วยในการแก้ไขปัญหาและทำให้การบริการมีผลเป็นที่พึงพอใจของประชาชน กอปรกับกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ สื่อสารข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่จะช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้า ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านกายภาพ ปัญหาด้านระบบ และปัญหาทางด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการแก้ไขปัญหาของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าในเชิงนโยบาย กรมการกงสุลควรกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการงานหนังสือเดินทาง โดยมีอธิบดีกรมการกงสุลหรือรองอธิบดีกรมการกงสุลที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลกองหนังสือเดินทางเป็นประธาน ผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทาง และหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าและทุกสำนักงานชั่วคราวเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณา และกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานหนังสือเดินทาง ตลอดจนกำกับ ดูแล ติดตาม แก้ไขปัญหา และหารือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหนังสือเดินทางในระดับนโยบายอย่างเป็นระบบ และเป็นประจำ โดยอาจกำหนดให้มีการ

ประชุมทุกเดือน ทั้งนี้ ภายใต้คณะกรรมการงานหนังสือเดินทาง ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์งานหนังสือเดินทาง โดยผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทางเป็นประธาน และให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าและเจ้าหน้าที่จากทุกสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวร่วมอยู่ในคณะทำงาน เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ โดยให้ร่วมมือกับกรมสารนิเทศใช้สถานีวิทยุสาราณูรมย์เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานหนังสือเดินทางให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านกายภาพ ผู้ศึกษาเห็นว่ากระทำได้โดยการย้ายที่ตั้ง หากไม่อาจแก้ไขโดยการย้ายที่ตั้ง แก้ไขโดยการประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ข้อจำกัดของสำนักงานในประเด็นดังกล่าว ผ่านทางเว็บไซต์ของกรมการกงสุล สื่อต่างๆ และสถานีวิทยุสาราณูรมย์ อันเป็นการบรรเทาปัญหาจากความไม่พอใจของประชาชน เนื่องจากประชาชนสามารถทราบข้อมูลล่วงหน้า และสามารถวางแผนล่วงหน้าว่าจะหันไปใช้วิธีการอื่นใดในการเดินทาง นอกจากนี้สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าควรอนุญาตให้ประชาชนที่ประสงค์ไปพักรอคิวที่อื่นเข้ารับบริการได้ แม้จะกลับมาเข้ารับบริการภายหลังคิวถูกเรียกไปแล้ว หากเป็นการกลับมารับบริการภายในวันเดียวกัน

ในส่วนปัญหาด้านระบบงาน กรมการกงสุลและสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าร่วมกันประสานสื่อโทรทัศน์ วิทยุ ในรายการที่มีผู้ชมมาก เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับจำนวนผู้ไปขอทำหนังสือเดินทางในวันนั้นๆ โดยเฉพาะในวันที่ ประชาชนหนาแน่น ให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ให้ไปเรียนรู้และทำงาน ฝ่ายอื่นทุกฝ่าย และสามารถทำแทนกันได้ตลอดเวลา โดยจะต้องควบคุมให้มีการเสริมและจัดบุคลากรสนับสนุนในฝ่ายที่จำเป็น และให้มีการรายงานสถานการณ์กำลังคนในแต่ละฝ่าย ตั้งแต่ช่วงเช้าก่อนเปิดทำการ เพื่อการบริหารจัดการกำลังคนในแต่ละวันด้วย ทั้งนี้ รวมถึงการจัดให้มีบุคลากรมากที่สุดในช่วงเวลาที่พักเที่ยง หรือให้เจ้าหน้าที่หลักเลี่ยงการลาหยุดในวันที่ประชาชนหนาแน่น ซึ่งเป็นวันที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะในวันใด

สำหรับการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล กรมการกงสุลควรร่วมมือกับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกรณีปัญหาในการทำหนังสือเดินทางของประชาชนที่มีข้อขัดข้องเป็นการเฉพาะ พร้อมแจ้งแนวทางในการเตรียมการ โดยยกตัวอย่างสมมติของแต่ละกรณี และใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ตลอดจนสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าอบรม หรือแจ้งเวียน ให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการเตรียมเอกสาร เพื่อเจ้าหน้าที่ทุกรายสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นแนวเดียวกัน เมื่อประชาชนสอบถามด้วยตนเองหรือโทรศัพท์สอบถาม และกำชับให้เจ้าหน้าที่สอบถามข้อมูลผู้

สอบถามให้มากที่สุดเพื่อจะได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับประชาชนที่มาสอบถามมากที่สุด ทั้งนี้ กรมการกงสุลควรจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านการศึกษาเตรียมเอกสารในการขอทำหนังสือเดินทาง ไปทำรายการที่สถานีวิฑุสราณูรมย์ โดยจัดให้เป็นรายการประจำ เกี่ยวกับงานหนังสือเดินทาง เพื่อใช้เป็นเวทีตอบคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสามารถใช้แจ้งข้อมูลความเคลื่อนไหวการทำหนังสือเดินทางของประชาชนในแต่ละสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 4 และสำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้จากบุคคลหลายฝ่าย ที่ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือทั้งในด้านข้อคิดเห็น ประสบการณ์ ข้อเสนอแนะ ข้อมูล และกำลังใจ ที่ผู้เขียนขอขอบคุณด้วยใจจริงมา ณ ที่นี้ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ ๆพลฯ เอกอัครราชทูต สุจิตรา หิรัญพฤษ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ พันสพรประสิทธิ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่ผู้ศึกษาอย่างเต็มที่ ตั้งแต่เริ่มต้นเค้าโครงของการศึกษาที่ผู้ศึกษาฯ ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน จนกระทั่งสำเร็จเป็นรูปเล่ม

กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเปรียบเสมือนบ้านแห่งที่สอง ที่ผู้เขียนใช้เวลาที่ครั้งของชีวิตในบ้านแห่งนี้ และผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศที่ได้สนับสนุนให้หลักสูตรนี้ดำเนินไปได้ด้วยดี

เจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่านที่ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา ดำเนินการอย่างละเอียด รอบคอบในทุกด้าน เพื่อให้หลักสูตรมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยม

ฯพลฯ เอกอัครราชทูต ทศนาวดี เมียนเจริญที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้เขียนซึ่งอยู่ระหว่างประจำการที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบูการาสต์ เข้าร่วมศึกษาในหลักสูตรนี้

นายจักรกฤษณ์ กาญจนสุนัย อดีตผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทาง ผู้เป็นที่ ผู้บังคับบัญชา และครูผู้ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาหารือ ตลอดเวลาที่ผู้ศึกษาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า และ ๆพลฯ เอกอัครราชทูต จักร บุญ-หลง อดีตอธิบดีกรมการกงสุล ผู้ให้โอกาสผู้ศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวด้วยความไวเนื้อเชื่อใจ

กลุ่มเพื่อนร่วมรุ่น นบท.4 ที่ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ได้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตลอดเวลาทั้งในกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัดและต่างประเทศอย่างสนุกสนานเพลิดเพลิน และให้คำแนะนำตลอดจนช่วยเหลือเป็นอย่างดี

บิดา มารดา ที่ให้ทุกอย่างในชีวิต และพี่น้องที่เป็นกำลังใจ และช่วยเหลือบิดา มารดา ทำให้ผู้เขียนมีเวลาเพียงพอที่จะเรียนรู้และทำการศึกษาอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่ชายของผู้ศึกษาที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการจัดรูปเล่มตามที่กำหนด ด้วยความเต็มใจยิ่ง

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ณ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 คำถามในการศึกษา	4
1.4 สมมติฐานของคำถาม	4
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	5
1.7 นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	7
2.2 แนวคิด Model for Public Service Development	8
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	10
2.4 แนวคิดด้านการบริหารจัดการ	11
2.4.1 หน้าที่การจัดการ	11
2.4.2 การจัดฝ่ายและแผนกแบบแบ่งตามหน้าที่	12
บทที่ 3 ผลการศึกษา	13
3.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน	13
3.2 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า	17
3.3 ประสพการณ์ตรงของผู้ศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า	17

3.4	สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า และประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา	20
3.5	การวิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	21
3.6	การวิเคราะห์ตามแนวคิด Model for Public Service Development	25
3.7	การนำแนวคิดด้านการบริหารจัดการมาเพื่อบรรเทาหรือแก้ไขปัญหา	26
บทที่ 4	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	30
4.1	ข้อสรุป	30
4.1.1	ผลการศึกษาแยกตามประเด็นปัญหา	30
4.1.2	การแก้ไขปัญหา	32
4.2	ข้อเสนอแนะ	33
4.2.1	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	33
4.2.2	ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ	33
	บรรณานุกรม	38
	ภาคผนวก	39
	ก. แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน	40
	ข. บทความข้าราชการพันธุ์ใหม่ในคอลัมน์นักข่าวชุมชน “คมชัดลึก” หนังสือพิมพ์ คมชัดลึก ฉบับประจำวันที 1 กรกฎาคม 2553	42
	ประวัติผู้เขียน	44

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	จำนวนผู้เข้ารับบริการหนังสือเดินทาง ที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า	3
ตารางที่ 2	ทัศนคติของประชาชนที่มาใช้บริการ ที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า	14
ตารางที่ 3	ความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการ ของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า	16

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 Model for Public Service Development	9
ภาพที่ 2 ภาพการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่	12
ภาพที่ 3 ภาพการแบ่งงานตามหน้าที่ของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า	19

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การให้บริการหนังสือเดินทางเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศที่มีความสำคัญและมีความเฉพาะตัวเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นภารกิจหนึ่งในไม่กี่ภารกิจที่เจ้าหน้าที่ของกระทรวงการต่างประเทศและบุคคลที่กระทรวงการต่างประเทศมอบหมาย ผ่านการจ้างบริษัทเอกชนในลักษณะ outsourcing มีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนไทยโดยตรง ในลักษณะของผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ในขณะที่ภารกิจส่วนใหญ่ของกระทรวงการต่างประเทศเป็นการมีปฏิสัมพันธ์กับชาวต่างประเทศ เน้นหนักด้านการเจรจาและประสานงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการรักษา ปกป้อง พัฒนา และส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศและประชาชนชาวไทย

ปัจจุบันภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา กระทรวงการต่างประเทศตระหนักถึงข้อเท็จจริงนี้ว่า ภาวะการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกมีผลเชื่อมโยงกับประเทศไทยและประชาชนชาวไทย การเดินทางไปต่างประเทศของประชาชนมีมากขึ้น เนื่องจากไทยมีประชากรเพิ่มมากขึ้น ความต้องการแรงงานในต่างประเทศมีมากขึ้น ฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนไทยดีขึ้น การเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อท่องเที่ยวหรือศึกษามีมากขึ้น จากเดิมที่จำกัดอยู่ในกลุ่มของผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี โดยได้ขยายออกไปสู่ชนชั้นกลางที่เป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ รวมทั้งการเดินทางไปเยี่ยมญาติที่ตั้งถิ่นฐานในต่างประเทศ เนื่องจากการสมรสระหว่างคนไทยกับชาวต่างชาติมีมากขึ้น กระทรวงการต่างประเทศจึงได้ขยายจุดการให้บริการหนังสือเดินทางออกไปจากกองหนังสือเดินทาง ปรับและพัฒนากระบวนการออกหนังสือเดินทางเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ตั้งแต่ปี 2548 จนได้รับรางวัลด้านการบริการประชาชนจากสำนักงาน กพร. และเป็น best practice ด้านการบริการประชาชนสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

อย่างไรก็ดี เมื่อจำนวนลูกค้าหรือผู้รับบริการหนังสือเดินทางมีมากขึ้น กอปรกับประชาชนตระหนักในสิทธิ เสรีภาพของตนมากขึ้น ความคาดหวังและความต้องการที่จะได้รับการบริการที่ดี ที่น่าพึงพอใจ จากภาครัฐจึงสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การร้องเรียน

ภาครัฐในประเด็นต่างๆ มีมากขึ้น แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะตระหนักถึงสิทธิที่ประชาชนจะได้รับบริการที่ดีจากภาครัฐ ตามแนวคิดของการบริหารราชการที่ดีและได้พยายามที่จะปรับวิธีในการดำเนินการให้มีผลในทางปฏิบัติมาเป็นลำดับแล้วก็ตาม

ข้อมูลจากสำนักเลขานุการกรมการกงสุลแสดงว่า ในปัจจุบัน กระทรวงการต่างประเทศได้เปิดสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวเพื่อให้บริการประชาชน ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวม 15 แห่ง ดังต่อไปนี้

- (1) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวบางนา
- (2) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า
- (3) สำนักงานหนังสือเดินทาง ศูนย์บริการการไปทำงานต่างประเทศ
- (4) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวขอนแก่น
- (5) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวเชียงใหม่
- (6) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวสงขลา
- (7) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวอุบลราชธานี
- (8) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวสุราษฎร์ธานี
- (9) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวนครราชสีมา
- (10) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวอุดรธานี
- (11) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวพิษณุโลก
- (12) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวยะลา
- (13) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวภูเก็ต
- (14) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวนครสวรรค์
- (15) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวจันทบุรี

สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้การกำกับดูแลของกองหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ ตั้งอยู่ที่ชั้นใต้ดิน ของอาคาร ธนาลงกรณ์ เลขที่ 666 ถนนบรมราชชนนี กรุงเทพมหานคร เป็นหนึ่งในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวที่กระทรวงการต่างประเทศได้เปิดทำการเพื่อขยายจุดให้บริการออกหนังสือเดินทางให้ประชาชนมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ในภาวะปกติ สถิติผู้เข้ารับบริการหนังสือเดินทางมีจำนวนกว่าหมื่นคนต่อเดือน ยกเว้นในช่วงเกิดวิกฤตน้ำท่วมในเดือนพฤษภาคม 2554 ที่จำนวนผู้เข้ารับบริการหนังสือเดินทางลดลง เหลือเพียง 5,485 คน เนื่องจากสำนักงานหนังสือเดินทางถูกน้ำท่วม และต้องย้ายไปให้บริการชั่วคราวที่กระทรวงการต่างประเทศ อาคารศรีอยุธยา อาจกล่าวได้ว่า สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้ามีลูกค้าหรือผู้เข้ารับบริการหนังสือเดินทางมากเป็นอันดับสอง รองจากกอง

หนังสือเดินทาง ที่เป็นจุดให้บริการหนังสือเดินทางที่ใหญ่และรองรับประชาชนได้มากที่สุดในประเทศ

ตารางที่ 1 จำนวนผู้เข้ารับบริการหนังสือเดินทางที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

หน่วย: คน

เดือน	ปี 2553	ปี 2554
มกราคม	16,908	18,243
กุมภาพันธ์	19,866	20,580
มีนาคม	23,778	23,244
เมษายน	14,332	13,869
พฤษภาคม	11,259	14,046
มิถุนายน	14,757	13,486
กรกฎาคม	15,249	12,790
สิงหาคม	16,403	16,390
กันยายน	19,492	18,705
ตุลาคม	17,908	12,157
พฤศจิกายน	17,244	5,845 ¹⁾
ธันวาคม	15,995	15,390

หมายเหตุ: 1) เกิดวิกฤตน้ำท่วมในประเทศไทยในช่วงปลายปี 2554

2) ข้อมูลจากสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

เป็นที่ทราบกันดีว่า หน่วยงานให้บริการทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน มีพันธกิจคือให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจ ในส่วนของภาครัฐ หากการบริการไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ก็อาจทำให้ประชาชนร้องเรียน ฟ้องร้อง ในขณะที่หากเป็นปัญหาของภาคเอกชน ก็อาจเกิดการร้องเรียน ฟ้องร้องและนำไปสู่การเลิกใช้บริการในที่สุด สำหรับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่มีหน้าที่ให้บริการ คือถูกร้องเรียนเมื่อประชาชนเห็นว่าบริการไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ และควรปรับปรุงการให้บริการ

จากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ระหว่างปี 2552-2554 พบว่า ข้อร้องเรียนมีหลากหลายประการ ส่วนใหญ่ที่

ประชาชนร้องเรียนสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบงานที่ไม่อาจรองรับประชาชนที่มารับบริการเป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน ทำให้ระยะเวลาในการรอรับบริการนาน การให้บริการล่าช้ากว่าที่คาดหวัง ประชาชนเกิดความไม่พึงพอใจ ประชาชนไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เอกสารที่ต้องใช้แสดงเพื่อขอทำหนังสือเดินทางอย่างเพียงพอก่อนไปขอทำหนังสือเดินทาง เจ้าหน้าที่รับสายโทรศัพท์ช้า ความขัดแย้งในองค์กร และปัญหาทางกายภาพของสถานที่ตั้งของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เช่น ที่จอดรถมีน้อย สถานที่คับแคบ ไม่เพียงพอที่จะรองรับประชาชน เก้าอี้นั่งรอมีน้อย เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลตลอดจนเปรียบเทียบ ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เพื่อให้ได้ข้อสรุปว่า ปัญหาใดเป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เพื่อนำไปสู่การพิจารณาหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นที่พึงพอใจของประชาชน และสอดคล้องกับนโยบายในเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.2.2 เพื่อเป็นแนวทางและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการ และการบริหารจัดการสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า และเป็นแนวทางสำหรับสำนักงานอื่นที่อาจมีปัญหาดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน

1.3 คำถามในการศึกษา

ปัญหาใดเป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า

1.4 สมมุติฐานในการวิจัย

ปัจจัยด้านระบบงาน การรอรับบริการนานน่าจะเป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เนื่องจาก จากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา พบว่า หากประชาชนมารับบริการในช่วงเช้า กล่าวคือ ชั่วโมงแรกของการเปิดทำการของสำนักงาน ประชาชนจะไม่มีภาวะความเครียด แม้จะไม่สามารถขอทำหนังสือเดินทางได้ เนื่องจากกรณีปัญหาเฉพาะตัวของผู้ขอทำหนังสือเดินทาง ประชาชนก็ยังมีความพึงพอใจมากกว่า ในช่วงเวลาอื่นที่มีประชาชนมาขอรับบริการหนาแน่นมาก

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1.5.1 เป็นการศึกษา โดยมีขอบเขตการศึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ทั้งปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในอดีต และประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษาที่ได้สัมผัสประเด็นปัญหาด้วยตนเอง ในช่วงปี 2552-2554

1.5.2 เป็นการศึกษาจากข้อมูลแบบสำรวจความพึงพอใจการบริการที่กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศจัดทำขึ้น เพื่อให้สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าและสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวทุกแห่ง แจกเพื่อขอให้ประชาชนที่ไปติดต่อขอมีหนังสือเดินทางกรอกแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ ในช่วง ต.ค. 2552- มี.ค. 2554 นอกจากนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ทั้งที่เป็นลูกจ้างของกระทรวงการต่างประเทศและเป็นลูกจ้างของบริษัทจันวานิชที่กระทรวงการต่างประเทศได้ว่าจ้าง (outsourcing) ให้เป็นผู้รับคำร้องและผลิตเล่มหนังสือเดินทาง

1.5.3 วิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาเพื่อสรุปประเด็นปัญหา พร้อมเสนอแนวคิดตลอดจนแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม ที่ได้จากการผสมผสานประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา ข้อมูลจากแบบสำรวจความพึงพอใจ และจากการสัมภาษณ์ กับกฎ ระเบียบทางราชการ และแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ อันจะนำไปสู่แนวทางในการบริหารจัดการสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว เพื่อให้เกิดการบริการที่ดีและเป็นที่ยังพอใจของประชาชน

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ซึ่งสังกัดกองหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานที่ดี

1.6.2 สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวทุกแห่ง ที่มีปัญหาเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานให้บริการหนังสือเดินทางที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานสูง สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน และสอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

1.6.3 เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ในขณะที่ประชาชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

1.6.4 หน่วยงานอื่นทั้งราชการและเอกชนที่มีหน้าที่ให้บริการอาจนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้กับสภาวะของหน่วยงานเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและพัฒนาการให้บริการในหน่วยงานนั้นๆ

1.7 นิยามศัพท์

ปัญหาในสำนักงาน ในที่นี้ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าเท่านั้น

ประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา หมายถึง เหตุการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนวิธีการแก้ไข และผลที่ได้รับจากการแก้ไข ซึ่งผู้ศึกษาได้ประสบและดำเนินการระหว่างปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ในช่วงตุลาคม 2552- พฤษภาคม 2554

บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

ประชาชน หรือ ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่ไปขอมีหนังสือเดินทางที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

การบริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งปรากฏในแบบสำรวจความพึงพอใจการให้บริการ หมายถึง การบริการประชาชนของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าเท่านั้น

สำนักงาน หมายถึง สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้นำแนวนโยบาย กฎหมาย ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการวิจัยและวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มีหมวดและมาตราที่เกี่ยวข้องดังนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

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

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจแห่งรัฐ

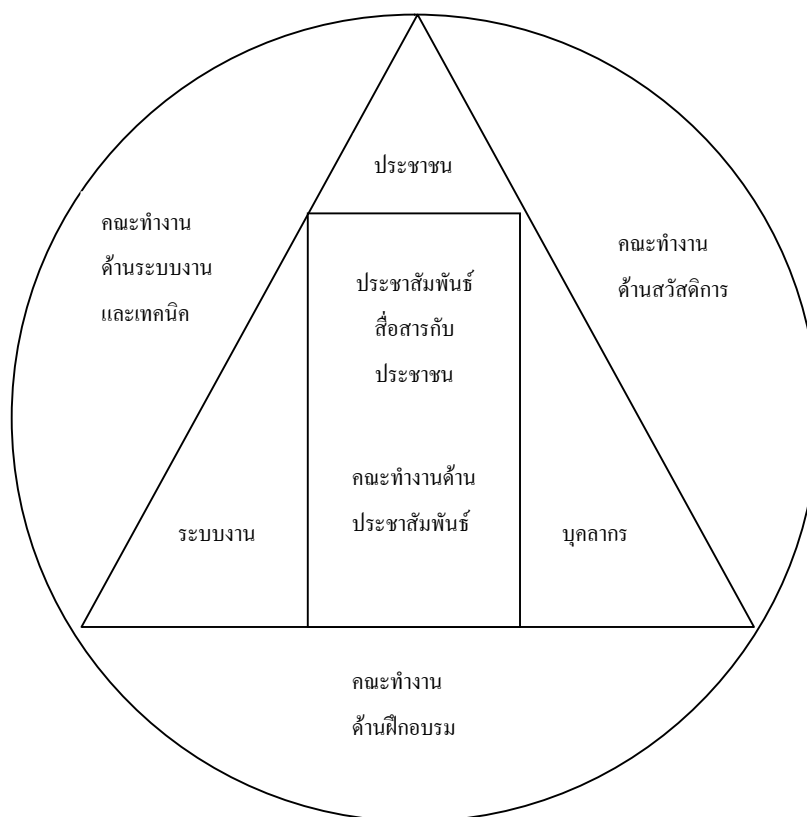
มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

2.2 แนวคิด Model for Public Service Development

ในการศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ได้เคยมีผู้ศึกษาวิเคราะห์และนำทฤษฎีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการประชาชนของหน่วยราชการ ผลการศึกษาที่น่าสนใจ คือ Model for Public Service Development (ภาพที่ 1) อันเป็นผลการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง ของนายทรงพล สุขจันทร์ ในปี 2551¹ ซึ่งได้เสนอแนะว่าในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพงานบริการประชาชนของหน่วยราชการ หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องจำเป็นที่จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ประชาชนพึงพอใจในบริการ 2) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ 3) บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ปลูกฝัง Service Minded Attitude ได้พัฒนาความรู้และเตรียมความพร้อมรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และ 4) ให้มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชน เพื่อทำความเข้าใจแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบและลดช่องว่างการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประชาชน และให้มีช่องทางการสื่อสารกับประชาชนอย่างสม่ำเสมอโดยให้มี Interdisciplinary Working Team ในด้านต่างๆ เพื่อประสานงานการปรับปรุงการบริการแบบครบวงจร ได้แก่ คณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์ คณะทำงานด้านระบบงานและเทคนิค คณะทำงานด้านฝึกอบรมและสวัสดิการ โดยให้รับผิดชอบดูแลและปรับปรุงงานในแต่ละด้าน ที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและ/หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานบริการ และเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในแต่ละด้านได้โดยทันทีก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม

¹ ทรงพล สุขจันทร์, (2551), กลยุทธ์การพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง, กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, หน้า 66 - 69.

ภาพที่ 1 Model for Public Service Development



Monitoring Team

ในการศึกษาขยายผลแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ในรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่องการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ ในปี 2553 ชัยเลิศ หลิมสมบูรณ์เห็นว่า 1) ในด้านประชาชน การบริการควรมีความถูกต้องตามกฎระเบียบร้อยละ 100 และให้ความสะดวกสบายเต็มที่ ทั้งด้านการเดินทางถึงได้ง่าย และความพร้อมของสถานที่ 2) ด้านระบบงาน ควรมีขั้นตอนสั้น แนวปฏิบัติชัดเจน สามารถนัดหมายล่วงหน้าได้ หากมีกรณีเร่งด่วนเจ้าหน้าที่สามารถแจ้งผู้บังคับบัญชาเพื่อหาทางออกที่เหมาะสม 3) ด้านบุคลากร เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบเป็นอย่างดีและมี Service Mind มีปฏิสัมพันธ์ในการพูดและการแสดงออกที่เหมาะสม แต่โดยที่คุณภาพการบริการเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยาก เพราะจับต้องไม่ได้ และขึ้นอยู่กับ การรับรู้และมาตรฐานในใจของแต่ละคน จึงควรมีมาตรฐานให้กับทุกๆ งาน โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุหน้าที่ และบทบาทของเจ้าหน้าที่กงสุลแต่ละคนอย่างละเอียดและชัดเจน รวมทั้งมีเครื่องมือที่ทันสมัยสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างเพียงพอ 4) ในด้านประชาสัมพันธ์ สิ่งสำคัญของการบริการกงสุลที่เป็นที่พึงพอใจคือ การที่ผู้ไปติดต่อมีข้อมูลและ

ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ มีความคาดหวังที่ถูกต้องจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และมีเอกสารจำเป็นครบถ้วน การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลในเรื่องดังกล่าวจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์ผ่านเอกสาร เว็บไซต์แบบมีปฏิสัมพันธ์ 2 ทาง ไปรษณีย์ อีเล็กทรอนิกส์ การรับสายโทรศัพท์ โดยควรมีการจัดตั้งคณะทำงานตาม Model for Public Service Development และให้มีการจัดตั้งหน่วยอำนวยการด้านการบริการกงสุลที่กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานระหว่างคณะทำงาน และทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลในต่างประเทศและอาจได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพการบริการกงสุลในประเทศด้วย นอกจากนี้ ควรมีการศึกษา best practice ของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศและจัดทำเป็นคู่มือ รวมทั้งยังคงต้องมี monitoring team ไปตรวจสอบการดำเนินการเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในภาพรวมในเรื่องการให้บริการกงสุลในต่างประเทศ²

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายในองค์กร คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค ขัดขวาง (Threats) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร

2.3.1 จุดแข็ง หมายถึง สมรรถนะหรือผลกระทบทางด้านบวก ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินงาน หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถทำได้ดี ซึ่งจะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือคงไว้

2.3.2 จุดอ่อน หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถ หรือผลกระทบทางด้านลบจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่ดี หรือไม่สามรถกระทำได้ดี ซึ่งเป็นส่วนที่องค์กรต้องแก้ไข ปรับปรุง หรืออาจต้องควั่นหากไม่สามารถแก้ไขได้

2.3.3 โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร หรือหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลด้านบวกต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยประโยชน์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลด้านบวก

² ชัยเลิศ หลิมสมบุญ, (2553), คุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ, กรุงเทพมหานคร: หลักสูตรนักบริหารการทูต สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, หน้า 29-34.

2.3.4 ข้อจำกัดหรืออุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือขัดขวาง หรือส่งผลเสียต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะเป็นปัญหาหรือวิกฤตที่จะบั่นทอนไม่ให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายโดยสะดวก

2.4 แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดด้านการบริหารจัดการของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter³ มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ ดังนี้

2.4.1 หน้าที่การจัดการ (Management Functions) Stephen P. Robbins และ Mary Coulter, 2003 มีความเห็นว่า ผู้บริหารในทุกองค์กรและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการคือ

1) การวางแผน (Planning) คือการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2) การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3) การนำ (Leading) หมายถึงการสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

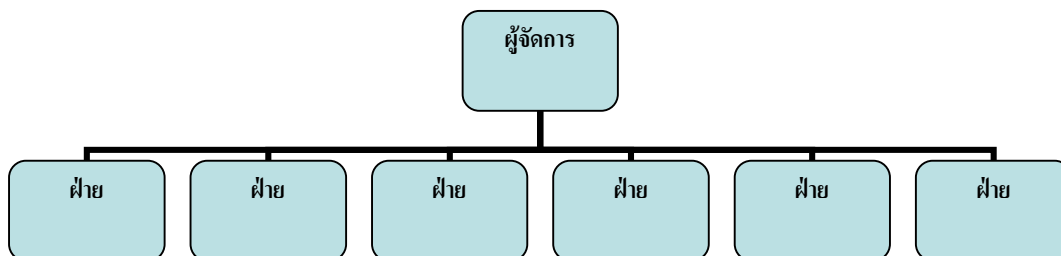
4) การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2.4.2 การจัดฝ่ายและแผนกงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Departmentalization)⁴ การจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัตินี้ นิยมใช้กันในทุกรูปแบบขององค์กร เพราะเป็นวิธีที่สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์กรนั้น

³ วิรัช สงวนวงษ์วาน, (2546), หน้า 2-3.

⁴ Ibid., p.103.

ภาพที่ 2 การจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่



ข้อดี

- 1) ประสิทธิภาพสูง เพราะรวมกลุ่มงานลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน และรวมคนที่ มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญเหมือนกันอยู่ในฝ่ายหรือแผนกเดียวกัน
- 2) การประสานงานในฝ่ายหรือแผนกเดียวกันดี
- 3) มีความเชี่ยวชาญสูงในงานแต่ละฝ่ายหรือแผนก

ข้อเสีย

- 1) การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายหรือแผนกไม่ดี
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกจะมีความคิดหรือวิสัยทัศน์แคบไม่ เห็นความสำคัญกับงานในฝ่ายหรือแผนกอื่น

บทที่ 3

ผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาว่า ปัจจัยใดเป็นปัญหาที่สุดในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า โดยการวิเคราะห์แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน¹ ที่สำนักงานได้แจกให้ประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการกรอก ระหว่างเดือนตุลาคม 2552- มีนาคม 2554 และได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ให้บริการในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเดือนตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาจากประสบการณ์ตรง เพื่อให้ได้คำตอบว่าปัญหาใดเป็นปัญหาหลักของสำนักงาน หนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า จากนั้นจึงใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ประกอบกับกฎ ระเบียบ และทฤษฎีอื่น ในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งการเสนอแนวทางแก้ไขต่อไป

3.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า

แบบสำรวจความพึงพอใจที่สำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้าได้แจกให้ประชาชนที่มาใช้บริการแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ เป็นตารางคำถามให้เลือกจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดในข้อ 1 และคำถามปลายเปิดในข้อ 2, 3 และ 4 ดังนี้

- 1) ท่านมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ มากน้อยเพียงใด
- 2) จุดเด่นของการบริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ (สำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้า) ที่ประทับใจผู้ประเมิน
- 3) จุดที่ควรปรับปรุงของการบริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ
- 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลที่ได้จากแบบสำรวจฯ สรุปสาระสำคัญตามแนวคำถามได้ ดังนี้

¹ ภาคผนวก ก.

1) ท่านมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ
 มากน้อยเพียงใด (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ทักษะของประชาชนที่มาใช้บริการที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

หน่วย : คน (ร้อยละ)

	ทักษะของประชาชนที่มาใช้บริการ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
มีการให้บริการที่เป็นระบบและมี ขั้นตอนที่เหมาะสม	317 (31.7)	118 (11.80)	512 (51.2)	21 (2.1)	32 (3.2)	1040 (100)
มีการให้บริการตามลำดับก่อน หลัง อย่างยุติธรรม (มีบัตรคิว)	864 (83.08)	107 (10.29)	10 (0.96)	51 (4.90)	8 (0.77)	1040 (100)
เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็ม ใจ สุภาพและเป็นมิตร	234 (22.5)	352 (33.85)	148 (14.23)	198 (19.04)	108 (10.38)	1040 (100)
เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำหรือตอบ ข้อซักถามได้เป็นอย่างดี	222 (23.62)	464 (49.36)	42 (4.47)	78 (8.30)	134 (14.26)	940 (100)
เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความ สุจริต(ไม่มีคอร์รัปชัน)						1040 (100)
มีระยะเวลาในการได้รับบริการที่ สะดวกและเหมาะสม	254 (24.42)	92 (8.85)	16 (1.54)	274 (26.35)	404 (38.85)	1040 (100)
มีที่นั่งพักสำหรับผู้มาใช้บริการ เพียงพอ	278 (26.73)	62 (5.96)	37 (3.56)	66 (6.35)	597 (57.4)	1040 (100)
มีห้องน้ำสะอาดเพียงพอ	57 (5.48)	92 (8.85)	46 (4.42)	295 (28.37)	550 (52.88)	1040 (100)
มีป้ายบอกทางที่ชัดเจน		897 (76.63)	125 (12.02)	78 (7.5)	40 (3.85)	1040 (100)
มีสถานที่จอดรถเพียงพอ			6 (0.64)	43 (4.57)	891 (94.79)	940 (100)

จากการประมวลผลที่ได้จากแบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ในช่วงเดือนตุลาคม 2552- มีนาคม 2554 รวม 1,040 ชุด ปรากฏว่า มีประชาชนตอบแบบสำรวจฯ ในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม 2552 –กันยายน 2553 หรือ 1 ปี จำนวน 659 ราย และระหว่างเดือนตุลาคม 2553-มีนาคม 2554 หรือ 6 เดือน จำนวน 368 ราย รวมผู้ตอบแบบสำรวจฯ มีจำนวนรวม 1,040 ราย แบ่งเป็นเพศชาย 485 ราย หรือร้อยละ 46.64 และเพศหญิง 565 ราย หรือร้อยละ 53.36 โดยส่วนใหญ่มีอายุสูงกว่า 40 ปี จำนวน 868 ราย หรือร้อยละ 83.46 รองลงมา มีอายุระหว่าง 21-40 ปี จำนวน 172 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.54 และอายุต่ำกว่า 20 ปี ไม่มีผู้ใดตอบแบบสอบถาม

ผลที่ได้จากแบบสำรวจฯ โดยการให้ประชาชนเลือกจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ภาพรวมการให้บริการของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ประชาชนกว่าครึ่ง คือ ร้อยละ 51.2 เห็นว่า สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้ามีการให้บริการที่เป็นระบบและมีขั้นตอนที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ประชาชนที่มาใช้บริการร้อยละ 43.5 เห็นว่า สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้ามีการให้บริการที่เป็นระบบและมีขั้นตอนที่เหมาะสมในระดับดีถึงดีที่สุด ประชาชนที่มาใช้บริการที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 56.35 เห็นว่า เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ สุภาพและเป็นมิตร ขณะที่ร้อยละ 72.98 เห็นว่า เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี

สำหรับเรื่องระยะเวลาการให้บริการ พบว่า ประชาชนที่มาใช้บริการส่วนใหญ่ร้อยละ 65.2 เห็นว่า ระยะเวลาในการรอรับบริการเหมาะสมน้อย (ร้อยละ 26.35) จนถึงน้อยที่สุด (ร้อยละ 38.85) ในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ การจัดสถานที่ในการให้บริการ กล่าวคือ การให้บริการด้านกายภาพของสำนักงานไม่เพียงพอแก่การบริการประชาชน โดยประชาชนร้อยละ 57.4 เห็นว่า ที่นั่งพัก ไม่เพียงพอ ประชาชนร้อยละ 52.88 เห็นว่า ห้องสุขาไม่เพียงพอ และประชาชนส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 94.79 เห็นว่า สถานที่จอดรถของผู้มาใช้บริการมีไม่เพียงพอ กล่าวได้ว่าเป็นปัญหาที่สุด ขณะที่ประชาชนส่วนใหญ่ร้อยละ 76.63 เห็นว่า การจัดป้ายบอกทางในแต่ละประเภทของการให้บริการจัดทำหนังสือเดินทางมีความชัดเจนเพียงพอ

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

ความคิดเห็นของประชาชน	ร้อยละ
จุดเด่น	
ความกระตือรือร้น และตั้งใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ	5.5
จุดที่ควรปรับปรุง	
ควรปรับปรุงที่จอดรถ	24.6
ข้อเสนอแนะ	
ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารจำเป็นที่ต้องนำไปแสดงให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบให้มากกว่านี้	1.4

2) จุดเด่นของการบริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ (สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า) ที่ประทับใจผู้ประเมิน

ประชาชน 57 ราย หรือร้อยละ 5.5 เห็นว่า ความกระตือรือร้น และตั้งใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เป็นจุดเด่น ตัวอย่างข้อคิดเห็น “เจ้าหน้าที่ให้บริการดีมาก กระตือรือร้นให้ความช่วยเหลือดี” “เจ้าหน้าที่ตั้งใจตอบคำถามดีมาก” เป็นต้น

3) จุดที่ควรปรับปรุงของการบริการของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ

ประชาชน 256 ราย หรือร้อยละ 24.6 เห็นว่า ควรปรับปรุงที่จอดรถ ตัวอย่างข้อคิดเห็น เช่น “วนหาที่จอดรถนานมาก ก็ไม่สามารถจอดได้ ไม่มีความสะดวก” และ “ที่จอดรถน้อยมากเกินไป ควรปรับปรุง” เป็นต้น

ประชาชน 154 ราย หรือร้อยละ 14.8 เห็นว่า ควรปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ รายละเอียดข้อมูลเอกสารที่จำเป็นในการขอทำหนังสือเดินทาง ตัวอย่างข้อคิดเห็น คือ “เห็นเขาว่า ใช้แค่บัตรประชาชน ทำไมขอเอกสารอื่นด้วย” หรือ “เวลาโทรมาบอกขอบัตรประชาชน มาถึงขอ เยอะเยอะไปหมด” เป็นต้น

4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประชาชน 15 ราย เห็นว่าควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารจำเป็นที่ต้องนำไปแสดงให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบให้มากกว่านี้ ตัวอย่างข้อคิดเห็น เช่น “ช่วยประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรู้มากกว่านี้ ว่าต้องเตรียมอะไรมาบ้าง”

3.2 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ให้บริการ ในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในช่วงตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 รวม 20 ราย แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างของกระทรวงการต่างประเทศ 10 ราย และเจ้าหน้าที่บริษัทจันวานิช ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่กระทรวงการต่างประเทศจ้างเหมา เพื่อเป็นผู้รับคำร้องในการขอมิหนังสือเดินทางของประชาชน จำนวน 10 ราย คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ

1) ท่านเห็นว่า ปัญหาใดเป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าที่มีผลกระทบต่อค่าบริการประชาชน ทำให้การบริการของสำนักงานไม่เป็นที่พึงพอใจ

2) ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น

ผลจากการสัมภาษณ์ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่ 20 ราย หรือร้อยละ 100 เห็นว่า ที่จอดรถไม่เพียงพอทำให้ประชาชนไม่พอใจ ทุกรายเห็นว่า เป็นปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ นอกจากย้ายไปเปิดสำนักงานที่อื่น

2) เจ้าหน้าที่ 18 ราย หรือร้อยละ 90 เห็นว่า ประชาชนมารับบริการพร้อมกันในช่วงหยุดพักกลางวัน และวันหยุดนักขัตฤกษ์ หรือวันหยุดของเอกชน เช่น วันแรงงาน วันหยุดตรุษจีน ทำให้เกินกำลังที่จะบริการ และสถานที่ไม่พอรองรับ แต่ไม่มีข้อเสนอแนะ โดยให้กรมการกงสุลเป็นผู้ตัดสินใจหาแนวทางแก้ไข

3.3 ประสพการณ์ตรงของผู้ศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า

จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ในฐานะหัวหน้าสำนักงาน ผู้ศึกษาพบว่า

1) อาคารมีที่จอดรถน้อยเกินไป กล่าวคือ มีบริเวณที่ใช้เป็นที่จอดรถได้ประมาณ 40 คัน สำหรับที่ผู้ไปติดต่อราชการที่สำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้าและเป็นบริเวณเดียวกับที่ประชาชนที่ไปติดต่อสำนักงานอื่น เช่น กระทรวงวัฒนธรรม ธนาคาร และบริษัทเอกชนที่เช่าอาคารเดียวกันนี้เข้าจอด

2) ห้องสุขาสำหรับประชาชนที่ไปติดต่ออยู่ต่างชั้นกับสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้า และมีไม่มากนัก ประมาณ 8 ห้องสำหรับชาย 8 ห้องสำหรับหญิง ทำให้ประชาชนที่มาติดต่อที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ซึ่งตั้งอยู่ชั้นใต้ดินไม่สะดวก

3) พื้นที่ของสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้าสามารถรองรับประชาชนในคราวเดียวกันโดยไม่แออัดจนเกินไป ได้ประมาณ 150 รายเท่านั้น

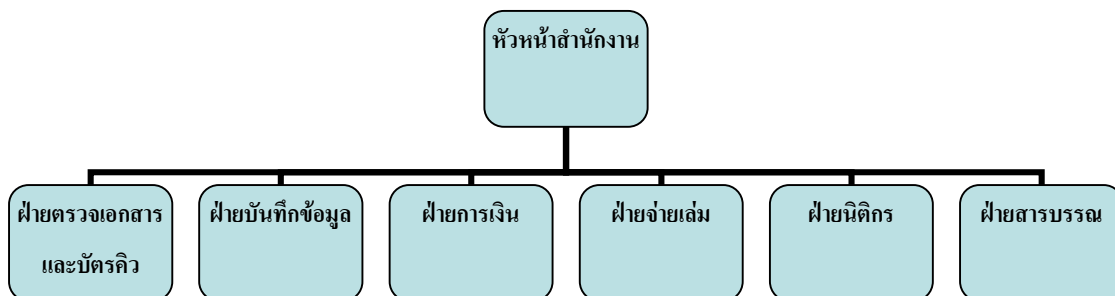
4) จำนวนประชาชนที่ไปรับบริการมีความแตกต่างกันมาก ในแต่ละวันและช่วงเวลา เนื่องจาก ประชาชนจำนวนมาก ใช้เวลาพักเที่ยง หรือวันหยุดต่างๆที่มีในวันหยุดราชการ อาทิ วันแรงงาน วันตรุษจีน วันหยุดธนาคาร เป็นต้น มาทำหนังสือเดินทาง ทำให้ประชาชนต้องรอรับบริการนาน

5) กรมการกงสุล บริษัทจันวานิช และเจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์ของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า มักจะต้องการประชาสัมพันธ์ว่า การติดต่อขอทำหนังสือเดินทางเป็นเรื่องง่าย เพียงประชาชนนำบัตรประชาชนที่ยังมีอายุการใช้งาน มาแสดง ก็จะสามารถทำหนังสือเดินทางได้ โดยไม่เน้นและย้ำเท่าที่ควรว่า ยกเว้นในกรณีใดบ้าง นอกจากนี้ ในการรับโทรศัพท์ของเจ้าหน้าที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า รวมทั้งเจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์ของกรมการกงสุล เมื่อมีผู้โทรศัพท์ไปสอบถามเกี่ยวกับการเตรียมเอกสาร มักไม่ค่อยสอบถามรายละเอียดของผู้ที่จะทำหนังสือเดินทาง เพื่อสามารถให้คำตอบที่เหมาะสมในกรณีที่มีประเด็นเฉพาะ มักจะตอบเพียงว่า “ใช้บัตรประชาชนอย่างเดียวค่ะ”

การแจ้งข้อมูลในเว็บไซต์ของกรมการกงสุล ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ร่วมศูนย์ ก็มิได้เน้นเท่าที่ควร ประชาชนที่อ่านข้อมูลที่ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ไม่ละเอียด จึงไม่ได้เตรียมเอกสารหรือเตรียมตัวด้านอื่นเช่น ไปขอมิบัตรประชาชนใหม่ หากบัตรที่ถืออยู่ สำหรับเอกสารบางประเภท ประชาชนสามารถได้รับการยกเว้นไม่ต้องแสดงในวันขอทำหนังสือเดินทาง โดยแสดงในวันมารับเล่มได้ แต่มีเอกสารบางประเภท ที่ผู้ขอมิหนังสือเดินทางต้องแสดงตั้งแต่วันขอทำหนังสือเดินทาง เนื่องจากอาจมีประเด็นทางกฎหมาย ที่เกิดการฟ้องร้องกันภายหลังได้ โดยเฉพาะในกรณีผู้ที่เลี้ยงดูผู้เยาว์ แต่ตามกฎหมายไม่มีอำนาจในการปกครอง เป็นผู้นำผู้เยาว์ไปขอมิหนังสือเดินทาง และแจ้งว่า พร้อมจะลงนามในสัญญากับกระทรวงการต่างประเทศ และ ยินดีชดใช้ค่าเสียหาย หากผู้เยาว์กระทำผิด และมีผลกระทบ เกิดค่าเสียหายขึ้น พร้อมทั้งแจ้งว่า อนุญาตให้ผู้เยาว์เดินทางไปต่างประเทศ แต่ผู้อนุญาตไม่มีสิทธิอนุญาตตามกฎหมาย จึงไม่สามารถแสดงเอกสารการปกครองผู้เยาว์ได้ เมื่อไม่ได้รับอนุโลมให้ขอมิหนังสือเดินทางได้ จนกว่าศาลครอบครัวและเยาวชนกลางพิจารณามีคำสั่งให้บุคคลดังกล่าวมีอำนาจในการปกครองผู้เยาว์ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจ

6) การแบ่งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าใน ส่วนของลูกจ้างของกระทรวงการต่างประเทศ เป็นการแบ่งตามฝ่าย โดยมีหัวหน้าสำนักงานกำกับดูแล มีทั้งหมด 6 ฝ่าย (ภาพที่ 3) ได้แก่

ภาพที่ 3 การแบ่งงานตามหน้าที่ของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า



6.1) ฝ่ายตรวจเอกสารและให้บัตรคิว เจ้าหน้าที่ในฝ่ายนี้จะตรวจเอกสารที่ประชาชนนำมาแสดง โดยปกติเอกสารที่ประชาชนที่บรรลุนิติภาวะแล้ว จะต้องนำมาแสดงคือ บัตรประชาชนที่มีอายุการใช้งานและอยู่ในสภาพสมบูรณ์ไม่ชำรุด หากยังไม่บรรลุนิติภาวะจะต้องมีผู้มีอำนาจในการปกครองมาลงนามเอกสารให้ผู้เยาว์นั้น หากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการลงเลข 13 หลักที่ปรากฏในบัตรประชาชน ในคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งข้อมูลล่วงหน้าให้ศูนย์ตรวจสอบประวัติและข้อมูลบุคคล ซึ่งตั้งอยู่ที่กรมการกงสุลตรวจสอบว่า เป็นบุคคลต้องห้ามเดินทางออกนอกราชอาณาจักรหรือไม่ ซึ่งในขั้นตอนนี้ ประชาชนไม่ต้องรอทราบผล เจ้าหน้าที่จะให้บัตรคิวเพื่อรอรับบริการต่อไปในฝ่ายบันทึกข้อมูลได้ทันที

6.2) ฝ่ายบันทึกข้อมูลหนังสือเดินทาง เมื่อถึงคิวของตน ประชาชนจะเดินเข้าไปยังฝ่ายบันทึกข้อมูล เพื่อวัดส่วนสูง และพบเจ้าหน้าที่เพื่อบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่จะถ่ายรูปประชาชนที่จะใช้พิมพ์ลงในหนังสือเดินทาง และประชาชนจะประทับนิ้วชี้ขวา ลงบนเครื่องอ่านเอกลักษณ์บุคคลจากนิ้ว เพื่อบันทึกเอกลักษณ์ของบุคคลดังกล่าว ในข้อมูลหนังสือเดินทาง เมื่อบันทึกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่จะให้เอกสารเพื่อนำไปชำระเงิน สำหรับฝ่ายนี้เป็นเพียงฝ่ายเดียวใน 6 ฝ่ายที่เจ้าหน้าที่ของบริษัทจันวานิชปฏิบัติงาน โดยไม่มีลูกจ้างของกระทรวงการต่างประเทศเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ แต่หัวหน้าสำนักงานมีหน้าที่กำกับดูแลเช่นกัน

6.3) ฝ่ายการเงิน ประชาชนจะนำเอกสารที่ได้จากฝ่ายบันทึกข้อมูลไปชำระเงินและรับใบเสร็จเพื่อนำมารับเล่มหนังสือเดินทางวันในอีก 2 วันทำการ หรือหากชำระเงินค่าไปรษณีย์เพิ่มเติม สำนักงานจะจัดส่งหนังสือเดินทางไปให้ทางไปรษณีย์

6.4) ฝ่ายจ่ายเล่มหนังสือเดินทาง หลังจากที่ได้เดินทางมาทำหนังสือเดินทางแล้ว 2 วันทำการ แต่ไม่เกิน 90 วันทำการ ประชาชนสามารถมารับหนังสือเดินทางของตนได้ ยกเว้นผู้ที่ขอให้สำนักงานจัดส่งหนังสือเดินทางไปให้ทางไปรษณีย์

6.5) ฝ่ายนิติกร ประชาชนสามารถขอให้เจ้าหน้าที่รับรองว่า ตนเคยถือหนังสือเดินทางเลขที่ใดในหนังสือเดินทางเล่มใหม่ กรณีนี้แล้วแต่ความประสงค์ของแต่ละบุคคล จะทำได้ หรือไม่ทำก็ได้

6.6) ฝ่ายสารบรรณ มีหน้าที่จัดการด้านธุรการของสำนักงาน และเป็นเจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์

การแบ่งงานดังกล่าวมีข้อดีข้อเสียตามที่ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter ระบุคือ เจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพสูง เชี่ยวชาญสูง ประสานงานในฝ่ายดี แต่ ระหว่างฝ่ายไม่ดี และเจ้าหน้าที่มีวิสัยทัศน์แคบ ซึ่งในส่วนของสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้า จากการแบ่งงานดังกล่าว ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเคยชินที่จะอยู่ในฝ่ายเดิมๆ ไม่สลับเปลี่ยนหน้าที่ ไปฝ่ายอื่น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่สามารถทำงานในฝ่ายอื่นได้ เมื่อเกิดปัญหาขาดเจ้าหน้าที่ในบางฝ่าย จำนวนบุคคลที่จะช่วยฝ่ายอื่นมีไม่มาก และหากผู้ที่สามารถทำงานได้ในหลายฝ่ายไม่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้นๆ ก็ทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

3.4 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ผลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า และประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา

ผลการศึกษาวิเคราะห์แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา พบว่า สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ว่า ปัญหาด้านระบบงาน เป็นปัญหาหลักในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า และหากแก้ไขปัญหานี้ได้ ประชาชนจะพึงพอใจในบริการของสำนักงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาด้านระบบงานไม่ได้เป็นปัญหาหลักของสำนักงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีปัญหาคือเป็นปัญหาหลักที่มีความสำคัญอีกด้วย โดยปัญหาที่อยู่ในลำดับที่สูงที่สุด คือ ปัญหาด้านกายภาพของสำนักงาน และปัญหาหลักที่มีความสำคัญรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ปัญหาด้านระบบงาน และปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูล โดยสามารถเรียงลำดับปัญหาหลักในสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้าได้ดังนี้

3.4.1 ปัญหาด้านกายภาพ ที่จอดรถ ห้องสุขา ที่นั่งพักรอไม่เพียงพอ สถานที่คับแคบ

3.4.2 ปัญหาด้านระบบงาน การบริการล่าช้า ในช่วงเวลาพักเที่ยง หรือ ในวันหยุดนักขัตฤกษ์ ที่ประชาชนได้หยุดงานแต่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าเปิดให้บริการ

3.4.3 ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ ประชาชนไม่ทราบข้อมูลเอกสารที่จำเป็นสำหรับกรทำหนังสือเดินทางในกรณีที่มีประเด็นเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีผู้เยาว์หรือผู้ที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะเป็นผู้ออกทำหนังสือเดินทาง

3.5 การวิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

จากการประมวลผลสำรวจ ผลการสัมภาษณ์และประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษาจนกระทั่งสรุปได้ว่า ปัญหาที่แท้จริงและเป็นปัญหามากที่สุดที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ประสบคือเรื่องใด ผู้ศึกษาจึงนำข้อเท็จจริงที่พบ มาวิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ใน 3 ประเด็นดังกล่าว ดังนี้

3.5.1 ปัญหาทางกายภาพ ได้แก่ ที่จอดรถ ห้องสุขา ที่นั่งพักรอไม่เพียงพอ และ สถานที่คับแคบ

จุดอ่อน

อาคารชนาลงกรณ์ บริเวณชั้นใต้ดิน ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า มีจำนวนห้องน้ำ และพื้นที่สำหรับใช้เป็นที่จอดรถ ที่นั่งพักรอจำกัด และสถานที่คับแคบ ไม่สามารถขยายได้ ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า จะเห็นได้ว่า ประชาชนที่มารับบริการไม่ประทับใจบริการตั้งแต่จุดแรกแล้ว

จุดแข็ง

ที่ตั้งของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ณ อาคารชนาลงกรณ์ ตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นประโยชน์กับประชาชนจำนวนมากในเรื่องการเดินทาง เนื่องจากประชาชนเดินทางไปมาสะดวก มีรถประจำทางหลายสาย ไม่ว่าจะเดินทางจากฝั่งพระนคร หรือธนบุรีและมีสถานีจอดรถตู้จากนครปฐม สุพรรณบุรี และราชบุรี ในบริเวณใกล้เคียงโดยรองรับประชาชนและหน่วยราชการที่อยู่บริเวณฝั่งธนบุรี ทั้งหมด รวมทั้งกรุงเทพมหานครชั้นใน ซึ่งไม่สะดวกเดินทางไปทำหนังสือเดินทางที่กรมการกงสุลที่ตั้งอยู่ถนนแจ้งวัฒนะ หรือสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวบางนา ซึ่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล สาขาบางนา นอกจากนี้ สำนักงานยังรองรับการให้บริการประชาชนในจังหวัดใกล้เคียงได้แก่ จังหวัด สุพรรณบุรี นครปฐม และราชบุรี เป็นต้น ซึ่งจุดแข็งนี้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในประเด็นที่ว่า ประชาชนจะต้องได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ระบุไว้ในมาตรา 6 ข้อ 6 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

โอกาส

อาคารชนาลงกรณ์ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ตั้งอยู่ใกล้ห้างสรรพสินค้าพาด้า สาขาปิ่นเกล้า เซ็นทรัลสาขาปิ่นเกล้าและตั้งอ่าวสี่ง ธนบุรี ตลอดจนใกล้กับวัดหลายแห่ง เช่นวัดอาวุธสิกตาราม และ วัดคูสิตวนาราม เป็นต้น เพื่อเป็นการผ่อนคลายปัญหาที่จอดรถ ประชาชนสามารถนำรถไปจอดในห้างสรรพสินค้าหรือวัดใกล้เคียงได้ ทั้งนี้รวมถึงการหาที่นั่งพักรอ และใช้ห้องสุขา

ขณะนี้ กระทรวงการต่างประเทศ มีนโยบายให้กรมการกงสุลดำเนินการเพื่อเปิดสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ในทุกจังหวัด ทั่วประเทศ ในเร็ววันนี้ ดังนั้น เมื่อมีการเปิดสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวเพิ่มขึ้นแล้ว ประชาชนในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ นอกเหนือจากกรุงเทพมหานครก็จะไม่จำเป็นต้องเดินทางมาขอมีหนังสือเดินทางที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า จำนวนผู้มาขอรับบริการจะลดลง จนกระทั่งพื้นที่ที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าเพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนของผู้มาใช้บริการ

ข้อจำกัด

หากประสงค์จะเช่าอาคารอื่นที่มีขนาดใหญ่กว่าเดิมและอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับพื้นที่ที่อาคารธนาलगรณม์ ตั้งอยู่ เป็นเรื่องเป็นไปได้น้อยมาก เนื่องจาก จากการสำรวจพื้นที่บริเวณถนนบรมราชชนนีและถนนปิ่นเกล้า นครไชยศรี ไม่พบ อาคารที่มีขนาดพื้นที่รองรับประชาชนเป็นจำนวนมากถึง 300 รายขึ้นไป ในเวลาเดียวกัน แม้ในห้างสรรพสินค้าซึ่งมีที่จอดรถเป็นจำนวนมากก็ไม่สามารถจัดหาพื้นที่ที่มีขนาดใหญ่เช่นนี้ให้เขาได้ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ เมื่อประมาณ 4-5 ปีที่ผ่านมาสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าย้ายออกจากห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งมาเช่าอาคารธนาलगรณม์ เนื่องจากมีขนาดพื้นที่ให้เขาใหญ่กว่า

นอกจากนี้ หากการเปิดสำนักงานชั่วคราวเพิ่มเติมไปยังทุกจังหวัดล่าช้าและมีอุปสรรค จะทำให้เกิดการชะงักงันในเรื่องการระบายให้ประชาชนสามารถเดินทางไปขอทำหนังสือเดินทางในพื้นที่ใกล้เคียงกับที่พักอาศัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในจังหวัดนครปฐม ราชบุรี และสุพรรณบุรี เป็นต้น ประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวก็จะยังคงเดินทางมาทำหนังสือเดินทางที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าเช่นเดิม ปัญหาขนาดพื้นที่บริการ โดยเฉพาะที่จอดรถน้อย ที่พักรอคับแคบ ห้องสุขาน้อยเกินไปของอาคารสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า จะยังคงอยู่ต่อไป

3.5.2 ปัญหาด้านระบบงาน การบริการล่าช้า ในช่วงเวลาพักเที่ยง หรือ ในวันหยุดนักขัตฤกษ์ ที่ประชาชนได้หยุดงานแต่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าเปิดให้บริการ

จุดอ่อน

จำนวนผู้ขอรับบริการเพิ่มมากขึ้นกว่าปกติ แต่จำนวนเจ้าหน้าที่มีเท่าเดิม เนื่องจากผู้ขอรับบริการมาพร้อมกันในช่วงเวลาหนึ่ง ทำให้ยากต่อการบริหารจัดการการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงพักเที่ยง ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องพักทานอาหารกลางวันด้วยเช่นกัน

จุดแข็ง

เจ้าหน้าที่มีความชำนาญงานในหน้าที่ ทำให้สามารถให้บริการได้รวดเร็ว

เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้ประชาชนเข้าใจและตระหนักว่า การรอรับบริการนาน เกิดจากจำนวนประชาชนที่มากเกินไปของเจ้าหน้าที่

โอกาส

วันหยุดนักขัตฤกษ์ เช่นวันตรุษจีน หรือวันหยุดธนาคาร และวันแรงงาน หรือแม้กระทั่งช่วงเวลาก่อนวันหยุดสงกรานต์หรือวันหยุดยาวอื่นๆ เป็นวันที่มีกำหนดวันที่ที่แน่นอน ทำให้สามารถบริหารจัดการได้ล่วงหน้า เช่น ขอให้เจ้าหน้าที่หลีกเลี่ยงการลาหยุดในวันดังกล่าว ยกเว้นเหตุสุดวิสัย

ข้อจำกัด

ปัญหาสถานที่คับแคบ ห้องสุขาน้อย และที่จอดรถไม่พอเพียงทำให้ประชาชนไม่พอใจ การรอรับบริการที่ยาวนานยิ่งเพิ่มความไม่พอใจของประชาชนมากขึ้น

การที่เจ้าหน้าที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในฝ่ายของตน ทำให้การบริหารจัดการสลับเจ้าหน้าที่จากฝ่ายอื่นเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ในฝ่ายที่มีความจำเป็นต้องใช้เฉพาะหน้า เป็นเรื่องยาก เช่นการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายจ่ายเล่ม ซึ่งมีประชาชนมารับบริการน้อยในช่วงนั้น ไปช่วยฝ่ายตรวจเอกสารและแจกบัตรคิว ซึ่งมีประชาชนรอรับบริการจากฝ่ายนั้นเป็นจำนวนมาก ทำให้ยาก

3.5.3 ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล ประชาชนไม่ทราบข้อมูลเอกสารที่จำเป็นสำหรับการทำหนังสือเดินทางในกรณีที่มีประเด็นเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีผู้เยาว์หรือผู้ที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

จุดอ่อน

ยกเว้นกรณีมีผู้โทรศัพท์มาสอบถามข้อมูล โดยตรงที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า กล่าวได้ว่า การประชาสัมพันธ์เรื่องการทำหนังสือเดินทางเป็นการประชาสัมพันธ์รวมศูนย์ กรมการกงสุลเป็นผู้จัดทำ และเผยแพร่ข้อมูลทางเว็บไซต์ของกรมการกงสุล การแก้ไขจุดบกพร่องและปรับข้อมูลต้องดำเนินการโดยส่วนกลาง คือกรมการกงสุล ไม่ใช่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า

จุดแข็ง

ขณะที่การประชาสัมพันธ์เรื่องการทำหนังสือเดินทางเป็นการประชาสัมพันธ์รวมศูนย์เป็นจุดอ่อน ประเด็นเดียวกันนี้ก็เป็นจุดแข็งด้วยเช่นกัน เนื่องจากการรวมศูนย์ ทำให้การประชาสัมพันธ์มีทิศทางเดียวกัน การแก้ไขจุดบกพร่องและปรับข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ทำได้ง่าย ในจุดเดียว หากมีการร่วมมือโดยใกล้ชิดระหว่างกรมการกงสุลกับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าในการวางกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อจำกัดของสำนักงาน

โอกาส

โดยที่การทำหนังสือเดินทางเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของประชาชน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ให้ประชาชนเตรียมเอกสาร แก้ไขปัญหาเฉพาะตัวก่อนที่จะไปทำหนังสือเดินทาง โดยผ่านทางโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ จะได้รับความร่วมมือจากสถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ และบริษัทสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นอย่างดี และโดยที่กระทรวงการต่างประเทศมีสถานีวิทยุสราญรมย์ ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

การประชาสัมพันธ์ร่วมศูนย์ของกรมการกงสุลไม่มีนโยบายปิดกั้นข้อมูลที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าเสนอความเห็นไป ดังนั้น การขอให้กรมการกงสุลเพิ่มเติมข้อมูลที่สำนักงานเห็นว่า อาจทำให้การประชาสัมพันธ์มีความสมบูรณ์ขึ้นได้ จึงมีความเป็นไปได้

ข้อจำกัด

บ่อยครั้งที่ในการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ เจ้าหน้าที่ไม่สามารถให้ข้อมูลการเตรียมเอกสารได้ถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจาก รายละเอียดที่ชัดเจนปรากฏในเอกสาร แต่ประชาชนไม่อาจอธิบายโดยวาจาได้โดยละเอียดว่า ประชาชนรายนั้นซึ่งมีกรณีเฉพาะ ขาดเอกสารใด เช่น ประชาชนรายหนึ่ง แจ้งทางโทรศัพท์ระหว่างการสอบถามข้อมูล ว่า ตนมีอำนาจในการปกครองผู้เยาว์ เจ้าหน้าที่จึงแจ้งว่า ถ้าเป็นเช่นนั้น สามารถนำผู้เยาว์มาขอทำหนังสือเดินทางได้ เมื่อมาถึงสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ปรากฏว่า ประชาชนรายนั้น มีเอกสารการจ่ายค่าเล่าเรียนผู้เยาว์ที่ออกให้โดยโรงเรียนที่ผู้เยาว์ศึกษาอยู่เท่านั้น ซึ่งไม่อาจใช้เป็นหลักฐานในกรณีนี้ได้

การให้ข้อมูลทางเว็บไซต์ หรือสื่อต่างๆ ไม่สามารถครอบคลุมรายละเอียดของกรณีปัญหาของประชาชนที่มีกรณีเฉพาะแต่ละราย เนื่องจากแต่ละรายมีรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งบางครั้งเหมือน บางครั้งแตกต่าง ตัวอย่างเช่น ผู้เยาว์รายหนึ่งอยู่กับมารดาซึ่งไม่ได้จดทะเบียนสมรสกับบิดาของผู้เยาว์ ในกรณีนี้ มารดาผู้เยาว์มีอำนาจในการปกครองผู้เยาว์ร้อยเปอร์เซ็นต์ สามารถนำผู้เยาว์มาทำหนังสือเดินทางแต่เพียงผู้เดียวได้ โดยบิดาไม่ต้องลงนามในเอกสารใดๆ อีกกรณีหนึ่ง ผู้เยาว์อยู่กับมารดา แต่มารดาจดทะเบียนสมรสกับบิดาของผู้เยาว์ แม้จะหย่าร้างกันในภายหลัง ตามกฎหมายแล้ว ผู้มีอำนาจในการปกครองผู้เยาว์ คือบิดาและมารดา ในกรณีนี้ผู้ที่มีอำนาจในการลงนามยินยอมให้ผู้เยาว์มีหนังสือเดินทางและยินยอมชดใช้ค่าเสียหายให้กระทรวงการต่างประเทศ กรณีผู้เยาว์ทำให้เกิดความเสียหายในต่างประเทศ จึงเป็นบิดาและมารดาของผู้เยาว์

3.6 การวิเคราะห์ตามแนวคิด Model for Public Service Development

ในผลการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง ของนายทรงพล สุขจันทร์ ในปี 2551 ได้เสนอแนะ ให้มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับประชาชน เพื่อทำความเข้าใจ แนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบและลดช่องว่างการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประชาชน และให้มีช่องทางการสื่อสารกับประชาชนอย่างสม่ำเสมอโดยให้มี คณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์²

สำหรับประเด็นปัญหาของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ ด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูล และด้านระบบงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า การแก้ไขปัญหาทั้งสามด้าน สามารถใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ได้ โดยในส่วนปัญหาด้านกายภาพ แม้ไม่สามารถแก้ไขได้แต่สามารถลดแรงกดดัน และความไม่พอใจของประชาชนได้โดยการประชาสัมพันธ์ ข้อจำกัดให้ประชาชนทราบล่วงหน้า สำหรับปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูลและปัญหาด้านระบบ การประชาสัมพันธ์เป็นแนวทางสำคัญที่จะแก้ไขปัญหาได้ ผู้ศึกษาเห็นด้วยกับข้อเสนอของ นายทรงพลที่ให้มีการตั้งคณะทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ แต่ควรมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน หนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าเข้าร่วมอยู่ในคณะทำงานดังกล่าว ซึ่งจะดูแลเกี่ยวกับข้อมูลที่จะ ประชาสัมพันธ์ หากไม่มีผู้แทนของสำนักงานในคณะทำงาน อย่างน้อยที่สุด สำนักงานควรมี ช่องทางในการจัดส่งข้อมูลที่ประสงค์จะประชาสัมพันธ์ และในการประชาสัมพันธ์ คณะทำงาน และกรรมการกงสุลควรสร้างพันธมิตรและร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงการ ต่างประเทศเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่

สำหรับประเด็นเรื่องการเตรียมข้อมูลเอกสารที่จำเป็นสำหรับการขอทำหนังสือเดินทาง ผู้ศึกษาเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะในการศึกษาขยายผลแนวคิด Model for Public Service Development ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งได้รับการนำเสนอในรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่องการพัฒนา มาตรฐานและคุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ ในปี 2553 ของนายชัยเลิศ หลิม สมบูรณ์ ที่เห็นว่าการบริการควรมีความถูกต้องตามกฎระเบียบร้อยละ 100³ เนื่องจากตามข้อเท็จจริง แล้ว ผู้ศึกษาพบว่า การดำเนินการบางประการในเรื่องการให้บริการหนังสือเดินทาง มีเรื่องกฎหมาย เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ตัวอย่างเช่น หากบุคคลที่ไม่มีอำนาจปกครองผู้เยาว์ลงนามในเอกสารอนุญาต ให้ผู้เยาว์เดินทางไปต่างประเทศได้ และเจ้าหน้าที่ดำเนินการออกหนังสือเดินทางให้ผู้เยาว์ ต่อมาผู้มี อำนาจปกครองผู้เยาว์อาจฟ้องเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการออกหนังสือเดินทางเป็นจำเลยในข้อหา มี ส่วนช่วยให้บุคคลในปกครองเดินทางไปต่างประเทศโดยไม่ได้รับอนุญาตจากตน

² ทรงพล สุขจันทร์, (2551), อ้างแล้ว, หน้า 58.

³ ชัยเลิศ หลิมสมบูรณ์, (2546), หน้า 2-3.

สำหรับในด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล นายชัยเลิศเห็นว่า สิ่งสำคัญของการบริการกงสุลที่เป็นที่พึงพอใจคือ การที่ผู้ไปติดต่อมีข้อมูลและความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ มีความคาดหวังที่ถูกต้องจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และมีเอกสารจำเป็นครบถ้วน การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลในเรื่องดังกล่าวจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์ผ่านเอกสาร เว็บไซต์ แบบมีปฏิสัมพันธ์ 2 ทาง ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และการรับโทรศัพท์ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปักกิ่ง เรื่องการประชาสัมพันธ์ข้อมูล สำนักงานและกรมการกงสุลสามารถใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนสถานีวิทยุสาธารณะภายใต้การกำกับดูแลของกรมการนิเทศเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี

3.7 การนำแนวคิด ด้านการบริหารจัดการมาเพื่อบรรเทาหรือแก้ไขปัญหา

ปัญหาต่างๆ ที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปักกิ่งประสบ สามารถใช้การบริหารจัดการเข้ามาช่วยเพื่อบรรเทาหรือแก้ไขปัญหานั้นได้ บทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าสำนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง Stephen P. Robbins และ Mary Coulter มีความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) ว่า ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการ⁴ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

3.7.1 การวางแผน (Planning) คือการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในที่นี้ สามารถวิเคราะห์ตามแนวทางนี้ได้ดังนี้

1) **ปัญหาด้านกายภาพ** ผู้นำหรือหัวหน้าสำนักงานกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ประเด็นข้อจำกัดด้านกายภาพที่สำนักงานมีอยู่ เป็นสิ่งที่ประชาชนยอมรับได้ เมื่อเปรียบเทียบปัญหากับทำเลที่ตั้ง โดยการชี้ให้เห็นว่า ข้อดีของสถานที่ตั้ง คืออยู่ในทำเลที่สะดวกกับการเดินทาง มีรถประจำทางหลายสาย ที่ตั้งไม่ซับซ้อน ง่าย ในเรื่องนี้หัวหน้าสำนักงานสามารถดำเนินการประสานกรมการกงสุล เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อแจ้งให้ประชาชนทราบถึงข้อดีและข้อจำกัดทางด้านกายภาพของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปักกิ่ง เมื่อประชาชนได้ทราบข้อเท็จจริงล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหาที่จอดรถ ก็อาจนำรถไปจอดบริเวณใกล้เคียง หรือใช้รถรับจ้างสาธารณะ หรือรถประจำทาง ในเรื่องห้องสุขาและที่พักรอเช่นกัน หากประชาชนทราบล่วงหน้าว่า สำนักงานมีพื้นที่บริการสำหรับประชาชนจำนวนเท่าใด ประชาชนจะมีความเข้าใจมากขึ้น และคาดหวังน้อยลง ความไม่พึงพอใจจะลดน้อยลง เป็นการลดแรงกดดันได้เป็นอย่างดี

⁴ วิรัช สงวนวงษ์วาน, (2546), หน้า 23.

2) **ปัญหาด้านระบบงาน** หัวหน้าสำนักงานวางกลยุทธ์โดยการจัดให้เจ้าหน้าที่ฝึกงานนอกฝ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่เจ้าหน้าที่เคยชินกับการทำงานในฝ่ายเดิม ไม่มีความเชี่ยวชาญงานในฝ่ายอื่น ทำให้ไม่สามารถจัดเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในฝ่ายอื่นที่มีความจำเป็นและต้องการกำลังคนเสริม ผู้ศึกษาได้ทดลองใช้วิธีนี้ ขณะที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ซึ่งแก้ไขปัญหาได้ดีมาก และทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละรายมีความรู้กว้างขึ้น เป็นการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับมาตรา 11 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจแห่งรัฐ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การบริหารราชการแผ่นดินที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัฒนาตนเอง

อย่างไรก็ดี ในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการจัดเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นเสริมในฝ่ายที่ขาด หัวหน้าสำนักงานต้องระมัดระวังให้เจ้าหน้าที่มีข้อมูลการทำงานในฝ่ายที่ตนได้รับมอบหมายไปช่วยที่เพียงพอต่อการทำงานด้วย โดยจากประสบการณ์ตรง ระหว่างปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงาน ผู้ศึกษาจะติดตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทราบในการประชุมแต่ละครั้ง ตลอดจนหาหรือถึงแนวปฏิบัติต่างๆ กับผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทาง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรอบคอบ และเมื่อได้รับทราบข้อมูลหรือแนวปฏิบัติแล้ว ก็จะเป็นผู้ประสานข้อมูล ให้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานทราบเพื่อปฏิบัติหรือเพื่อเป็นข้อมูล ตัวอย่างเช่น ประชาชนรายหนึ่งนำครุฑเนติบัณฑิตมาเพื่อสวมใส่ขณะถ่ายรูปลงหนังสือเดินทาง ซึ่งเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลแจ้งว่า ไม่เคยพบกรณีดังกล่าว ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะหัวหน้าสำนักงานในขณะนั้น จึงได้โทรศัพท์หาหรือผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทาง และเมื่อได้ทราบคำตอบว่า ประชาชนสามารถสวมชุดครุฑได้ แต่ไม่อาจสวมหมวกได้ ก็ได้แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกรายทราบเป็นแนวปฏิบัติในกรณีดังกล่าวในอนาคต และเพื่อไม่ให้บริการล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่ต้องหาหรือแนวทางในการดำเนินการในเรื่องที่ไม่เคยดำเนินการมาก่อน หรือในเรื่องที่ตนไม่ทราบ เพราะไม่ได้รับแจ้งแนวทางจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

หัวหน้าสำนักงานประสานกับกรมการกงสุลให้เผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนทราบช่วงเวลาและวันที่ประชาชนมักไปขอทำหนังสือเดินทาง เพื่อให้ประชาชนมีข้อมูลตัดสินใจเลือกวันและเวลาที่จะไปขอรับบริการ

ที่ผ่านมา ผู้ศึกษาในฐานะหัวหน้าสำนักงานได้ขอให้เจ้าหน้าที่วางแผนการลาหยุดพักร้อน โดยไม่อนุญาตให้ลาพักร้อนในวันที่ประชาชนจะมาขอรับบริการมาก ยกเว้นกรณีสุดวิสัย นอกจากนี้ ยังได้ประสานกับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวบางนา นำเจ้าหน้าที่ไปดูงานการให้บริการประชาชน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองว่าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวแห่งอื่น ปฏิบัติหน้าที่กันอย่างไร

กลยุทธ์อีกประการคือการแบ่งกำลังคนให้พักทานอาหารกลางวันให้สอดคล้องกับการมารับบริการของประชาชน คือหากประชาชนมาช่วงเวลาใดมากเป็นพิเศษ ให้เจ้าหน้าที่พักทานอาหารกลางวันสลับกัน โดยขอให้เจ้าหน้าที่จำนวนน้อยกว่าพักทานอาหารกลางวันในช่วงประชาชนมารับบริการมาก

3) **ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล** ผู้นำหรือหัวหน้าสำนักงานวางกลยุทธ์และแนวทางดำเนินการเพื่อให้ประชาชนที่ไปติดต่อขอทำหนังสือเดินทางมีข้อมูลมากที่สุด โดยการประสานกรมการกงสุล ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการประชาสัมพันธ์ให้ได้รับทราบปัญหาที่ประชาชนประสบที่สำนักงานในเรื่องเกี่ยวกับการจัดเตรียมเอกสาร และจัดทำข้อมูลมอบให้กรมการกงสุลไว้ใช้ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ และเว็บไซต์ และควรวางกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างสำนักงานหนังสือเดินทางปิ่นเกล้า กรมการกงสุล และกรมสารนิเทศซึ่งดูแลสถานีวิทยุสารณรมย์ให้สถานีวิทยุสารณรมย์เผยแพร่ข้อมูลเป็นระยะ หรืออาจจัดทำรายการเกี่ยวกับหนังสือเดินทางให้ประชาชนสอบถามปัญหาได้ในรายการ รวมทั้งใช้เป็นเวทีในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลได้ตลอดเวลา

3.7.2 การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

1) **ปัญหาด้านกายภาพ และปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล** กิจกรรมที่หัวหน้าสำนักงานควรดำเนินการ คือ ประสานกรมการกงสุลในเรื่องการทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เมื่อมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการกงสุล โดยสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า มอบหมายเจ้าหน้าที่ร่วมในคณะทำงานจัดทำข้อมูลเพื่อเผยแพร่ ผู้แทนของสำนักงานรับนโยบายจากหัวหน้าสำนักงานว่า ในการประชาสัมพันธ์ควรบรรจุข้อมูลใด และคณะทำงานจัดทำข้อมูลแล้วเสร็จให้สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ตรวจสอบเพื่อเสนอผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทางและรองอธิบดี และอธิบดีกรมการกงสุลพิจารณาตามลำดับก่อนเผยแพร่

2) **ปัญหาด้านระบบงาน** หัวหน้าสำนักงานมอบหมายให้เจ้าหน้าที่สารบรรณประสานเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายร่วมกันจัดตารางการฝึกงาน โดยเจ้าหน้าที่สลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปฝึกงานในฝ่ายอื่น ในวันที่ประชาชนมาขอรับบริการน้อย เพื่อเตรียมการสำหรับจัดสรรกำลังคนรองรับในวันที่ประชาชนมาขอรับบริการมากกว่าปกติ

3.7.3 การนำ (Leading) หมายถึงการสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ในการวางแผนกลยุทธ์และจัดการองค์การเพื่อแก้ไขปัญหาด้านกายภาพ ปัญหาด้านระบบงานและด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูล หัวหน้าสำนักงานในฐานะผู้นำองค์การต้องสั่งการให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแผนงาน โดยจงใจให้เห็นว่า การดำเนินการดังกล่าว จะช่วยแก้ไขปัญหาที่สำนักงานประสบ เพื่อให้สำนักงานเป็นองค์การในอุดมคติ ที่ให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสั่งการและจงใจทุกครั้งควรเป็นการประชุมร่วมกันทั้งสำนักงานในช่วงเวลาหลังการให้บริการประชาชน คือ หลังเวลา 15.30 น.

3.7.4 การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

1) **ปัญหาด้านกายภาพ** หัวหน้าสำนักงานอาจตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหาได้ โดยการใช้แบบสำรวจเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่า ภายหลังจากประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านกายภาพ และให้ข้อมูล รถประจำทางสาธารณะที่ผ่านสำนักงาน และสถานที่ใกล้เคียงสำนักงานซึ่งโดยนัย ประชาชนอาจนำรถไปจอดได้ นั้น ประชาชนได้แสดงความไม่พอใจลดน้อยลงหรือไม่

2) **ปัญหาด้านระบบงาน** หัวหน้าสำนักงานต้องคอยตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่วางไว้ได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ ประการใด ตัวอย่างเช่น เมื่อได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่สลับกันฝึกงานนอกฝ่าย ให้จัดทำตารางการทำงานนอกฝ่ายให้เจ้าหน้าที่เพื่อไปช่วยงานฝ่ายอื่น เมื่อมีประชาชนมาขอรับบริการมากกว่าปกติด้วย วิธีนี้จะตรวจสอบได้ว่า เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้การทำงานนอกฝ่ายเป็นผลสำเร็จหรือไม่ นอกเหนือไปจากการใช้วิธีนี้เพื่อเพิ่มกำลังคนในฝ่ายที่ต้องการในขณะนั้น และคอยตรวจสอบว่าวิธีการดังกล่าวสามารถช่วยให้ระบบงานเร็วขึ้นหรือไม่ประการใด

3) **ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล** หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหาได้โดยการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเอกสารที่ประชาชนนำไปแสดงเพื่อขอทำหนังสือเดินทาง รวมทั้งหัวหน้าสำนักงานสามารถสังเกตด้วยตนเองได้ด้วยว่า ประชาชนที่มาติดต่อสำนักงานมีปัญหาดังกล่าวลดน้อยลงหรือไม่

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อสรุป

จากการศึกษาวิเคราะห์แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน และจากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา ตามทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมุติฐานว่า ปัญหาด้านระบบงานเป็นปัญหาหลักของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า แต่พบอีกด้วยว่า มีปัญหาอื่นที่เป็นปัญหาหลักในสำนักงานอีกสองประการ คือ ปัญหาด้านระบบงาน และปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล โดยปัญหาด้านกายภาพ เป็นปัญหาหลักที่สำคัญที่สุด และปัญหาด้านระบบงาน และปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูลเป็นปัญหาหลักที่สำคัญรองลงมาตามลำดับ ทั้งนี้ ความสามารถในการบริหารจัดการสำนักงานของหัวหน้าสำนักงาน กอปรกับกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ สื่อสารข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่ รวมทั้งความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ จะช่วยในการแก้ไขปัญหาและทำให้การบริการมีผลเป็นที่พึงพอใจของประชาชน

4.1.1 ผลการศึกษาจำแนกตามประเด็นปัญหา มีดังนี้

1) *ปัญหาด้านกายภาพ* ได้แก่ ที่จอดรถ ห้องสุขา ที่นั่งพักรอไม่เพียงพอ สถานที่คับแคบ อาจกล่าวได้ว่า ปัญหานี้แก้ไขได้อย่างสิ้นเชิงด้วยการจัดหาสถานที่เช่าใหม่ แต่อาคารที่ตั้งสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวในปัจจุบัน มีข้อดีคือ บริเวณที่ตั้งเหมาะสม เนื่องจากประชาชนสะดวกในการเดินทาง สามารถรองรับประชาชนและหน่วยราชการจากกรุงเทพมหานครชั้นในและชนบุรี ตลอดจนจังหวัดใกล้เคียงได้แก่ นครปฐม สุพรรณบุรี และราชบุรี ขณะนี้ ยังเป็นการยากที่จะจัดหาอาคารอื่นที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่พอสำหรับรองรับประชาชนประมาณ 300 ราย ในคราวเดียวกันได้ ในบริเวณดังกล่าว แม้กระทั่งห้างสรรพสินค้าในบริเวณใกล้เคียงก็ไม่มีพื้นที่ขนาดที่เป็นการ

ขณะนี้ กระทรวงการต่างประเทศมีนโยบายเปิดสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวในทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งโดยปริยาย จะลดจำนวนผู้มาขอรับบริการที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ที่มาจากจังหวัดต่างๆ ที่ใกล้เคียงกับที่สำนักงานตั้งอยู่ แต่หากไม่สามารถดำเนินการเปิดได้หรือดำเนินการได้แต่ล่าช้า ปัญหาดังกล่าวของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าในประเด็นด้านกายภาพจะยังคงอยู่ต่อไป

ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจต่อปัญหาด้านกายภาพของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า คือ อาคารนาลงกรณ์ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศเช่าใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ตั้งอยู่ใกล้ห้างสรรพสินค้า และวัดหลายแห่ง ประชาชนสามารถนำรถไปจอดในห้างสรรพสินค้าหรือวัดใกล้เคียงได้ ทั้งนี้ รวมถึงการหาที่นั่งพักรอ และใช้ห้องสุขา และหากประชาชนได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านกายภาพของสำนักงานล่วงหน้าจะช่วยลดความคาดหวังที่มีต่อสำนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกสบายด้านกายภาพของสำนักงาน ก็จะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ระดับหนึ่ง

2) **ปัญหาด้านระบบงาน** การบริการล่าช้า ในช่วงเวลาพักเที่ยง หรือ ในวันหยุดนักขัตตฤกษ์ ที่ประชาชนได้หยุดงานแต่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าเปิดให้บริการ

จำนวนผู้ขอรับบริการเพิ่มมากขึ้นกว่าปกติ แต่จำนวนเจ้าหน้าที่มีเท่าเดิม ทำให้ยากต่อการบริหารจัดการการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วงพักทานอาหารกลางวัน อย่างไรก็ตาม โดยที่เจ้าหน้าที่มีความชำนาญงานในหน้าที่ บริการได้รวดเร็ว กอปรกับความความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ประชาชนเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ที่เกินกำลังของเจ้าหน้าที่

นอกจากนี้ วันหยุดต่างๆ เป็นวันที่มีกำหนดวันที่ที่แน่นอน ทำให้สามารถบริหารจัดการได้ล่วงหน้าสำหรับปัจจัยที่เพิ่มความไม่พอใจในการรอรับบริการนานของประชาชนคือปัญหาด้านกายภาพของสำนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น การที่เจ้าหน้าที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในฝ่ายของตน ทำให้การบริหารจัดการสลับเจ้าหน้าที่จากฝ่ายอื่นเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่มีความจำเป็นต้องใช้เฉพาะหน้า เป็นเรื่องยาก

3) **ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล** ประชาชนไม่ทราบข้อมูลเอกสารที่จำเป็นสำหรับการทำหนังสือเดินทางในกรณีที่มีประเด็นเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีผู้เยาว์เป็นผู้ขอทำหนังสือเดินทาง

ปัจจุบันการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการทำหนังสือเดินทางเป็นการประชาสัมพันธ์ร่วมศูนย์โดยมีกรมการกงสุลเป็นผู้จัดทำข้อมูลประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ ยกเว้นกรณีมีผู้โทรศัพท์สอบถามโดยตรงที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ทำให้การประชาสัมพันธ์มีทิศทางเดียวกัน การแก้ไขจุดบกพร่องและปรับข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ทำได้ง่าย แต่โดยที่สำนักงานไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการประชาสัมพันธ์เอง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างสำนักงานกับกรมการกงสุลในเรื่องดังกล่าว

จากการที่การทำหนังสือเดินทางเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของประชาชน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ให้ประชาชนเตรียมเอกสาร แก้ไขปัญหาเฉพาะตัวก่อนที่จะไปทำหนังสือเดินทาง สถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ และบริษัทสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ จะให้ความร่วมมือเป็น

อย่างดี และโดยที่กระทรวงการต่างประเทศมีสถานีวิทยุสราณรมย์ กระทรวงการต่างประเทศจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ได้ด้วย

การให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ ไม่สามารถให้ข้อมูลการเตรียมเอกสารได้ถูกต้อง ร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจาก รายละเอียดที่ชัดเจนต้องดูจากเอกสารว่า ประชาชนรายนั้นซึ่งมีกรณีเฉพาะ ขาดเอกสารใด

การให้ข้อมูลทางเว็บไซต์ หรือสื่อต่างๆ ไม่สามารถครอบคลุมรายละเอียดของกรณีปัญหาของประชาชนที่มีกรณีเฉพาะแต่ละราย เนื่องจากแต่ละรายมีรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งบางครั้งเหมือน บางครั้งแตกต่าง

4.1.2 การแก้ไขปัญหา

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านกายภาพ ปัญหาด้านระบบงาน และปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล คือ การประชาสัมพันธ์

1) **ปัญหาทางกายภาพ** การประชาสัมพันธ์ข้อจำกัดของสำนักงานในประเด็นดังกล่าว เป็นการบรรเทาปัญหาจากความไม่พอใจของประชาชน เนื่องจากประชาชนสามารถทราบข้อมูลล่วงหน้า และสามารถวางแผนล่วงหน้าว่าจะหันไปใช้วิธีการอื่นใดในการเดินทางเช่น ใช้รถรับจ้างสาธารณะ หรือ รถโดยสารประจำทางหรือวิธีการจอดรถไว้ในห้างสรรพสินค้าหรือวัดที่อยู่ใกล้เคียง เป็นต้น

2) **ปัญหาด้านระบบงาน** การประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ประชาชนจำนวนมากผิดปกติมาขอทำหนังสือเดินทาง ซึ่งทำให้ช่วงเวลาที่รอรับบริการนานผิดปกติ ในช่วงวันหยุดนักขัตฤกษ์ เช่นวันตรุษจีน หรือวันแรงงานและช่วงเวลาพักผ่อนอาหารเที่ยงของประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะเดินทางมาทำหนังสือเดินทางในวันหรือช่วงเวลาดังกล่าวหรือไม่ นอกจากนี้ การสลับให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายหนึ่งไปเรียนรู้งานฝ่ายอื่น โดยมีการจัดทำตารางการฝึกงานที่แน่ชัด จะเป็นการสร้างกำลังคนรองรับจำนวนประชาชนที่มารับบริการที่มากเกินไปในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เป็นอย่างดี

3) **ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล** สามารถใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านการประสานกรมการกงสุล ซึ่งร่วมมือกับสื่อต่างๆ ให้ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของกรมการกงสุล ผ่านวิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการแก้ไขปัญหาของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าในระดับนโยบาย กรมการกงสุลควรกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะบริหารงานหนังสือเดินทาง โดยมีอธิบดีกรมการกงสุลหรือรองอธิบดีกรมการกงสุลที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลกองหนังสือเดินทางเป็นประธาน ผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทาง และหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า และทุกสำนักงานชั่วคราวเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณา และกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานหนังสือเดินทาง ตลอดจนกำกับ ดูแล ติดตาม แก้ไขปัญหา และหารือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหนังสือเดินทาง ในระดับนโยบายอย่างเป็นระบบ และเป็นประจำ โดยอาจกำหนดให้มีการประชุมทุกเดือน ซึ่งแนวทางนี้ ทุกสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวจะมีข้อมูลและแนวปฏิบัติตรงกัน และมีเวทีให้ทุกสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวได้หารือถึง best practice ในการแก้ปัญหา ซึ่งสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวก็จะได้ประโยชน์จากคณะดังกล่าวเพื่อแก้ไขปัญหาในสำนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ ภายใต้อคณะบริหารงานหนังสือเดินทาง ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์งานหนังสือเดินทาง เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ โดยมีผู้อำนวยการกองหนังสือเดินทางเป็นประธานคณะทำงาน และให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า และเจ้าหน้าที่จากทุกสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวเป็นกรรมการ เพื่อให้การประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือเดินทางเป็นไปโดยรอบด้าน มีเวทีที่จะทำให้การเผยแพร่ข้อมูลเฉพาะกรณีของสำนักงานผ่านการประชาสัมพันธ์ร่วมศูนย์ของส่วนกลางเป็นไปได้อย่างดี โดยให้ร่วมมือกับกรมสารนิเทศใช้สถานีวิทยุสุราษฎร์เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานหนังสือเดินทางให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย ซึ่งนโยบายนี้ จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานทั้งในเรื่องปัญหาด้านกายภาพ ด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลและปัญหาด้านระบบงาน ผ่านการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบข้อจำกัด และสภาวะการณ์ของสำนักงานให้ประชาชนทราบล่วงหน้า

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

(ก) ปัญหาด้านกายภาพ

(1) แก้ไขโดยการย้ายที่ตั้ง

(2) หากไม่อาจแก้ไขโดยการย้ายที่ตั้ง แก้ไขโดยการประชาสัมพันธ์ โดย

ประสานกับกรมการกงสุล ประชาสัมพันธ์ข้อจำกัดให้ประชาชนทราบล่วงหน้าผ่านทางเว็บไซต์ของกรมการกงสุล สื่อต่างๆ และสถานีวิทยุสุราษฎร์ซึ่งกำกับดูแล โดยกรมสารนิเทศและกรมการกงสุลสามารถใช้ประโยชน์ได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การแก้ไขวิธีนี้ เป็นการทำให้ประชาชนมีความ

พร้อมกับข้อจำกัดด้านกายภาพที่สำนักงานมีอยู่ ซึ่งจะลดปัญหาความไม่พึงพอใจในประเด็นปัญหานี้ไปได้บ้าง

(3) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ดิจิทัลประกาศแสดงข้อมูลในบริเวณที่ประชาชนเห็นได้ชัดเจนว่า สำนักงานมีพื้นที่จอดรถกี่คัน ประชาชนสามารถเข้าห้องน้ำได้ ที่ใดจำนวนประชาชนที่ขนาดของพื้นที่รองรับได้ สำนักงานสามารถให้บริการได้ประมาณกี่รายต่อชั่วโมงในกรณีปกติ และมีห้างสรรพสินค้าใด ตลอดจนวัดใดใกล้สำนักงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนบริหารจัดการทางออกของตนเองได้

ตัวอย่างข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ผ่านทางวิทยุ เว็บไซต์ และโทรทัศน์ และดิจิทัลที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า

จำนวนรถยนต์ที่จอดได้ 40 คัน

ช่วงเวลาที่ประชาชนหนาแน่น 11.15 น. -13.30 น.

เวลาโดยเฉลี่ยในการทำหนังสือเดินทางกรณีเอกสารครบถ้วน 12 นาทีต่อราย (ไม่รวมเวลาที่รอรับบริการ ซึ่งขึ้นกับจำนวนผู้เข้าใช้บริการ)

จำนวนห้องสุขาชาย 8 ห้อง หญิง 8 ห้อง บนชั้น 1 ของตัวอาคาร

จำนวนประชาชนโดยเฉลี่ยที่สามารถให้บริการได้กรณีเอกสารครบถ้วน 100 รายต่อชั่วโมง

วันที่ประชาชนหนาแน่นและต้องรอรับบริการนาน วันตรุษจีน วันแรงงาน วันหยุดธนาคาร ช่วงวันก่อนวันหยุดภาคการศึกษาของนักเรียนและนักศึกษา และช่วงก่อนวันหยุดยาว ห้างสรรพสินค้าใกล้เคียง เช่น ทรูสาขापีนเกล้า พาต้าสาขापีนเกล้า ตั้งฮั่วเส็ง ชนบุรี

วัดใกล้เคียง วัดคูสิตาราม วัดอาวุธสิกตาราม เป็นต้น

(4) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าอนุญาตให้ประชาชนที่ประสงค์ไปพักรอคิวที่อื่นเข้ารับบริการได้ หากกลับมารับบริการหลังคิวถูกเรียกแล้ว แต่เพื่อป้องกันปัญหาการกลับมาล่าช้าหลังคิว ให้แจ้งระยะเวลาโดยประมาณที่ประชาชนจะต้องรอคิวให้ประชาชนทราบล่วงหน้า เพื่อประโยชน์ในการบริหารเวลา และควรย้ำว่า คิวที่ประชาชนได้รับเป็นการให้คิววันต่อวัน เพื่อไม่ให้กระทบการดำเนินงานของสำนักงานในวันถัดไป

(ข) ปัญหาด้านระบบงาน

(1) ในการแก้ไขปัญหาด้านระบบงาน หัวหน้าสำนักงานต้องบริหารจัดการให้สำนักงานสามารถรองรับจำนวนประชาชนที่มาขอรับบริการที่มีความแตกต่างกันมากในแต่ละ

ละวัน การบริการที่เป็นเลิศ อย่างมืออาชีพ คือ สามารถให้บริการได้เป็นอย่างดี ในบรรยากาศที่เป็นมิตร ภายใต้งบคอดัน แม้ผู้รับบริการจะมากเท่าใด การทำงานก็ลื่นไหล ราบรื่น

(2) กรมการกงสุลและสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าร่วมกัน ประสานสื่อโทรทัศน์ วิทยุ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับจำนวนผู้ไปขอทำหนังสือเดินทางในวันนั้นๆ โดยเฉพาะในวันที่ประชาชนหนาแน่น สำหรับทางโทรทัศน์ แจ้งข่าวเป็นตัววิ่ง และประสานรายการที่มีผู้ชมมาก อาทิ เรื่องเล่าเช้านี้ เพื่อให้ช่วยประชาสัมพันธ์ สำหรับทางวิทยุ อาจแจ้ง จส 100

(3) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้า ติดประกาศประชาสัมพันธ์ แนวทางการให้บริการประชาชน ครั้งหนึ่งผู้ศึกษาได้รับทราบ ว่า ประชาชนไม่พอใจการบริการ ค่าเช่าในช่วงพักทานอาหารกลางวัน ผู้ศึกษาจึงให้มีการติดประกาศว่า “สำนักงานไม่หยุดพักบริการ ในช่วงพักกลางวัน แต่การบริการอาจใช้เวลาเพิ่มขึ้นบ้าง เนื่องจากเจ้าหน้าที่สลับกัน ไปทานอาหารกลางวัน” ปรากฏว่า ต่อมา มีประชาชนเขียนไปชมเชยสำนักงานเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวใน หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ฉบับวันที่ 1 กรกฎาคม 2553¹

(4) หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้าสับเปลี่ยนหมุนเวียน เจ้าหน้าที่ให้ไปเรียนรู้อะไรและทำงานทุกฝ่าย และสามารถทำแทนกันได้ตลอดเวลา โดยจะต้องควบคุมให้มีการเสริมบุคลากรสนับสนุนในฝ่ายที่จำเป็น คือในฝ่ายที่ประชาชนจำนวนมากมารับบริการ เช่นหากประชาชนจำนวนมาก รอรับการตรวจเอกสาร หัวหน้าสำนักงานอาจตรวจดูว่าฝ่ายใดที่ ประชาชนรอรับบริการน้อย ให้จัดสรรคนในฝ่ายนั้นซึ่งอาจเป็นฝ่ายจ่ายเล่มหรือฝ่ายนิติกร ไปช่วย ฝ่ายตรวจเอกสาร เป็นต้น ซึ่งผู้ศึกษาได้ทดลองดำเนินการในสำนักงานและได้ผลดีแล้ว

(5) หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปีนเกล้ากำชับให้แต่ละฝ่าย รายงานสถานการณ์กำลังคนในฝ่าย ตั้งแต่ช่วงเช้าก่อนเปิดทำการ เพื่อการบริหารจัดการกำลังคน ทั้งนี้ รวมถึงตรวจสอบสถานการณ์การรอรับบริการของประชาชนในแต่ละฝ่ายในแต่ละช่วงของวัน ด้วย

(6) เมื่อทราบว่าประชาชนจำนวนมากใช้เวลาหยุดพักทานอาหารกลางวันของตนมาทำหนังสือเดินทาง โดยช่วงเวลาที่ประชาชนหนาแน่นคือ ช่วง 11.15-13.30 น. หัวหน้าสำนักงานจะต้องจัดให้มีจำนวนเจ้าหน้าที่ให้บริการมากที่สุดในช่วงเวลาดังกล่าว โดยอาจขอให้เจ้าหน้าที่เสียสละพักทานอาหารกลางวันเพียงครึ่งชั่วโมง และแบ่งกลุ่ม 1 กลุ่ม พักทานอาหารกลางวันตั้งแต่เวลา 11.00 น. 11.30 น. และอีก 1 กลุ่ม ระหว่างเวลา 13.00 -13.30 น. ซึ่งการทำเช่นนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ ที่ผ่านมา ผู้ศึกษาใช้วิธีนี้ โดยได้รับความร่วมมือเป็น

¹ ภาคผนวก ข

อย่างดี เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตระหนักว่า หากไม่ดำเนินการเช่นนี้ เจ้าหน้าที่ที่จะต้องทำงานเกินเวลาทำการในช่วงเย็นไปมาก และอาจใช้วิธีการเลี้ยงขอบคุณเมื่อสถานการณ์ความหนาแน่นของประชาชนที่มารับบริการเข้าสู่ภาวะปกติ

(ค) ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูล

(1) กรมการกงสุลร่วมกับสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า เพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับกรณีปัญหาในการทำหนังสือเดินทาง เนื่องจากประชาชนมีข้อขัดข้องเป็นการเฉพาะพร้อมแจ้งแนวทางในการเตรียมการ โดยยกตัวอย่างสมมติของแต่ละกรณี และใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

(2) แม้ปัจจุบันจะเป็นยุคของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร แต่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ผู้ขอมีหนังสือเดินทางบางรายยังไม่มีโอกาสเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ ดังนั้น นอกเหนือจากการให้ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งกรมการกงสุลดำเนินการอยู่แล้ว กรมการกงสุลอาจประสานกับสื่อต่างๆ ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ในรายการที่มีผู้ชมให้ความนิยมนมาก และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ให้ช่วยเผยแพร่เกร็ดต่างๆ เกี่ยวกับการเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีพิเศษเช่นผู้เยาว์ หรือผู้ที่เปลี่ยนชื่อบ่อย เป็นต้น การเปิดคอลัมน์ “เกร็ดความรู้เรื่องหนังสือเดินทาง” ในหนังสือพิมพ์ที่เป็นที่สนใจของประชาชน จะช่วยให้ประชาชนจำนวนมากเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยเช่นกัน

(3) หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าดำเนินการให้มีการอบรม หรือแจ้งเวียน ให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเตรียมเอกสาร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกรายสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นแนวเดียวกัน เมื่อประชาชนสอบถามด้วยตนเอง หรือ โทรศัพท์สอบถาม และกำชับให้เจ้าหน้าที่สอบถามข้อมูลผู้สอบถามให้มากที่สุดเพื่อจะได้ให้ข้อมูลที่ประโยชน์กับประชาชนที่มาสอบถามมากที่สุด

(4) สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้าให้ข้อมูล โดยการตีประกาศ ข้อมูลที่ประชาชนมักคิดขัดบ่อย แต่โดยที่ ประชาชนแต่ละรายมีกรณีเฉพาะตัว การจัดทำประกาศอาจครอบคลุมไม่ได้ทุกกรณี แต่ก็สามารถเลือกตีประกาศข้อมูลที่เห็นว่ากรณีซ้ำกันมาก และเป็นประเด็นสำคัญ

(5) กรมการกงสุลจัดส่งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านการเตรียมเอกสารในการขอทำหนังสือเดินทางไปทำรายการที่สถานีวิฑูษราณูรมย์ โดยจัดให้เป็นรายการประจำ เกี่ยวกับงานหนังสือเดินทาง เพื่อใช้เป็นเวทีตอบคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสามารถใช้แจ้งข้อมูลความเคลื่อนไหวการทำหนังสือเดินทางของประชาชนในแต่ละสำนักงาน

ผู้ศึกษาเชื่อมั่นว่า หากมีการดำเนินการตามข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น ทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ปัญหาที่เป็นปัญหาที่สุดทั้ง 3 ประการจะได้รับการแก้ไข จนไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของประชาชนอย่างแน่นอน

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กัญแก้วพารณีย์ กลิ่นนิ่มนวล. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ตามหลัก
อิทธิบาท 4. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
ชัยเลิศ หลิมสมบูรณ์. คุณภาพการให้บริการงานกงสุลในต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร:
หลักสูตรนักบริหารการทูต สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, 2553.
ทรงพล สุขจันทร์. กลยุทธ์การพัฒนางานบริการหนังสือเดินทาง. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนัก
บริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2551.
อานุกาพ เลหาวิเชียร. ปั้นดาวให้เป็นดาวรุ่ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2531.
Stephen P. Robbins และ Mary Coulter. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลโดย วิรัช สงวน
วงศ์วาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2546.
Smither. Robert D. et al. Strategies for Changing Environments. New York: Harpers Collins
College Publishers, 1996.

ข้อมูลที่มีเนื้อหาเต็มบนอินเทอร์เน็ต

- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.” [ออนไลน์].
เข้าถึงได้จาก: <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>.
“SWOT Analysis.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://amornsiri.com/data/SWOT.doc>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน

แบบสำรวจความพึงพอใจการให้บริการของ “กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ”

เพศ ชาย หญิง
 อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21-40 ปี 41 ปีขึ้นไป
 เวลาที่เข้ารับบริการ 08.00-10.00 น. 10.00-12.00 น. 12.00-14.00 น. 14.00-16.00 น.
 เรื่องที่มาติดต่อ งานบริการหนังสือเดินทาง งานด้านรับรองเอกสาร อื่นๆ (ระบุ)

1. ท่านมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของ “กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ” มากน้อยเพียงใด?

ประเด็นความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ					ไม่มี/ ไม่พบการ ให้บริการ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
1. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจสุภาพและเป็นมิตร						
2. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำหรือตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี						
3. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความสุจริต (ไม่มีคอร์รัปชัน)						
4. มีป้ายบอกทางที่ชัดเจน (เช่น ป้ายประชาสัมพันธ์)						
5. มีการให้บริการเป็นระบบและมีขั้นตอนที่เหมาะสม						
6. มีการให้บริการเป็นไปตามลำดับก่อน-หลังอย่างยุติธรรม (มีบัตรคิว)						
7. มีระยะเวลาในการได้รับบริการที่สะดวกเหมาะสม						
8. มีที่นั่งพักสำหรับผู้ใช้บริการเพียงพอ						
9. มีห้องน้ำที่สะอาดและเพียงพอ						
10. มีสถานที่จอดรถเพียงพอ						

2. “จุดเด่น” ของการบริการของ “กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ” ที่ท่านประทับใจคือ

.....

3. “จุดที่ควรปรับปรุง” ของการบริการของ “กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ” คือ

.....

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ไม่ประสงค์ออกนาม

ชื่อ..... นามสกุล..... โทร..... E-mail.....

วันที่.....

ภาคผนวก ข

บทความข้าราชการพันธุ์ใหม่ในคอลัมน์นักข่าวชุมชน “คมชัดลึก”

หนังสือพิมพ์ คมชัดลึก ฉบับประจำวันที 1 กรกฎาคม 2553

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล

นางสาวนภัสพร ภัทริชवाल

ประวัติการศึกษา

- อักษรศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- MA in English Panjab University India (ทุนรัฐบาลอินเดีย)
- Certificate in International Relations , the Woodrow Wilson
- School of International and Public Affairs , Princeton University, U.S.A. (Parvin Fellow)

ประวัติการรับราชการ

- พ.ศ. 2531 เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 3 ทบวงมหาวิทยาลัย
- พ.ศ. 2533 เจ้าหน้าที่การทูต 3 กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ
- พ.ศ. 2536 เจ้าหน้าที่การทูต 4 กรมเศรษฐกิจ
- พ.ศ. 2537 เจ้าหน้าที่การทูต 5 สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงซานติอาโก
- พ.ศ. 2541 เจ้าหน้าที่การทูต 6 สถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต
- พ.ศ. 2543 เจ้าหน้าที่การทูต 6 กองการเจ้าหน้าที่
- พ.ศ. 2548 เจ้าหน้าที่การทูต 7 กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- พ.ศ. 2550 เจ้าหน้าที่การทูต 7 กรมยุโรป
- พ.ศ. 2552 หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า กรมการกงสุล
- พ.ศ. 2554 อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบูคาเรสต์