



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมুমไบ

จัดทำโดย นายธีระพงษ์ วนิชชานนท์
รหัส ๕๐๒๙

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมুমไบ

จัดทำโดย นายธีระพงษ์ วณิชชานนท์
รหัส ๕๐๒๙

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมুমไบ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมুমไบ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๕ เพื่อให้ทราบถึงโอกาสและปัญหาต่างๆ รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ว่ามีส่วนสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้มีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งผลการศึกษานำไปใช้ประกอบการเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้นในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของอินเดียอย่างรวดเร็วในช่วงกว่า ๑๐ ปี ที่ผ่านมา ได้ก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆ แก่ประเทศไทยในการขยายความร่วมมือกับประเทศอินเดียอย่างรอบด้านและหลากหลายมิติยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันประเทศไทยได้กำหนดให้อินเดียเป็นประเทศหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญของไทย ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนความร่วมมือดังกล่าวกับอินเดียให้ได้ผลอย่างเต็มที่ สถานกงสุลใหญ่ฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีและพร้อมที่จะทุ่มเทให้แก่งานเพื่อให้การดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ การศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศที่ส่งไปประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ในช่วงที่ทำการศึกษา ทั้งหมดเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี มีประสบการณ์และความพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถปรับตัวได้ดีต่อประเทศที่ประจำการและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยากลำบากจากข้อจำกัดทางด้านของประเทศไทย แม้แต่ข้าราชการที่ออกประจำการในต่างประเทศเป็นครั้งแรก โดยส่วนใหญ่สามารถปรับตัวและเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว และมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน แต่ก็พบว่าข้าราชการบางส่วนที่มีทัศนคติในแง่ลบต่อประเทศและเมืองที่ประจำการทำให้ขาดความมุ่งมั่นที่จะศึกษาเรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากประเทศที่อยู่ประจำการอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ความไม่รู้ภาษาท้องถิ่นของข้าราชการ ตลอดจนนโยบายสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการระดับปฏิบัติงานบ่อยครั้ง จากการที่เมืองมুমไบจัดอยู่ในบัญชีรายชื่อเมืองที่มีสภาพการพิเศษ ก็นับเป็นจุดอ่อน อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขแล้วเมื่อปัจจุบันเมืองมুমไบได้ถูกถอนออกจากบัญชีรายชื่อดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้ จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้มีข้อพิจารณาว่า ในการส่งข้าราชการไปประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ควรเลือกผู้ที่มีความสนใจประเทศอินเดียเป็นพิเศษและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในสภาพการที่มีความยากลำบากด้วย

นอกจากนั้น การศึกษาพบว่า ลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ นับเป็นกำลังสำคัญและเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยส่วนใหญ่อยู่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ มาเป็นเวลายาวนาน หลายคนอยู่ปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ ปี มีประสบการณ์และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี ได้ทำงานด้วยความทุ่มเทและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง อย่างไรก็ตาม ลูกจ้างท้องถิ่นยังมีจุดอ่อนในแง่ที่ว่า เกือบทั้งหมดมีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งทำให้มีข้อจำกัดไม่สามารถช่วยเหลืองานด้านวิชาการของสถานกงสุลใหญ่ฯ

ได้เท่าที่ควร ซึ่งลักษณะงานวิชาการจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน นอกจากนั้น ลูกจ้างท้องถิ่นยังมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีนัก เนื่องจากอัตราเงินเดือนยังต่ำมากเมื่อเทียบกับค่าครองชีพ รวมทั้งยังไม่ได้รับสวัสดิการอื่นๆ ในระดับมาตรฐาน อาทิ ไม่มีการประกันสังคม อย่างไรก็ตามเกี่ยวกับเรื่องนี้ สถานกงสุลใหญ่ฯ กำลังหาทางช่วยเหลือ โดยอยู่ระหว่างขอปรับอัตราเงินเดือน ลูกจ้างท้องถิ่นจากกระทรวงการคลัง เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาข้างต้นเห็นควรรับลูกจ้างท้องถิ่นที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อการช่วยเหลืองานด้านวิชาการ งานด้านสารนิเทศและการส่งเสริมวัฒนธรรม และงานพิธีการทูต รวมทั้ง ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่นเพื่อให้มีหลักประกันชีวิตเมื่อเจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือต้องออกจากงานและเกษียณ

ในส่วนการทำงานของทีมประเทศไทยในเมืองมูไบพบว่า ได้มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมร่วมปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นประจำ รวมทั้งการจัดกิจกรรมร่วมกันในบางโอกาส แต่ทั้งนี้เห็นควรเพิ่มความร่วมมือระหว่างกันให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้มีการประชุมหารือร่วมกันตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดงบประมาณและแผนงานกิจกรรมประจำปี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยทำให้การทำงานของทีมประเทศไทยมีบูรณาการและมีเอกภาพยิ่งขึ้น โดยสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยได้ดียิ่งขึ้น อันจะช่วยให้สามารถประหยัดงบประมาณได้ดีกว่าต่างสำนักงานต่างทำ

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมูมไบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสนับสนุนจากหลายท่าน ในโอกาสนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา และศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและชี้แนะแนวทางการจัดทำรายงานฉบับนี้ตั้งแต่ต้น และได้กรุณาช่วยปรับปรุงแก้ไขเนื้อหารายงานให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ คุณฤทัย จันทรมบัติ อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงอิสลามาบัต คุณวิฑิต เภาวัฒนาสุข อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงบราซิเลีย คุณวารุณี ปั่นกระจ่าง อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงโรม คุณอุศณา พิรานนท์ อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงโซล คุณพิทักษ์ อุดมวิชัยวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักอเมริกาและการรวมกลุ่มเศรษฐกิจ กรมเจรจาการค้า กระทรวงพาณิชย์ คุณประโยชน์ เพ็ญสุต ผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศและดัชนีเศรษฐกิจการค้า สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า และคุณบุษราคัม ศรีรัตน นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนรวมทั้ง ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ศึกษาตลอดการเรียนรู้หลักสูตรและการจัดทำรายงานฉบับนี้

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศและผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ เป็นอย่างยิ่งที่ได้กรุณาเห็นชอบและสนับสนุนให้ผู้ศึกษาได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้ และขอขอบคุณท่านกงสุลใหญ่ ณ เมืองมูมไบ (นายณัช ภิญญวัฒน์ชีพ) ที่ได้ให้การสนับสนุนผู้ศึกษาให้มีโอกาสเข้าร่วมการศึกษาในครั้งนี้

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ (คุณธีรวัฒน์ ภูมิจิตร) และเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่านที่กรุณาจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ด้วยความตั้งใจทุ่มเทและมีคุณภาพสูง จนได้รับความประทับใจจากผู้เข้ารับการอบรมทุกท่าน ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวนับเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรมอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะและความรู้รอบด้านที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานต่อไป

นายธีระพงษ์ วณิชชานนท์

สิงหาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา	๓
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา	๓
๑.๕ ประโยชน์ของการศึกษา	๔
บทที่ ๒ แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	๕
๒.๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕
๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	๗
๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๔ สรุปกรอบแนวคิด	๑๑
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๒
๓.๑ บุคลากรจากกระทรวงการต่างประเทศ	๑๓
๓.๒ ลูกจ้างท้องถิ่น	๑๘
๓.๓ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒๑
๓.๔ การสัมภาษณ์บุคคล	๒๓
๓.๕ ทีมประเทศไทย	๒๖
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๒๘
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๒๘
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๒๙
บรรณานุกรม	๓๑
ประวัติผู้เขียน	๓๒

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมুমไบ มีเขตอาณา^๑ ครอบคลุม ๔ รัฐ ในภาคตะวันตกของอินเดีย ได้แก่ รัฐมหาราษฏระ รัฐคุชราต รัฐมัธยประเทศ และรัฐกัว โดยมีภารกิจในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับรัฐต่างๆ ดังกล่าวในทุกด้าน ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ การค้า การลงทุนและวัฒนธรรม ตลอดจนการให้บริการด้านกงสุล

โดยที่เศรษฐกิจและสังคมอินเดียได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วง ๑๐ ปี ที่ผ่านมา ทำให้ประเทศต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับอินเดียในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับความสัมพันธ์กับอินเดียเช่นกัน โดยจัดให้อินเดียเป็นประเทศเป้าหมายหลักในการเพิ่มพูนความร่วมมือในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน รวมถึงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว

การดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในช่วงที่ผ่านมาพบว่า ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนภารกิจตามเป้าหมายของรัฐบาลไทยและกระทรวงการต่างประเทศได้ดีพอสมควร ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งช่วยให้การดำเนินภารกิจประสบผลสำเร็จด้วยดีก็คือ การมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ ประสิทธิภาพและทุ่มเทให้แก่งานของสถานกงสุลใหญ่ฯ อย่างไรก็ตามขณะนี้ภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ เริ่มมีมากขึ้นทั้งในมิติเชิงกว้างและเชิงลึก

จากการที่เศรษฐกิจและสังคมอินเดียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และประเทศไทยมีนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับอินเดียอย่างเข้มข้นยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในช่วงที่ผ่านมาว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และสามารถตอบสนองภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ดีเพียงใด รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในปัจจุบันและอนาคต

การพิจารณาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแยกบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน ๖ คน และกลุ่มที่สอง ได้แก่ ลูกจ้างท้องถิ่นซึ่งมีจำนวน ๘ คน เนื่องจาก ปัญหาการบริหารงานบุคคลของทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก กล่าวคือ

^๑ เขตอาณา (Jurisdiction) หมายถึง เขตแดนในอำนาจปกครอง หรือ เขตความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ โดยในความหมายของกระทรวงการต่างประเทศ หมายถึง ประเทศหรือเมืองที่สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ดูแลแม้จะไม่มีสำนักงานตั้งอยู่

ขณะที่ปัญหาของเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศจะเป็นเรื่อง ทักษะและความกดดันในงาน ทัศนคติต่อประเทศที่อยู่ประจำการ ประสบการณ์และความรอบรู้เกี่ยวกับประเทศและรัฐในเขตอาณา ที่ตนรับผิดชอบ ความรู้และทักษะในด้านภาษาท้องถิ่น เป็นต้น สำหรับลูกจ้างท้องถิ่น ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศเช่นกัน ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหาบุคลากรท้องถิ่นที่มีสมรรถนะสูง ประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรื่อง ภาษาอังกฤษ ความสามารถและความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนของอินเดีย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจและยุติธรรม ทั้งหมดเพื่อให้ได้บุคลากรท้องถิ่นที่มีคุณภาพมาร่วมปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ และสามารถรักษามูลค่าเหล่านี้ให้อยู่ทำงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้เป็นระยะเวลายาวนาน

ทั้งนี้ ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ จำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงการดำเนินงานร่วมกันในบางด้านของติมประเทศไทยด้วย ซึ่งขณะนี้ประกอบด้วยหน่วยงานดังนี้ สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมการลงทุน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด และธนาคารกรุงไทย จำกัด สาขาเมืองมุมไบ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าว แม้จะไม่ได้เป็นบุคลากรส่วนหนึ่งของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยตรง แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานและผลักดันภารกิจในการส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยในเขตอาณาร่วมกับสถานกงสุลใหญ่ฯ ด้วย โดยเฉพาะประเด็นพิจารณาที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการติดต่อประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่ผ่านมา เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและโอกาส พร้อมทั้งทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลดังกล่าว พร้อมทั้งศึกษาประสบการณ์การบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการไทยอื่นๆ ในต่างประเทศโดยการสัมภาษณ์บุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานไทยในต่างประเทศ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศ มาประกอบการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยปิดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นเครื่องมือที่แข็งแกร่งใน

การขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถรองรับภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในอนาคตที่จะมีมากขึ้นทั้งด้านปริมาณ ความหลากหลายและความซับซ้อนตามการเติบโตและความสำคัญของอินเดีย ในฐานะประเทศหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญของไทย ซึ่งจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกมากยิ่งขึ้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๕๕ เพื่อทราบถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ รวมถึงมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร และการบริหารงานบุคคลดังกล่าวสามารถขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาและประมวลประสบการณ์การบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการไทยอื่นๆ ในต่างประเทศ เพื่อหาแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๑.๒.๓ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ การมีบุคลากรทั้งจากกระทรวงการต่างประเทศ และลูกจ้างท้องถิ่นที่มีความรู้ ความสามารถ ความถนัดในงาน มีทักษะอย่างรอบด้านและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะทุ่มเทให้แก่การขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา

๑.๓.๑ ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในช่วงที่ผ่านมา

๑.๓.๒ ศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยแยกพิจารณาการบริหารบุคคลออกเป็นสองกลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศ และลูกจ้างท้องถิ่น เนื่องจากประเด็นที่ต้องพิจารณามีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน

๑.๓.๓ นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงใน ๔ ขั้นตอนหลัก คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ค่าตอบแทน และสวัสดิการ มาใช้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๑.๓.๔ ศึกษาและประมวลประสบการณ์การบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการไทยอื่นๆ ในต่างประเทศด้วยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้วิธีดำเนินการ ดังนี้

๑.๔.๑ ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยใช้การศึกษาแบบพรรณนา/วิเคราะห์ (Descriptive/Analytical Approach)

๑.๔.๒ ศึกษาโดยเป็นผู้สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observer) ในขณะดำรงตำแหน่งรองกงสุลใหญ่ ณ เมืองมูมไบ ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๕๕ มาประมวลข้อมูลและวิเคราะห์งานการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๑.๔.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยใช้เอกสารราชการ หนังสือวิชาการเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลงานการศึกษาและการวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลและการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การที่จัดทำขึ้นโดยนักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต

๑.๔.๔ ใช้แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ เพื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคและข้อจำกัดในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว

๑.๔.๕ สัมภาษณ์นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานไทยในต่างประเทศ จำนวน ๗ คน เพื่อหาข้อเปรียบเทียบหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๑.๕ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

๑.๕.๑ ทราบถึงสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ตามที่เป็นจริงว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดอย่างไร และมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ดีเพียงใด

๑.๕.๒ ทราบถึงประสบการณ์และแนวทางการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการไทย อื่นๆ ในต่างประเทศ เพื่อนำแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศมาปรับใช้

๑.๕.๓ มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนางานการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นเครื่องมือที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในปัจจุบันและอนาคต

บทที่ ๒ แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนได้นำแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัยและวิเคราะห์ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ทำให้ทรัพยากรอื่นๆ มีคุณค่า ในการบริหารองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า โดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้น

กระบวนการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในองค์การนั้น แต่เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ต่อมาเมื่อมีผู้นำคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) มาใช้แทน ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันว่า “เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”^๑ โดยแนวความคิดการบริหารงานบุคคลให้ความสำคัญกับเรื่องสมรรถนะบุคลากรขององค์การ ส่วนแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะให้ความสำคัญกับสมรรถนะบุคลากรขององค์การแล้ว ยังให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ด้านบุคลากรด้วย ซึ่งมีความหมายที่กว้างกว่า

ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน การจัดการด้านตำแหน่งงาน การให้การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ งานสวัสดิการ งานระเบียบวินัย และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนจะนำเฉพาะองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงมาใช้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ ดังนี้

๒.๑.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ทั้งนี้ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากทั้งสองหน้าที่นี้จะมีความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต หากองค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และ

^๑ ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ด, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๑.

ประสบการณ์ที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่งานที่ต้องการได้ก็จะส่งผลให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงกันข้ามหากองค์การไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานได้แล้ว โอกาสที่องค์การจะเกิดความผิดพลาดและความล้มเหลวในการดำเนินงานย่อมจะมีมากขึ้น^๒

๒.๑.๒ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

คุณภาพและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานขององค์การ เป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้การบริหารงานขององค์การประสบผลสำเร็จ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ แม้องค์การจะสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้เข้าร่วมงานได้แล้ว แต่โดยที่พัฒนาการทางวิทยาการและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่องและนับวันจะยิ่งทวีความเข้มข้นขึ้น ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อปัจจัยต่างๆ รอบข้างขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลลงมาถึงรูปแบบและวิธีทำงานของบุคลากรด้วย ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

๒.๑.๓ ค่าตอบแทน

การที่องค์การจะสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูงให้อยู่ปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้เป็นเวลานานอย่างทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น องค์การจะต้องสามารถทำให้บุคลากรเหล่านี้ อยู่ร่วมทำงานกับองค์การได้อย่างมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ซึ่งค่าตอบแทนที่ดีถือเป็นสิ่งจูงใจและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญต่อบุคลากร

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การให้กับบุคลากร เพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรควรยึดหลักเหตุผล ความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑) ค่าตอบแทนเนื่องมาจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา

๒) ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี หรือเรียกว่า โบนัส

๓) ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์การให้แก่บุคลากร เช่น ค่ารักษาพยาบาลโอกาสในการเดินทางและปฏิบัติงานที่สำคัญ เงินตอบแทนเมื่อลาออกจากงาน และ

^๒ ญัตติพันธ์ เจริญนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๘๘.

เงินบำนาญเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการกำหนดค่าตอบแทน จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงสภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสม ในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและมีความพึงพอใจ และทุ่มเทปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว รวมทั้ง ค่าตอบแทนที่ดีเพียงพอที่จะรักษาบุคลากรที่ดีไว้ไม่ให้ลาออกจากรางานเมื่อมีหน่วยงานอื่นเสนอค่าตอบแทนที่ดีกว่า

๒.๑.๔ สวัสดิการ

องค์กรมีหน้าที่จัดหาสวัสดิการให้แก่บุคลากรของหน่วยงานนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่ร่วมงานกับองค์กร ให้มีขวัญ กำลังใจ และทุ่มเทให้กับองค์กร โดยสวัสดิการอาจมีความสำคัญในระดับเดียวกับเงินเดือนและค่าจ้าง เนื่องจากผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับในรูปสวัสดิการจะช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพของตนเองและครอบครัว รวมทั้ง ยังสร้างความรู้สึกมั่นคงและภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรด้วย

สวัสดิการโดยทั่วไปประกอบด้วย การประกันสังคม กิจกรรมนันทนาการ วันหยุดประจำปี วันลาภัก และวันลาป่วย กิจกรรมท่องเที่ยวและพักผ่อน เป็นต้น

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก การวิเคราะห์ SWOT เกิดจากแนวคิดของ Albert S. Humphrey ในทศวรรษ ๑๙๖๐ เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร

๒.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายในองค์กร คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคข้อจำกัด (Threats) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร

๒.๒.๒ จุดแข็ง หมายถึง สมรรถนะ หรือผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินงาน หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถทำได้ดี ซึ่งจะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๒.๓ จุดอ่อน หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถ หรือผลกระทบทางด้านลบจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์

ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่ดี หรือไม่สามารถกระทำได้ดี ซึ่งเป็นส่วนที่องค์กรต้องแก้ไข ปรับปรุง หรืออาจต้องงดเว้นหากไม่สามารถแก้ไขได้

๒.๒.๔ โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร หรือหมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลด้านบวกต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยประโยชน์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลด้านบวก

๒.๒.๕ อุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือขัดขวาง หรือส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะเป็ปัญหาหรือวิกฤตที่จะบั่นทอนไม่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยสะดวก^๓

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมเรียกว่า TOWS Matrix โดยนำเครื่องมือนี้มาใช้วิเคราะห์ เพื่อประโยชน์ในกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อหาข้อได้เปรียบและโอกาส ที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงรุก

๒) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงป้องกัน เนื่องจากแม้้องค์การจะมีจุดแข็ง แต่ขณะเดียวกันก็มีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งองค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกไม่ให้ส่งผลกระทบต่อด้านลบมากนัก

๓) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

๔) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หรือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้หลีกเลี่ยงภัยคุกคาม^๔

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการศึกษาที่ใกล้เคียงกับการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

๒.๓.๑ เรื่อง การปรับปรุงการบริหารราชการกระทรวงการต่างประเทศ : ข้อเสนอแนะ

^๓ จิตเกษม ตัณฑศิริ, การบูรณาการความร่วมมืออย่างมีเอกภาพระหว่างหน่วยงานไทยในการให้ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาแก่ต่างประเทศโดยเฉพาะกับประเทศเพื่อนบ้านของไทย, หลักสูตร นบพ. รุ่นที่ ๔ ปี ๒๕๕๕, หน้า ๑๘.

^๔ นภัสพร ภัทรีชวาล, การบริหารจัดการสำนักงานหนังสือเดินทางกรณีศึกษาสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวปิ่นเกล้า, หลักสูตร นบพ. รุ่นที่ ๔ ปี ๒๕๕๕, หน้า ๑๐ - ๑๑.

จากการศึกษามุมมองจากบุคลากรระดับปฏิบัติ ซึ่งจัดทำโดยนายจักรกฤติ กระจายวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕

จากสถานการณ์ภายนอกประเทศไทยที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมไทยที่มีผู้เล่นบทบาทด้านต่างประเทศเพิ่มขึ้นมาก ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ โดยบุคลากรระดับปฏิบัติของกระทรวงฯ วิจารณ์ว่าบุคลากรมีความเหนื่อยล้าและคับข้องใจจากสาเหตุการบริหารงานของกระทรวงฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาประเด็นดังกล่าวจากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดหลัก คือ ๑) ทฤษฎีเรื่องความเครียดในการทำงาน ๒) กฎเรื่องแรงจูงใจ และ ๓) แนวคิดเรื่องความหลงใหลในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อุปสรรคที่สำคัญ คือ (๑) บุคลากรในระดับปฏิบัติมีความเครียดอันเนื่องมาจากฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารในลำดับต้นๆ (๒) ผู้บริหารไม่ใช้เครื่องมือการบริหารให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ และขาดความต่อเนื่องในการบริหาร (๓) ขาดการวางแผนการบริหารงานบุคคลในภาพรวม การสร้างพันธกิจ และการสร้างค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งผลเสียทำให้เกิดความเครียด และมีผลต่อความพึงพอใจและความหลงใหลมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับผลการศึกษาในด้านบวกพบว่า ผู้บริหารกระทรวงฯ มีความตั้งใจที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในระดับปฏิบัติ รวมทั้ง บุคลากรของกระทรวงฯ มีทักษะในการทำงานที่ดี ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารกระทรวงฯ โดยเสนอให้นำเครื่องมือการบริหารบุคคลที่สำคัญมาปรับใช้ คือ ๑) การสรรหาบุคลากร ๒) การรักษาและพัฒนาบุคลากร และ ๓) การให้บุคลากรออกจากงานตามกฎระเบียบของทางราชการ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้

สรุปว่า แม้บุคลากรระดับปฏิบัติของกระทรวงฯ จะเห็นว่าการบริหารงานของกระทรวงฯ ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่กระทรวงฯ ก็มีปัจจัยส่งเสริมหรือจุดแข็งเพียงพอต่อการปรับตัวให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับของสาธารณะ รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้มาร่วมงานได้ เพียงแต่ผู้บริหารของกระทรวงฯ จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงฯ มากยิ่งขึ้น ก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ไม่ยาก

๒.๓.๒ เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คุ้มครองดูแลคนไทยในต่างประเทศ ซึ่งจัดทำ โดย นางสิริพร ภาณุพงศ์ นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๑ (ปี พ.ศ.๒๕๕๒)

เป็นการศึกษาปัญหาและประมวลประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในกระทรวงการต่างประเทศมากกว่า ๓๐ ปี โดยเฉพาะในช่วงที่ทำหน้าที่เป็นรองหัวหน้าสำนักงานของสถานเอกอัครราชทูตสองแห่ง โดยกำกับดูแลและกลั่นกรองงานด้านวิชาการและบริหารของสถานเอกอัครราชทูตพบว่า งานด้านการเมือง เศรษฐกิจ สารนิเทศ และพิธีการทูต ได้ดำเนินไปตามปกติไม่ค่อยพบปัญหารุนแรงในเนื้อหาและการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกและฝึกอบรมให้มีพื้นฐานความรู้และความสามารถในระดับดี แต่งานบริการด้านกงสุลและงานคุ้มครองดูแลคนไทยในต่างประเทศเป็นงานบริการและแก้ไขปัญหาที่ผู้

ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ และแม่นยำในกฎระเบียบต่างๆ ทั้งของไทยและของประเทศที่ประจำการ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องสัมผัสกับประชาชน ฉะนั้นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดจนทัศนคติ และบุคลิกที่เหมาะสมกับงานที่ต้องมีจิตใจที่จะรับใช้ (service mind) ของบุคลากร จึงมีความสำคัญและละเอียดอ่อนที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร คือ กระทรวงการต่างประเทศ

ในการศึกษาประเด็นดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคลแนวใหม่มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์ รวมทั้งใช้การสัมภาษณ์บุคคลประกอบ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

๑) การบริการประชาชนด้านกงสุลมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ปัญหาที่มีอยู่จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้ปฏิบัติ เช่น มีแนวปฏิบัติไม่เหมือนกัน ขาดความรู้ ขาดความแม่นยำเกี่ยวกับกฎระเบียบ ไม่มีจิตใจที่จะรับใช้ ในขณะที่ความคาดหวังของประชาชนต่อบริการภาครัฐมีมากขึ้น

๒) ควรเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีบุคลิกเหมาะสมกับงาน และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ (put the right man on the right job)

๓) ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการฝึกอบรม ความรู้ ความชำนาญ ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งคอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสารกับประชาชน ตลอดจนความรู้ด้านภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ที่จำเป็น และปรับทัศนคติ และวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

๒.๓.๓ เรื่อง การจัดการทรัพยากรบริหาร เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ไทยต่อประเทศที่เป็นตลาดใหม่ในยุโรป ซึ่งจัดทำโดยนางสาวพาชื่น พรหมงคล นักศึกษาหลักสูตรบริหารการทูตรุ่นที่ ๑ (ปี พ.ศ. ๒๕๕๒)

นโยบายต่างประเทศของไทยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกทางด้านเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น แต่พบว่าในทางปฏิบัติการดำเนินงานด้านนี้ของกระทรวงฯ ยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร โดยเฉพาะการดำเนินความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศตลาดใหม่ ซึ่งจะต้องดำเนินการเชิงรุกและริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ ต่างจากประเทศที่เป็นตลาดดั้งเดิม

ทั้งนี้ ในการศึกษาประเด็นดังกล่าวผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดหลากหลายเป็นกรอบในการวิเคราะห์ อาทิ แนวคิดทฤษฎีว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดว่าด้วยคนทำงานที่มีภูมิรู้ (Knowledge Worker) แนวคิดทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) แนวคิดการประเมินผลเชิงดุลยภาพหรือการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และ แนวคิดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และแนวคิดเกี่ยวกับการใช้บริการจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)

โดยผลการศึกษาพบว่า อุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไทยในตลาดใหม่ในยุโรปไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร เกิดจากปัจจัยหลักๆ ดังนี้

๑) การขาดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับตลาดใหม่

๒) บุคลากรขาดความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับประเทศที่ตนรับผิดชอบ อันมีสาเหตุมาจากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรบ่อยครั้ง ปัญหางานล้นมือทำให้ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะทำงานด้าน

ยุทธศาสตร์รวมทั้ง การขาดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๓) การขาดความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์ และการจัดทำโครงการเพื่อแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

๔) การขาดการถ่ายทอดความรู้และการมีฐานข้อมูลที่ดีและเพียงพอในการวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการทำงานเชิงรุกทางด้านเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวนโยบายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านนี้หลายประการ โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาบุคลากรได้เสนอแนะให้กระทรวงฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมอบหมายให้สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและดำเนินการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๒.๔ สรุปกรอบแนวคิด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) มาใช้ทำการศึกษาและอธิบายสภาพการบริการงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๕๕ เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรค โอกาส รวมทั้ง จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริการงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่ผ่านมาว่าเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ดีและมีประสิทธิภาพเพียงใด รวมทั้ง ยังเหมาะสมต่อสภาพงานในปัจจุบันและอนาคตที่สถานกงสุลใหญ่ฯ มีนโยบายและภารกิจในการปฏิบัติงานเชิงรุกเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ มีจุดที่สมควรจะต้องได้รับการแก้ไขในจุดใดบ้าง หรืออย่างน้อยเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา/ข้อจำกัดในการบริการงานบุคคลส่งผลกระทบต่อผลการผลักดันภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ นอกจากนั้น ผู้ศึกษาจะใช้การสัมภาษณ์บุคคล (นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕) ที่มีประสบการณ์ในการบริการงานบุคคลของสำนักงานราชการไทยในต่างประเทศ มาเป็นข้อมูลศึกษาประกอบเพื่อคัดเลือกหาแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ซึ่งจะใช้ข้อมูลดังกล่าวร่วมกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนางานบริการงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ถูกต้องต้องงานและพร้อมที่จะทุ่มเทให้แก่ภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ เข้ามาร่วมงาน โดยได้คำตอบแบบแทนต่างๆ และสวัสดิการที่เหมาะสมต่อดำรงชีวิตที่ดีได้ นอกจากนั้น ผู้ศึกษาจะได้ทำการศึกษาถึงสภาพการทำงานร่วมกันของทีมประเทศไทยในเมืองมูมไบ โดยจะเน้นการพิจารณาเรื่องการทำงานกันแบบบูรณาการ ทั้งในระดับการวางแผน การ ประสานงานและ ดำเนินภารกิจและกิจกรรมที่สอดคล้อง และมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ ๓ ผลการศึกษา

สถานกงสุลใหญ่ฯ มีเป้าหมายและภารกิจในการส่งเสริมผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ของไทย ในเขตอาณาใน ๔ รัฐทางภาคตะวันตกของอินเดีย อันประกอบด้วย ผลประโยชน์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว ความร่วมมือด้านวัฒนธรรมและศาสนา และงานด้าน กงสุล ซึ่งรวมถึงการให้ความคุ้มครองดูแลและส่งเสริมผลประโยชน์ของคนไทยในรัฐในเขตอาณาด้วย ซึ่งใน การดำเนินการดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีทัศนคติ ที่ดีและถูกต้องต่องานและทุ่มเทให้แก่งาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในการส่งเสริม ผลประโยชน์ของไทยดังกล่าว

ทั้งนี้ ที่ผ่านมา สถานกงสุลใหญ่ฯ มีบุคลากรทั้งสิ้น ๑๔ คน ประกอบด้วยข้าราชการจาก กระทรวงการต่างประเทศ จำนวน ๖ คน และลูกจ้างท้องถิ่น ๘ คน ซึ่งจำนวนบุคลากรทั้งจาก กระทรวงการต่างประเทศและลูกจ้างท้องถิ่นดังกล่าวนี้มีความเหมาะสมต่อการดำเนินการกิจ ของสถานกงสุลใหญ่ฯ แล้ว อย่างไรก็ตาม โดยที่ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ฯ มีเป้าหมายที่จะใช้ ประโยชน์จากศักยภาพด้านเศรษฐกิจของอินเดียที่มีอยู่อย่างมหาศาลจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของอินเดียอย่างรวดเร็วในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา เพื่อขยายความ ร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างกัน ทั้งนี้ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สถานกงสุล ใหญ่ฯ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและกลยุทธ์ให้มีลักษณะเชิงรุกมากยิ่งขึ้นในทุกมิติแห่ง ความสัมพันธ์ โดยได้เพิ่มการดำเนินโครงการและกิจกรรมในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ให้มี หลากหลายและจำนวนครั้งมากยิ่งขึ้น อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลเชิงลึกด้านเศรษฐกิจ การค้าและการ ลงทุนของอินเดียและเผยแพร่ในเว็บไซต์ การจัดงานส่งเสริมสินค้าและวัฒนธรรมไทยร่วมกับ ทีมประเทศไทย การจัดกิจกรรมส่งเสริมอาหารไทย อาทิ การเปิดหลักสูตรสอนทำอาหารไทย ในสถาบันสอนทำอาหารของอินเดียและการจัดเทศกาลอาหารไทย การส่งเสริมความร่วมมือ ในด้านพุทธศาสนาระหว่างไทยกับรัฐต่างๆของอินเดียในภาคตะวันตก เพิ่มการส่งเสริมและ อำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวอินเดียที่จะมาท่องเที่ยวหรือติดต่อธุรกิจที่ประเทศไทย อาทิ การว่าจ้างให้บริษัทเอกชนอินเดียเป็นผู้รับคำร้องขอรับการตรวจลงตรา (outsourcing) ซึ่งได้มีการ เปิดศูนย์ Visa Centres จำนวน ๕ แห่งใน ๔ รัฐ ในเขตอาณาของสถานกงสุลใหญ่ฯ ประกอบด้วย รัฐมหาราษฏระ รัฐคุชราต รัฐมัธยประเทศและรัฐกัว รวมทั้ง การให้ความคุ้มครองดูแล และช่วยเหลือคนไทยในลักษณะเชิงรุก โดยการจัดกงสุลสัญจรไปรัฐต่างๆ ในเขตอาณาของสถาน กงสุลใหญ่ฯ เป็นระยะๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คนไทยในด้านหลังสื่อเดินทางและงานทะเบียน ราษฎร ตลอดจนขณะนี้ ปริมาณงานด้านพิธีการทูตของสถานกงสุลใหญ่ฯ ก็เพิ่มขึ้นอย่างมากจาก การที่มีคณะจากประเทศไทยไปเยือนเมืองมุมไบและรัฐในเขตอาณาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้ในการดำเนินการกิจดังกล่าวมีประสิทธิภาพ สถานกงสุลใหญ่ฯ จึงจำเป็นต้องมี

บุคลากรที่มีคุณภาพและประสบการณ์ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายและพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายและสภาพแวดล้อมตลอดจนเทคโนโลยีที่มีอยู่ตลอดเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) มาทำการศึกษา เพื่อให้การศึกษาสามารถตอบสนองมาตรฐานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแยกการศึกษาบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ออกเป็นสองกลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศกลุ่มหนึ่งและลูกจ้างท้องถิ่นอีกกลุ่มหนึ่ง เนื่องจากการบริหารงานบุคคลของทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน และบุคลากรทั้งสองกลุ่มก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ดังกล่าว ได้ผลการศึกษา ดังนี้

๓.๑ บุคลากรจากกระทรวงการต่างประเทศ

๓.๑.๑ จุดแข็ง

๑) การศึกษาและประสบการณ์

บุคลากรด้านการทูตของกระทรวงการต่างประเทศทั้งหมดเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาที่ดี โดยในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศที่ได้รับการคัดเลือกให้มาประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตในสาขา สังคมศาสตร์ (ยกเว้นเจ้าหน้าที่คลังที่จบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือปริญญาตรีด้านการเงินและบัญชี) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขารัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ และ เศรษฐศาสตร์ ซึ่งจากพื้นฐานการศึกษาที่ดีดังกล่าว ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ดี สามารถเรียนรู้งานได้เร็ว ทำงานได้หลากหลายประเภท และมีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานและเทคโนโลยีได้ดี และหลายคนมีความริเริ่มในงานที่ดี

๒) ประสบการณ์ทำงาน

ข้าราชการอาวุโสของกระทรวงการต่างประเทศมีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหัวหน้าสำนักงานและรองหัวหน้าสำนักงาน เนื่องจากมีประสบการณ์ทำงานในหลายกรมและกองในกระทรวงการต่างประเทศและเคยผ่านการประจำการในหลายประเทศเป็นระยะเวลาหลายปี รวมถึงได้มีโอกาสเดินทางไปร่วมประชุม สัมมนา ติวงาน การเจรจา และการถวายการรับเสด็จพระบรมวงศานุวงศ์ ส่วนข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน จะได้รับการฝึกงานในหลายกรมและกอง อีกทั้งยังได้มีโอกาสได้ทำงานหมุนเวียนในกรมและกองต่างๆ อย่างน้อย ๒ หน่วยงานก่อนที่จะออกประจำการในครั้งแรกด้วย ดังนั้น ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ประจำการในต่างประเทศ จึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานหลากหลายพอสมควร ซึ่งการมีประสบการณ์ที่หลากหลายทำให้สามารถเรียนรู้งานได้เร็วและปรับตัวได้ดีต่อสภาพแวดล้อมของประเทศที่ประจำการและงานในความรับผิดชอบ คงมีแต่การหาประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่เท่านั้น ซึ่งก็จะได้รับการแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

๓) ความรู้และทักษะทางด้านภาษา

ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศส่วนใหญ่มีความรู้และทักษะในภาษาอังกฤษค่อนข้างดีหรือดีเยี่ยม เนื่องจากระบบการคัดเลือกข้าราชการของกระทรวงการ

ต่างประเทศได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการติดต่อสื่อสารกับคนชาติในประเทศที่ประจำการ รวมถึงชาวต่างชาติและคณะทูตและคณะกงสุลด้วยกัน นอกจากนี้ ข้าราชการหลายคนมีความรู้และทักษะในภาษาต่างประเทศอื่นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี อาทิ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาญี่ปุ่นและภาษาจีน จนสามารถสื่อสารได้คล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งยิ่งจะทำให้มีความคล่องตัวสูงในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ด้วย

๔) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศที่ประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานค่อนข้างดี เนื่องจากสถานที่ทำงานอยู่ในเขตที่มีความเจริญ การคมนาคมสะดวกและปลอดภัย รวมทั้ง ได้ค่าตอบแทนในรูปแบบเงินพิเศษสำหรับข้าราชการที่ประจำการในต่างประเทศ (พ.ช.ต.) ในอัตราที่เหมาะสมต่อการดำรงชีพในประเทศอินเดีย อีกทั้งระเบียบกระทรวงการคลังได้กำหนดเพดานค่าเช่าบ้านพักให้แก่ข้าราชการในอัตราที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการหาเช่าบ้านพักที่ดีได้ นอกจากนี้ สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้จัดหาสวัสดิการอื่นๆ ให้แก่ข้าราชการตามที่ระเบียบราชการจะอำนวยให้ได้ ซึ่งรวมถึงการจัดกิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรมและการสนทนาการร่วมกัน เพื่อความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากร

๕) ความรู้เรื่องเทคโนโลยี

ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติงานมีความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างดี ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันอย่างมาก โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างคล่องตัว โดยขณะนี้สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้จัดทำเว็บไซต์และเฟสบุ๊ก (Facebook) ของตนเอง เพื่อเผยแพร่กิจกรรมของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้แก่สาธารณชนทราบ รวมทั้ง ได้มีการนำเสนอข้อมูลและสถิติการค้าและการลงทุน ภาวะเบียดต่างๆ ของอินเดีย ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อคนไทยที่จะติดต่อขอความช่วยเหลือจากสถานกงสุลใหญ่ฯ ในด้านงานทะเบียนราษฎรและหนังสือเดินทาง รวมทั้งให้ข้อมูลแก่ชาวอินเดียในเรื่องการขอรับการตรวจลงตราด้วย ทั้งนี้ ข้าราชการจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอต่อการป้องกันข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

๓.๑.๒ จุดอ่อน

๑) ระบบการสับเปลี่ยนข้าราชการ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา กระทรวงการต่างประเทศได้จัดให้เมืองมุมไบอยู่ในบัญชีรายชื่อเมืองที่มีสภาพความเป็นอยู่ที่ยากลำบากหรือไม่ปลอดภัย (Hardship Posts) จนกระทั่งเมืองมุมไบได้ถูกถอนจากบัญชีรายชื่อเมืองที่มีสภาพการณพิเศษดังกล่าวเมื่อไม่นานนี้ ทั้งนี้ ในช่วงที่เมืองมุมไบถูกจัดให้อยู่ในบัญชีรายชื่อเมืองที่มีสภาพความเป็นอยู่ที่ยากลำบากและไม่ปลอดภัย ข้าราชการในระดับปฏิบัติงานสามารถเลือกอยู่ประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้วาระละ ๒ ปี แทนที่จะเป็น ๔ ปี เหมือนกับการประจำการในเมืองหรือประเทศที่มีสภาพความเป็นอยู่ตามปกติ โดยเมื่อครบกำหนด ๒ ปีแล้ว ข้าราชการระดับปฏิบัติสามารถเลือกอยู่ต่อได้อีก ๑ ปี หรือ ๒ ปี แล้วแต่ความสมัครใจ ซึ่งส่วนใหญ่ข้าราชการระดับปฏิบัติจะเลือกพื้นที่เมื่อปฏิบัติงานมาครบ ๒ ปี โดยไม่ขออยู่ต่อ ทั้งนี้ การที่ข้าราชการเลือกอยู่ประจำการเป็นระยะเวลาสั้นเพียง ๒ ปี ทำให้มีเวลาน้อยไป

ที่จะปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง เพราะในระยะเวลา ๒ ปีแรก เป็นช่วงที่เรียนรู้งานและเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับประเทศที่ประจำการ รวมทั้งเป็นช่วงเวลาในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ แต่เมื่อมีความพร้อมทุกด้านที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลแล้วกลับเลือกที่จะเดินทางกลับไปปฏิบัติงานในกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย ยิ่งไปกว่านั้น หากข้าราชการกำหนดใจตั้งแต่แรกแล้วว่า จะอยู่ประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ เพียงระยะเวลา ๒ ปี ก็จะทำให้ขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศและเมืองที่ตนประจำการอยู่เท่าที่ควร รวมถึงขาดความกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายกับคนท้องถิ่นเพื่อการติดต่อประสานงานด้วย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนภารกิจให้ได้ผล อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายงานที่ต้องการความต่อเนื่องในระยะยาวก็อาจถูกตัดให้สั้นลง เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่ตนประจำการด้วย

๒) ทักษะติดต่อประเทศที่ประจำการ

โดยที่สภาพความเป็นอยู่ของประเทศอินเดียในหลายด้านยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการขาดสุขอนามัย ความสกปรกและเชื้อโรคต่างๆ ยังมีให้เห็นอยู่อย่างปกติในชีวิต ประจำวัน แม้แต่ในเมืองมุมไบที่ได้ชื่อว่ามีคุณภาพชีวิตสูงที่สุดแห่งหนึ่งของอินเดีย นอกจากนั้น อินเดียยังขาดแคลนสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจอยู่อีกมากทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของข้าราชการไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร รวมทั้ง การที่อินเดียมีประชากรที่หนาแน่นทำให้รู้สึกแออัด ชุลมุนวุ่นวายหาความสงบได้ยากหากไม่คุ้นเคยจริงๆ จากสภาพการดังกล่าว ทำให้ข้าราชการส่วนหนึ่งมีทัศนคติในเชิงลบต่อประเทศอินเดียและไม่มีความสุขเท่าที่ควรที่จะอยู่ปฏิบัติงานในอินเดีย ซึ่งทัศนคติดังกล่าวค่อนข้างเป็นเรื่องปกติในหมู่คนไทยรวมถึงชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเมืองมุมไบโดยทั่วไปด้วย จากทัศนคติดังกล่าว ได้มีผลต่อความกระตือรือร้นของข้าราชการสถานกงสุลใหญ่ฯ บางส่วนต่อการออกไปแสวงหาการติดต่อสร้างสัมพันธ์หรือหาโอกาสและช่องทางในการส่งเสริมผลประโยชน์ของไทย หรือเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศอินเดียและรัฐในเขตอาณาที่ตนรับผิดชอบดูแลอยู่ให้ลึกซึ้ง อันจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการผลักดันภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้ได้มากยิ่งขึ้น

๓) การขาดความรู้ภาษาท้องถิ่น

ในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ หากข้าราชการที่ไปประจำการในประเทศใดสามารถใช้ภาษาท้องถิ่นได้ดี ก็จะช่วยให้อาจเข้าใจประเทศที่ตนไปประจำการได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูงเมื่อสามารถสื่อสารกับประชาชนท้องถิ่นได้โดยตรง เท่าที่ผ่านมา ข้าราชการที่ประจำการอยู่ที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ไม่มีผู้ใดที่สามารถใช้ภาษาท้องถิ่นได้ เนื่องจากเห็นว่า ประเทศอินเดียใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการอีกหนึ่งภาษาอยู่แล้ว ซึ่งในข้อเท็จจริงคนอินเดียที่ได้รับการศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอนสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดีทั้งในภาษาพูดและภาษาเขียน อย่างไรก็ตาม คนอินเดียที่ไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้เลยหรือใช้ได้้น้อยมากยังมีอีกจำนวนมาก ซึ่งการสื่อสารกับคนกลุ่มนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการจะต้องพึ่งพาลูกจ้างท้องถิ่นให้ช่วยเหลือ ยิ่งกว่านั้น แม้การติดต่อกับชาวอินเดียที่ใช้ภาษาอังกฤษได้ดีก็อาจต้องติดต่อผ่านลูกจ้างท้องถิ่นในบางกรณี เนื่องจากคนอินเดียที่มีการศึกษาดีบางครั้งการพูดภาษาอังกฤษจะใช้สำนวนและสำเนียงของตนเอง ซึ่งเข้าใจได้ยากมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการติดต่อสื่อสารในเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ ทางโทรศัพท์ ดังนั้น ใน

แห่งนี้ข้าราชการอาจต้องพึ่งพาลูกจ้างท้องถิ่นในการติดต่อประสานงานกับชาวอินเดียค่อนข้างมาก

๓.๑.๓ โอกาส

ความเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจและสังคมอินเดีย

ภายหลังจากที่อินเดียได้เริ่มดำเนินการปฏิรูปเศรษฐกิจตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๑ เศรษฐกิจอินเดียได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยในช่วงผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ของอินเดียได้ขยายตัวสูงถึงร้อยละ ๘ - ๙ ต่อปี ติดต่อกันหลายปี โดยอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจดังกล่าวจะเป็นรองก็แต่เฉพาะประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเท่านั้น และแม้ในช่วงที่เศรษฐกิจโลกเผชิญกับภาวะถดถอยจากวิกฤตสินเชื่อย่อยคุณภาพ (subprime) ที่มีจุดเริ่มต้นในสหรัฐอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ. ๒๐๐๘ - ๒๐๐๙ เศรษฐกิจอินเดียก็ยังขยายตัวได้ดีแม้จะมีอัตราชะลอตัวลงบ้าง แต่อัตราการขยายตัวก็ยังสูงในระดับต้นๆ ของโลก ซึ่งการที่เศรษฐกิจอินเดียขยายตัวอย่างมากภายหลังการปฏิรูปทำให้ปัจจุบันเศรษฐกิจของอินเดียมีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ ๓ ของเอเชียรองจากจีน และญี่ปุ่น และใหญ่เป็นอันดับ ๕ ของโลก

ทั้งนี้ การเติบโตทางเศรษฐกิจของอินเดียได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์อินเดียด้วย โดยได้เกิดคนชั้นกลางขึ้นอย่างมากในสังคมอินเดีย ซึ่งคาดว่าขณะนี้ อินเดียมีคนชั้นกลางที่มีกำลังซื้ออยู่สูงประมาณ ๓๐๐ ล้านคน ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่มหาศาลในช่วงนี้เอง ที่อินเดียมีความต้องการสิ่งต่างๆ มากมายเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของคนชั้นกลางอินเดียไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เช่น ถนน ระบบราง ท่าเรือ โรงงานกำเนิดไฟฟ้า (อินเดียขาดแคลนไฟฟ้าอย่างมาก) สนามบินตามหัวเมืองหลักของประเทศ รวมทั้งระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านสังคมก็มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วเช่นกัน โดยขณะนี้คนชั้นกลางอินเดียนิยมการใช้ชีวิตที่ทันสมัยยิ่งขึ้น โดยมีการเดินทางไปท่องเที่ยวในต่างประเทศเพิ่มขึ้นมาก นิยมสินค้าหรูที่มีแบรนด์เนม เริ่มมีความนิยมใช้ชีวิตที่สะดวกสบายเช่นสังคมตะวันตกและประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย ทำให้ชาวอินเดียเหล่านี้ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกในชีวิตมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นบ้านพักและอพาร์ทเมนท์ที่ทันสมัย และในช่วงนี้ได้เกิด ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ แหล่งสนทนาและการท่องเที่ยว สถานที่พักผ่อนหย่อนใจต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวและกำลังซื้อที่มีมากขึ้น ซึ่งความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจและสังคมนี้ ได้ก่อให้เกิดโอกาสทั้งแก่อินเดียและต่างประเทศที่จะแสวงหาความร่วมมือเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน ซึ่งในบรรยากาศดังกล่าว ประเทศไทยได้กำหนดให้อินเดียเป็นประเทศหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการเพิ่มมูลค่าการค้าและการกระจายชนิดของสินค้าที่ส่งออกและนำเข้าระหว่างกัน การขยายโอกาสในการลงทุนสองฝ่าย โดยขณะนี้ธุรกิจของไทยได้ไปลงทุนในอินเดียแล้วในหลายกิจการ ที่สำคัญ คือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ ไปลงทุนตั้งโรงงานผลิตอาหารสัตว์และเลี้ยงไก่ในแบบการเลี้ยงปศุสัตว์ที่มีสัญญาระหว่างเกษตรกรกับผู้รับซื้อ (contract farming) ในหลายรัฐของอินเดีย บริษัทอิตาเลียนไทยไปลงทุนรับสัมปทานก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจให้แก่อินเดีย เช่น สนามบิน เชื้อเพลิง ทางหลวง ถนน และสะพาน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (SCG) ไปลงทุนเปิดบริษัทขายผลิตภัณฑ์ก่อสร้างและสุขภัณฑ์บ้าน บริษัทพญาเกษม เรือเอสเตท จำกัด ไปจัดทำโครงการสร้างบ้านจัดสรรขายที่อินเดีย รวมทั้ง บริษัท Absolute Hotel Services ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท

ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (BTS) ที่ไปปฏิบัติงานบริหารโรงแรม ซึ่งขณะนี้โรงแรมในอินเดียที่อยู่ภายใต้การบริหารของบริษัทฯ มีอยู่จำนวน ๖ แห่ง เป็นต้น นอกจากนี้ การลงทุนของไทยยังขยายตัวตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของอินเดียด้วย ทั้งนี้ การที่คนอินเดียมีกำลังซื้อเพิ่มมากขึ้น ส่วนหนึ่งนิยมเดินทางไปท่องเที่ยวยังต่างประเทศ ซึ่งประเทศไทยนับว่าเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยมของชาวอินเดีย โดยในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ มีนักท่องเที่ยวอินเดียมาท่องเที่ยวไทยสูงถึง ๑ ล้านคน โดยประเทศไทยนับเป็นจุดหมายปลายทางที่ชาวอินเดียนิยมเดินทางมาท่องเที่ยวมากเป็นอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งในช่วงดังกล่าวสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ให้การตรวจลงตราแก่ชาวอินเดียมากถึงประมาณ ๑๔๐,๐๐๐ ฉบับ

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นับว่าเป็นโอกาสของประเทศไทยในการขยายความร่วมมือกับอินเดียและบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมในการผลักดันขยายผลประโยชน์ของไทยในอินเดีย ซึ่งในแง่หนึ่งก็เป็นโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้สร้างเครือข่ายการติดต่อกับภาครัฐและเอกชนอินเดีย รวมทั้งได้เสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความยากและหลากหลายยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งนับเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

๓.๑.๔ อุปสรรค

๑) กฎระเบียบของอินเดีย

ที่ผ่านมา กฎระเบียบในด้านต่างๆ ของอินเดียมีค่อนข้างมากและหลายกฎระเบียบก็ยังไม่ชัดเจน เป็นช่องว่างให้เกิดการตีความของผู้ควบคุมกฎระเบียบ ซึ่งความไม่ชัดเจนดังกล่าวได้ทำให้การติดต่อกับหน่วยงานราชการของอินเดียในบางโอกาสมีความยากลำบาก นอกจากนั้น การติดต่อราชการยังมีขั้นตอนมาก ซึ่งทำให้การดำเนินงานที่จำเป็นต้องติดต่อผ่านหน่วยงานราชการอินเดียแม้ในเรื่องที่ไม่มีความสำคัญเท่าใดกลับต้องเสียเวลาพอสมควร ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีอินเดียมีนโยบายที่ค่อนข้างกีดกันการค้าและการลงทุน เพื่อปกป้องผู้ประกอบการท้องถิ่นจากการแข่งขันจากภายนอก ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงการเพิ่มมูลค่าการค้าและการลงทุนของผู้ประกอบการ และนักลงทุนจากไทย ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ก็ต้องเผชิญกับความยากลำบากในการติดต่อประสานงานหรือหาทางแก้ไขปัญหาให้แก่ภาคเอกชนดังกล่าว และแม้ขณะนี้อินเดียจะเริ่มปฏิรูปด้านต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการลงทุนของต่างชาติเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แล้วก็ตาม เช่นเมื่อไม่นานมานี้ ได้เปิดเสรีในธุรกิจค้าปลีกประเภทหลายตราสินค้า (multi brand retail) ให้แก่นักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุนได้ในอัตราร้อยละ ๑๐๐ แต่ก็ยังตั้งเงื่อนไขที่ให้นักลงทุนต่างชาติต้องลงทะเบียนที่จะเข้าไปลงทุน เช่น มีข้อกำหนดให้นักลงทุนต่างชาติลงทุนได้เฉพาะเมืองที่มีประชากรตั้งแต่ ๑ ล้านคนขึ้นไป และการลงทุนร้อยละ ๕๐ จะต้องเป็นการลงทุนในด้านโลจิสติกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างคลังสินค้า ห้องเย็น ระบบการขนส่งสินค้า เป็นต้น รวมทั้งมีข้อกำหนดให้ต้องจัดหาสินค้าจากผู้ผลิตสินค้าระดับกลางและระดับเล็กของท้องถิ่นในอัตราร้อยละ ๓๐ ด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าว นับเป็นอุปสรรคต่อการเข้าไปลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ ประเด็นนี้นับเป็นตัวอย่างที่อินเดียยังมีความไม่ชัดเจนในการส่งเสริมการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศ ทั้งที่เห็นประโยชน์ในด้านนี้ แต่การดำเนินการต้องเป็นลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เพื่อไม่ให้ได้รับการต่อต้านจากประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพรรคการเมืองฝ่ายค้านคอยตรวจสอบและยุ้งให้ประชาชนคัดค้านนโยบาย

ต่างๆ ของรัฐบาลกลางอย่างต่อเนื่อง

๒) การขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสาธารณูปโภค

การที่เศรษฐกิจอินเดียมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมา ทำให้มีการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นอย่างมาก รวมทั้งได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การก่อสร้างสิ่งต่างๆ เหล่านี้ยังไม่ทันต่อการขยายตัวในทุกด้าน ทำให้เกิดความขาดแคลน ก่อให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ เช่น มีสภาพรถติดอย่างมากในช่วงโมงเร่งรัด การขาดแคลนน้ำจึงต้องใช้อย่างประหยัด ไฟฟ้าไม่เพียงพอและมีไฟฟ้าดับครั้งละหลายชั่วโมง แต่ในเมืองมุมไบเกิดขึ้นไม่มากนัก แต่เมืองอื่นๆ ของอินเดียได้รับผลกระทบจนมีช่วงที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ไปหลายชั่วโมงในแต่ละวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตชนบทที่ไม่ใช่เขตเศรษฐกิจที่สำคัญ การขาดแคลนสิ่งต่างๆ เหล่านี้ นับเป็นสิ่งแวดลอมที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ พอสมควร รวมทั้งเป็นปัญหาต่อผู้ประกอบการไทยในอินเดียที่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ด้วย

๓.๒ ลูกจ้างท้องถิ่น

๓.๒.๑ จุดแข็ง

๑) ประสบการณ์การทำงาน

ลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ เกือบทั้งหมดอยู่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ มาอย่างยาวนาน ประมาณ ๘ - ๑๐ ปี ซึ่งทำให้มีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านกงสุล ซึ่งประกอบไปด้วยงานด้านการตรวจลงตราและการให้ความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือและคุ้มครองคนไทย ซึ่งงานในลักษณะนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความชำนาญจากการปฏิบัติงานมาอย่างต่อเนื่อง จนทราบระเบียบกฎเกณฑ์เป็นอย่างดี นอกจากนี้ สถานกงสุลใหญ่ฯ มีลูกจ้างท้องถิ่นที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทอยู่ ๑ คน ซึ่งมีความรู้ความสามารถมากในระดับช่วยเหลือประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของอินเดียได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัวสูง อีกทั้งมีทักษะในการติดต่อสื่อสารทั้งในภาษาอินเดียและภาษาอังกฤษ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งนับเป็นกำลังสำคัญของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายลักษณะ ส่วนคนขับรถของสถานกงสุลใหญ่ฯ ๒ คน ก็อยู่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ มาคนละกว่า ๑๐ ปี มีความชำนาญเส้นทางเป็นอย่างดี สามารถไว้วางใจในประสบการณ์การขับรถและมีความรับผิดชอบในงานดีมาก

๒) ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ มีความจงรักภักดีต่อสถานกงสุลใหญ่ฯ อย่างมาก เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ มาเป็นเวลานาน มีความเข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณีไทยและเป้าหมายภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นอย่างดี มีความผูกพันกับสถานกงสุลใหญ่ฯ รวมถึงตัวเจ้าหน้าที่ อีกทั้งมีความผูกพันต่อประเทศไทยพร้อมที่ทุ่มเทให้แก่งานเพื่อการเสริมสร้างผลประโยชน์ของไทยในอินเดีย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเป็นอย่างดี ทั้งนี้ การที่ลูกจ้างท้องถิ่นมีความจงรักภักดีดังกล่าว เนื่องจากได้รับการปฏิบัติที่ดีจากเจ้าหน้าที่และได้รับความเอื้ออาทรและให้ความช่วยเหลือจากสถานกงสุลใหญ่ฯ เท่าที่ระบียบ

จะเอื้ออำนวยให้

๓) ความรู้ในภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น

ลูกจ้างท้องถิ่นมีข้อได้เปรียบในเรื่องความสามารถใช้ภาษาท้องถิ่นของอินเดียได้เป็นอย่างดี ซึ่งในรัฐมหาราษฏระที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ตั้งอยู่ นอกจากลูกจ้างท้องถิ่นจะต้องสามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาฮินดีซึ่งเป็นภาษาประจำชาติได้แล้วยังต้องสามารถใช้ภาษามาราตีซึ่งเป็นภาษาที่ใช้โดยทั่วไปในรัฐมหาราษฏระได้ด้วย ซึ่งความรู้ในด้านภาษาดังกล่าว ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีของอินเดียและวัฒนธรรมย่อยของรัฐฯ มีประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นอย่างยิ่ง

๔) ความรู้จักพื้นที่และมีเครือข่ายในพื้นที่

ลูกจ้างท้องถิ่นมีความรอบรู้และความคุ้นเคยในพื้นที่และมีเครือข่ายกับบุคคลในวงการต่างๆ ของพื้นที่ ซึ่งนับว่าเป็นคุณสมบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีคณะผู้แทนจากประเทศไทยมาเยือนเมืองมุมไบ หรือสถานกงสุลใหญ่ฯ จัดกิจกรรมส่งเสริมผลประโยชน์ด้านต่างๆ ของไทยที่เมืองมุมไบหรือรัฐในเขตอาณา คุณสมบัติดังกล่าวของลูกจ้างท้องถิ่นในเรื่องนี้สามารถช่วยเหลือให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และในหลายโอกาสได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนงานเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น หรือช่วยประสานงานแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความเร่งด่วนได้ด้วย

๓.๒.๒ จุดอ่อน

๑) ความรู้

ลูกจ้างท้องถิ่นเกือบทั้งหมดมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีเพียงเจ้าหน้าที่ล่ามคนเดียวที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท ทั้งนี้ การที่ลูกจ้างท้องถิ่นส่วนใหญ่มีการศึกษาไม่สูงนัก

เนื่องจากที่ผ่านมา อัตราเงินเดือนลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ อยู่ในระดับต่ำไม่สามารถที่จะจัดหาลูกจ้างท้องถิ่นที่มีความรู้ระดับปริญญาได้หรือเมื่อหาได้ก็ไม่สามารถรักษาให้อยู่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้เป็นเวลานาน ประกอบกับในอดีตสถานกงสุลใหญ่ฯ ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรท้องถิ่นที่มีความรู้ในระดับปริญญาหลายคน ซึ่งลูกจ้างท้องถิ่นที่มีวุฒิมัธยมศึกษาเพียงแค่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายก็สามารถช่วยงานได้พอสมควรแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการตรวจลงตราและงานกงสุลอื่นๆ ที่ส่วนใหญ่อาศัยความชำนาญและละเอียดรอบครอบเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม เมื่อภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายเชิงรุกในด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการส่งเสริมวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง งานของสถานกงสุลใหญ่ฯ มีลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านวิชาการสูงขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ท้องถิ่นที่มีความรู้ในระดับปริญญาตรีขึ้นไปเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกจ้างท้องถิ่นที่ต้องช่วยดำเนินกิจกรรมและข้อมูลด้านเศรษฐกิจและการค้า รวมทั้งลูกจ้างที่ต้องช่วยดำเนินงานด้านวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และงานพิธีการทูต

๒) ขวัญและกำลังใจ

ปัจจุบันอัตราเงินเดือนลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่กำหนดโดยกระทรวงการคลังยังมีอัตราที่ค่อนข้างต่ำมาก โดยลูกจ้างท้องถิ่นที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีได้

เงินเดือนเริ่มต้นที่ ๑๖,๑๖๐ รูปีหรือเท่ากับประมาณ ๙,๖๐๐ บาท และลูกจ้างที่เป็นพนักงานชั่วคราวมีเงินเดือนขั้นต่ำ ๑๐,๔๐๐ รูปี หรือประมาณ ๖,๒๐๐ บาทเท่านั้น และมีค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ได้เงินโบนัสเท่ากับเงินเดือน ๑ เดือน และได้เงินค่าล่วงเวลาประมาณ ๓๐ บาทต่อชั่วโมง แต่ขณะนี้ยังไม่ได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลและในกรณีเกษียณหรือลาออกจากงานเมื่อปฏิบัติงานมาหลายปีก็จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินจำนวนหนึ่งแต่ไม่มาก ซึ่งไม่สามารถใช้ดำรงชีพได้จากเงินค่าตอบแทนดังกล่าว จากปัญหาเงินเดือนและค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ต่ำนี้ ทำให้ลูกจ้างทั้งหมดของสถานกงสุลใหญ่ฯ มีขวัญและกำลังใจไม่ตื่นในการอยู่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ เหตุผลที่ยังอยู่ได้นอกจากความรักในงานและความผูกพันกับองค์กรแล้ว สำหรับลูกจ้างท้องถิ่นที่มีการศึกษาไม่ถึงระดับปริญญาการจะหางานใหม่ที่มีความมั่นคงในอินเดียที่มีประชากรนับพันล้านคนมิใช่เป็นสิ่งที่ง่าย ส่วนลูกจ้างท้องถิ่นที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทคนหนึ่ง ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่ดีเยี่ยมก็ไม่แน่ว่าสถานกงสุลใหญ่ฯ จะสามารถรักษาบุคคลนี้ให้อยู่ทำงานได้เป็นระยะเวลายาวนาน หากรายได้ไม่พอกับค่าครองชีพ หรือมีหน่วยงานอื่นมาซื้อตัวไป ทั้งนี้ ในช่วงที่ผ่านมา อินเดียมีอัตราเงินเฟ้อที่สูงมากเฉลี่ยร้อยละ ๘ - ๙ ต่อปี ซึ่งทำให้สินค้าต่างๆ มีราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้น ราคาอสังหาริมทรัพย์และค่าเช่าบ้านพักของเมืองมุมไบก็มีอัตราที่สูงมากแห่งหนึ่งในโลก ดังนั้น โอกาสที่ลูกจ้างท้องถิ่นจะมีบ้านของตนเองจากเงินเดือน หรือแม้แต่การจะเช่าบ้านที่เหมาะสมก็เป็นเรื่องที่เป็นไปได้

ยากนอกเสียจากได้มรดกตกทอดมา อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามาสถานกงสุลใหญ่ฯ ก็ได้พยายามช่วยเหลือลูกจ้างท้องถิ่นด้วยการขอปรับอัตราเงินเดือนจากกระทรวงการคลัง ซึ่งก็ได้รับการปรับเพิ่มมาแล้วเมื่อปี ๒๕๕๕ แต่ก็เป็น การปรับเพิ่มขึ้นไม่มาก และล่าสุดสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี ร่วมกับสถานกงสุลใหญ่ของไทยอีกสามแห่ง คือที่เมืองมุมไบ เมืองกัลกัตตาและเมืองเจนไน ได้ร่วมกันจัดทำคำขอเพิ่มอัตราเงินเดือนลูกจ้างท้องถิ่นของไทยในอินเดียขึ้นอีกหนึ่งเท่าตัว เพื่อช่วยเหลือให้ลูกจ้างท้องถิ่นสามารถดำรงชีพได้ รวมทั้งเพื่อรักษาบุคลากรของหน่วยงานของไทยในอินเดียไว้

๓.๒.๓ โอกาส

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของลูกจ้างท้องถิ่นโดยรวม มีลักษณะเช่นเดียวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศ เพียงแต่เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศจะเป็นฝ่ายกำหนดเป้าหมายและภารกิจในการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในอินเดียและรัฐในเขตอาณามากกว่า เนื่องจากเป็นตัวแทนของประเทศไทยโดยตรงและทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานเป็นอย่างดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งรู้เขารู้เรามากกว่าย่อมสามารถกำหนดหรือระบุผลประโยชน์ของไทยรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ ในการส่งเสริมผลประโยชน์ได้ดีกว่า

๓.๒.๔ อุปสรรค

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของลูกจ้างท้องถิ่นโดยรวม ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นข้อจำกัดที่เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศประสบ แต่ผลกระทบและอุปสรรคในแง่ลบต่อลูกจ้างท้องถิ่นอาจมีน้อยกว่า เนื่องจากลูกจ้างท้องถิ่นเกิดและเติบโตมาจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว จึงมีความเคยชิน รับสภาพได้ และมี

ความสามารถใช้เงื่อนไขลบบให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ดีกว่าด้วย อีกทั้งส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพแวดล้อมการต่างๆ ยิ่งนับวันก็ยิ่งได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นตามลำดับ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพรวมของงานบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) มาทำการศึกษาในช่วงที่ผ่านมา ได้ให้ภาพที่ชัดเจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของงานบริหารงานบุคคลและตัวบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ ตลอดจนจนทราบถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นปัจจัยแวดล้อมของการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานและการผลักดันภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ในขั้นต่อไปผู้ศึกษาจะได้ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องมาทำการศึกษาต่อเนื่องจากในส่วนที่แล้ว เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจประเด็นการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ดียิ่งขึ้นไปอีก รวมทั้งใช้เป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปด้วย โดยการศึกษาจะแยกบุคลากรออกเป็นสองกลุ่มเช่นเดียวกัน

๓.๓ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

๓.๓.๑ ข้าราชการจากกระทรวงการต่างประเทศ

๑) การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาดี มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วด้วย อย่างไรก็ตาม โดยที่ประเทศอินเดียมีสภาพการพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความไม่ได้มาตรฐานในเรื่องความสะอาดและสุขอนามัย รวมถึงความแออัดจากการที่มีประชากรจำนวนมาก ตลอดจนความด้อยพัฒนาในบางด้าน ดังนั้น ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศมาปฏิบัติงานที่ประเทศอินเดียควรคำนึงถึงความสมัครใจและเลือกบุคคลที่มีความชื่นชอบอินเดียมาประจำการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวรับสภาพและเงื่อนไขที่เป็นอยู่ของประเทศอินเดียได้อย่างเหมาะสมและมีความสุข และพร้อมที่จะทุ่มเทให้แก่การเรียนรู้ประเทศอินเดียและแสวงหาการสร้างเครือข่ายกับคนท้องถิ่นเพื่อผลักดันภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๒) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ก่อนออกประจำการต่างประเทศเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศจะได้รับการอบรมเป็นอย่างดี ทั้งความรู้ด้านต่างๆ ในประเทศและเมืองที่จะไปประจำการ รวมทั้งความรู้และทักษะในงานที่จะต้องไปปฏิบัติด้วย ตลอดทั้งความรู้เกี่ยวกับระเบียบพิธีทางการทูตและวิธีการปรับตัวในการทำงาน และใช้ชีวิตในต่างแดน อย่างไรก็ตาม หากเจ้าหน้าที่เหล่านี้จะได้รับการฝึกฝนทักษะในด้านภาษาท้องถิ่นในเมืองที่จะไปประจำการด้วยแล้ว จะยิ่งเพิ่มความคล่องตัวให้แก่เจ้าหน้าที่มากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะทำให้มีความสุขยิ่งขึ้นในการใช้ชีวิตในประเทศที่ไปประจำการ เนื่องจากสามารถสื่อสารกับคนท้องถิ่นได้หลากหลาย และเพิ่มความเข้าใจในวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นได้ด้วย ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้ยิ่งจะทำให้มีความรู้สึกที่ดีต่อประเทศที่ไปประจำการ

๓.๓.๒ ลูกจ้างท้องถิ่น

๑) การสรรหาและพัฒนาบุคคล

สถานกงสุลใหญ่ฯ ยังจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยงานทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน เพื่อหาช่องทางและผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจแก่ผู้ประกอบการและนักลงทุนของไทย ทั้งนี้ ปัจจุบัน สถานกงสุลใหญ่ฯ มีลูกจ้างท้องถิ่นระดับปริญญาโทเพียง ๑ คน ซึ่งได้ช่วยเหลืองานที่หลากหลาย แต่เป็นงานด้านพิธีการทูต สารนิเทศ และงานกงสุล เป็นส่วนใหญ่ แต่ยังไม่ได้ช่วยดำเนินงานในด้านข้อมูลเศรษฐกิจเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีเวลาเพียงพอ ซึ่งจากลักษณะและขอบเขตของงานสถานกงสุลใหญ่ฯ ในปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความรู้ในระดับปริญญาช่วยงานทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้นอีก ๒ ตำแหน่ง

๒) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ปัจจุบันแม้ลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ จะมีประสบการณ์ในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่องานพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ แต่โดยที่ลูกจ้างท้องถิ่นส่วนใหญ่มีความรู้ที่จำกัดจึงสามารถรับงานได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น การให้การอบรมและพัฒนาจึงมีความสำคัญเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถของลูกจ้างท้องถิ่นให้สามารถช่วย งานที่หลากหลายและที่มีความยากได้เพิ่มขึ้น ซึ่งลูกจ้างท้องถิ่นจำนวนหนึ่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถฝึกฝนให้ช่วยงานด้านต่างๆ ของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้เพิ่มขึ้น อาทิ งานด้านติดต่อกับหน่วยราชการและเอกชนของอินเดีย งานด้านสารนิเทศและเผยแพร่วัฒนธรรมไทย งานด้านพิธีการทูต อย่างไรก็ตาม ยังมีงานบางด้านที่จำเป็นต้องรับบุคลากรใหม่เพิ่มขึ้นดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

๓) ค่าตอบแทน

เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนนั้นว่ามีความสำคัญที่สุดต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้างท้องถิ่น ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ปัจจุบัน อัตราเงินเดือนของลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าครองชีพที่สูงในเมืองมุมไบ รวมทั้งการที่อินเดียมีอัตราเงินเฟ้อที่สูงมากติดต่อกันหลายปี ในขณะที่การปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนของลูกจ้างท้องถิ่นมีไม่บ่อยนักประมาณ ๓ - ๕ ปี ต่อครั้ง ซึ่งเงินเดือนที่ได้รับการปรับใหม่ในแต่ละครั้งไม่สามารถชดเชยกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นจากภาวะเงินเฟ้อที่สูงได้ ทำให้ลูกจ้างท้องถิ่นมีความเป็นอยู่ที่ยากลำบากขึ้น โดยไม่อยู่ในวิสัยที่จะมีบ้านเป็นของตนเองได้ ต้องเช่าอพาร์ทเมนท์ราคาถูกหรืออาศัยอยู่กับครอบครัวเดิม และการดำเนินชีวิตทั่วไปก็ต้องอยู่อย่างสมถะประหยัดรายจ่ายในทุกด้านเกี่ยวกับเรื่องนี้ สถานกงสุลใหญ่ฯ ก็ได้พยายามหาทางช่วยเหลือโดยจ่ายเงินโบนัสเท่ากับเงินเดือน ๑ เดือน และจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาให้ตามชั่วโมงที่อยู่ปฏิบัติงาน ซึ่งก็สามารถช่วยบรรเทาภาระค่าครองชีพของลูกจ้างได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี และสถานกงสุลใหญ่ของไทยในอินเดียทั้ง ๓ แห่ง ก็ได้จัดทำคำเสนอขอให้กระทรวงการคลังพิจารณาปรับโครงสร้างเงินเดือนลูกจ้างท้องถิ่นของไทยในอินเดียขึ้นอีกอย่างน้อยร้อยละ ๑๐๐ ด้วย เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาในเรื่องนี้

ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนอกจากจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจของ

ลูกจ้างท้องถิ่นแล้ว อัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังมีความสำคัญและจำเป็นหากสถานกงสุลใหญ่ฯ ต้องการรับลูกจ้างท้องถิ่นที่มีความรู้ในระดับปริญญาเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากอัตราค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเดือนจะต้องสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เข้ามาร่วมงานด้วย รวมถึงการรักษาคนเดิมที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กร ซึ่งขณะนี้เศรษฐกิจของอินเดียมีการเติบโตสูงติดต่อกันหลายปี ดังนั้น บริษัทเอกชนของอินเดียและต่างชาติในอินเดียจึงแข่งขันกันแย่งรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถดีเข้าร่วมงาน โดยยินดีจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรเหล่านี้ในอัตราที่สูงกว่าอัตราของสถานกงสุลใหญ่ฯ ค่อนข้างมาก

นอกจากค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนแล้ว สถานกงสุลใหญ่ฯ ควรศึกษากฎระเบียบด้านการประกันสังคม (Social Security) ของอินเดีย เพื่อทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่นให้ได้รับสวัสดิการในรักษาพยาบาลเมื่อยามเจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือเสียชีวิต และได้รับเงินบำเหน็จเมื่อเกษียณอายุหรือออกจากงานภายหลังจากที่ทำงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ มาหลายปี

๔) สวัสดิการ

การจัดหาสวัสดิการให้แก่บุคลากรนับว่ามีความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้างท้องถิ่น ซึ่งเรื่องนี้ สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้พยายามจัดหาสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างมาโดยตลอดเท่าที่ระเบียบจะดำเนินการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดกิจกรรมสันทนาการระหว่างเจ้าหน้าที่กับลูกจ้างท้องถิ่นเป็นระยะๆ การจัดกิจกรรมท่องเที่ยวและพักผ่อนในต่างเมืองประจำปี รวมทั้ง การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างท้องถิ่นได้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปช่วยงานการจัดกิจกรรมของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในรัฐต่างๆ ในเขตอาณา เพื่อเพิ่มประสบการณ์ของลูกจ้างและให้ได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานด้วย ซึ่งลูกจ้างจะมีความรู้สึกที่ดีและภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลืองานดังกล่าว ทั้งนี้ ในอนาคต สถานกงสุลใหญ่ฯ มีแนวคิดที่จะจัดให้ลูกจ้างท้องถิ่นได้มีโอกาสเดินทางมาดูงานในประเทศไทยด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกจ้างท้องถิ่นที่ช่วยเหลืองานทางด้านเศรษฐกิจ สารนิเทศ และวัฒนธรรม เพื่อให้มีความเข้าใจในประเทศไทยยิ่งขึ้น โดยจัดให้เดินทางมาพร้อมกับเจ้าหน้าที่เมื่อมีการจัดคณะผู้แทนด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุนของอินเดียมาประชุมที่ประเทศไทย หรือร่วมมากับโครงการนำผู้สื่อข่าวอินเดียมาทำข่าวในประเทศไทย เป็นต้น

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ทำการวิเคราะห์ได้ช่วยให้เกิดความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะช่วยในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและการดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้ดียิ่งขึ้น

๓.๔ การสัมภาษณ์บุคคล

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ เพื่อปรับปรุงงานในด้านนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานไทยอื่นๆ ในต่างประเทศประกอบ เพื่อประมวลประสบการณ์ของหน่วยงานเหล่านั้นมาเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ดีขึ้นว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกับหน่วยงานเหล่านั้นอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีลักษณะร่วม แต่ก็ยังมีบางประเด็นที่แตกต่างที่น่าสนใจ และแนวทางการปฏิบัติในบางด้านเป็น

สิ่งที่มีประโยชน์ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ใช้การสัมภาษณ์นักศึกษาลัทธิสุตริกบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ทั้งที่ประจำการอยู่ในต่างประเทศในปัจจุบันที่มีส่วนดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลและนักศึกษาบางท่านที่เคยปฏิบัติงานที่หน่วยงานราชการไทยในต่างประเทศในอดีต โดยบุคคลที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ๑) นายฤกษ์ชัย จันทร์สมบัติ อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงอิสลามาบัต ๒) นายวิฑิต เภาวัฒนาสุข อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงบราซิลเลีย ๓) นางสาววารุณี ปั้นกระจ่าง อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงโรม ๔) นางสาวอุศณา พิรานนท์ อัครราชทูตที่ปรึกษา สอท. ณ กรุงโซล ๕) นายพิทักษ์ อุดมวิชัยวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักอเมริกาและการรวมกลุ่มเศรษฐกิจ กรมเจรจาการค้า กระทรวงพาณิชย์ (อดีตอัครราชทูตที่ปรึกษาสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี) ๖) นายประโยชน์ เพ็ญสุต ผู้อำนวยการสำนักสารสนเทศและดัชนีเศรษฐกิจการค้า สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครโตรอนโต) ๗) นางสาวบุษราคัม ศรีรัตน นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) (อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต)

การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทั้ง ๗ ท่าน มีผลสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานดังกล่าว ทั้งที่มีส่วนที่เป็นแนวปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันกับของสถานกงสุลใหญ่ฯ ซึ่งทำให้ได้ข้อคิดเห็นถึงธรรมชาติของปัญหาอุปสรรคและโอกาสที่คล้ายคลึงกันของงานบริหารบุคคลของสำนักงานไทยในต่างประเทศ โดยมีผลสรุปของการศึกษา ดังนี้

๑) ปัจจุบันสถานเอกอัครราชทูตไทยมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศในจำนวนที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานและขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย

๒) เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศในทุกระดับที่ส่งไปประจำการที่สถานเอกอัครราชทูตเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายแม้แต่เจ้าหน้าที่ที่ออกประจำการเป็นครั้งแรก เนื่องจากได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีและต่อเนื่อง รวมทั้งได้ผ่านงานภายในกระทรวงการต่างประเทศหลายกรมกองก่อนที่จะออกประจำการ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว และเจ้าหน้าที่บางแห่งเช่นที่ สอท. ณ กรุงบราซิลเลีย และ สอท. ณ กรุงโรม ได้ชวนช่วยในการเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น ซึ่งทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและปรับตัวใช้ชีวิตในประเทศที่ประจำการได้เป็นอย่างดี

๓) เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักงานตั้งอยู่ในเขตที่ดีของเมืองและมีความปลอดภัยค่อนข้างดี อีกทั้งค่าตอบแทนประเภทเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ (พ.ช.ต.) และค่าเช่าบ้าน ตลอดจนสวัสดิการอื่นๆ อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีพได้ดีพอสมควร

๔) ในการบริหารงานบุคคลของสถานเอกอัครราชทูตให้ได้รับริ้นและจำกัดความขัดแย้ง คุณลักษณะและรูปแบบการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าสำนักงานจะมีผลอย่างมาก กล่าวคือ หากหัวหน้าสำนักงานยึดหลักสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดในขณะเดียวกันก็เปิดให้มีการเสนอความคิดเห็นและความคิดริเริ่มได้ โดยการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญหรือการกำหนดแผนงานต่างๆ จะจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกันก่อน จะเป็นรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด และเจ้าหน้าที่จะไม่

สับสนในตำแหน่งและบทบาทของตนในสถานเอกอัครราชทูตด้วย ทั้งนี้ การบริหารงานในรูปแบบดังกล่าวยังมีข้อดีที่ลูกจ้างท้องถิ่นจะรู้ถึงสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนว่าเรื่องใดควรดำเนินการเช่นใด และเมื่อต้องการคำปรึกษาก็รู้ว่าใครเป็นผู้ที่ต้องขอคำปรึกษาในเบื้องต้น ซึ่ง สอท. ณ กรุงบราซิเลีย เป็นตัวอย่างที่ดีในการใช้แนวทางการบริหารดังกล่าว

๕) สถานเอกอัครราชทูตที่ทำการศึกษาค้นคว้าได้ลูกจ้างท้องถิ่นที่สามารถช่วยงานในด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ที่วิจัยเพิ่มขึ้น เนื่องจากลักษณะงานในปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในประเทศที่ประจำการมากยิ่งขึ้น ลูกจ้างดังกล่าวจะสามารถช่วยงานเจ้าหน้าที่ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สารนิเทศและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี และสำหรับประเทศที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการ การได้ลูกจ้างท้องถิ่นในตำแหน่งล่ามที่แท้จริงที่มีความสามารถใช้ภาษาท้องถิ่นและภาษาอังกฤษได้ดีก็จะช่วยให้งานด้านวิชาการของสถานเอกอัครราชทูตราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานแปลเอกสารและการรวบรวมข้อมูล ซึ่ง สอท. ณ กรุงโรม เป็นตัวอย่างของหน่วยงานที่ต้องการลูกจ้างท้องถิ่นในตำแหน่งล่ามที่แท้จริง โดยขณะนี้ได้ใช้ลูกจ้างท้องถิ่นในตำแหน่งอื่นทำงานด้านนี้ไปพลางก่อน ซึ่งความชำนาญไม่เท่าเจ้าหน้าที่ล่ามที่แท้จริง

๖) สำหรับลูกจ้างท้องถิ่นของสถานเอกอัครราชทูตที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่ได้อยู่ทำงานกับสถานเอกอัครราชทูตเป็นเวลามากกว่าสิบปี มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติค่อนข้างดี มีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานพอสมควร สำหรับขวัญและกำลังใจของลูกจ้างท้องถิ่นแตกต่างกันในแต่ละแห่ง โดยสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโรมและ สอท. ณ กรุงบราซิเลีย มีขวัญและกำลังใจค่อนข้างดี เนื่องจากมีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม โดยยึดถือตามกฎหมายและประเพณีท้องถิ่นในด้านนี้ เช่น ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ มีการจ่ายเงินโบนัสประจำปี มีการทำประกันสังคม และมีวันหยุดพักผ่อนประจำปี ๑ เดือน เป็นต้น ส่วนสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต ลูกจ้างท้องถิ่นยังมีเงินเดือนค่อนข้างต่ำเช่นเดียวกับสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมูไบ รวมทั้งยังไม่ได้มีการจัดทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่นด้วย

๗) สำหรับการสัมภาษณ์หน่วยงานราชการอื่นของไทยในต่างประเทศพบว่า ส่วนใหญ่มีบุคลากรจำนวนน้อยจากขอบเขตภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลไม่มีความซับซ้อนเท่ากับของทั้งสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ อาทิ สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี มีเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง ๔ คน และลูกจ้างท้องถิ่น ๖ คน มีภารกิจที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาการค้าและเจรจาการค้าในระดับนโยบายกับประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครโตรอนโต มีเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง ๒ คน และลูกจ้างท้องถิ่น ๓ คน มีภารกิจในการส่งเสริมการค้าของไทยในประเทศแคนาดาภาคตะวันออกและสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต มีเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง ๒ คน และลูกจ้างท้องถิ่น ๒ คน มีภารกิจในการส่งเสริมการลงทุนในประเทศเยอรมนี สวิตเซอร์แลนด์ เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลียและเบลเยียม ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลของสำนักงานทั้ง ๓ แห่ง มีความยืดหยุ่นจากการที่มีบุคลากรน้อย การเลือกสรรลูกจ้างท้องถิ่นเข้าร่วมงานจะให้ความสำคัญกับเรื่องความรู้ความสามารถและความคล่องตัว อัตราเงินเดือนลูกจ้างท้องถิ่นอยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมทั้งมีการจ่ายเงินโบนัสประจำปี สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจการลงทุน ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต ได้ทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่น ส่วนสำนักงานส่งเสริมการค้าใน

ต่างประเทศ ณ นครโตรอนโต ไม่มีการทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่นแต่ให้บำเหน็จเมื่อลาออกหรือเกษียณ ซึ่งทั้งหมดเป็นไปตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ ลูกจ้างท้องถิ่นทั้งหมดมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงานและส่วนใหญ่อยู่ปฏิบัติงานหลายปี

๘) เป็นที่น่าสังเกตว่าหน่วยงานราชการอื่นของไทยในต่างประเทศที่ทำการศึกษานิยมจ้างการลูกจ้างท้องถิ่นที่เป็นคนไทย โดยลูกจ้างท้องถิ่นของสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต เป็นคนไทยทั้งหมด ซึ่งการมีลูกจ้างท้องถิ่นที่เป็นคนไทยมีข้อดี คือ มีความเข้าใจประเทศไทยและผลประโยชน์ของประเทศไทยเป็นอย่างดี มีวัฒนธรรมเดียวกัน สามารถขอให้ช่วยทำงานล่วงเวลาหรือในช่วงวันหยุดได้หากมีการกิจเร่งด่วนหรือต้องรับคณะจากประเทศไทย รวมทั้ง สามารถช่วยเหลืองานด้านเอกสารภาษาไทยและประสานงานติดต่อกับหน่วยงานในประเทศไทยได้ โดยสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี ได้ให้ลูกจ้างท้องถิ่นร่วมเดินทางมาประเทศไทยกับคณะการค้าด้วยในบางโอกาส ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ในงานแล้วยังเป็นโอกาสให้ลูกจ้างท้องถิ่นได้มีโอกาสกลับมาเยี่ยมบ้านเกิดด้วย แต่การมีลูกจ้างท้องถิ่นที่เป็นคนไทยก็มีจุดอ่อนเช่นกัน เช่น เมื่อลูกจ้างท้องถิ่นเหล่านี้ทำงานมาหลายปีอาจไม่เคารพสายบังคับบัญชา เนื่องจากคิดว่ามีความรู้และประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ มากกว่าเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง

๙) หน่วยงานราชการอื่นของไทยในต่างประเทศได้ใช้วิธีจ้างเอกชนให้ช่วยเหลือดำเนินการกิจการในบางด้านให้ (outsourcing) เนื่องจากมีบุคลากรที่จำกัดและบางเรื่องจำเป็นต้องใช้ผู้ชำนาญการในท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติ อาทิ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครโตรอนโตได้ว่าจ้างเอกชนแคนาดาให้ช่วยเหลือจัดงานส่งเสริมสินค้าไทยตามห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ ในแคนาดา และจ้างอาจารย์มหาวิทยาลัยแคนาดาให้ช่วยทำวิจัยด้านศักยภาพตลาดสินค้าของแคนาดาให้ เป็นต้น หรือสำนักเศรษฐกิจการลงทุน ณ นครแฟรงค์เฟิร์ต ได้จ้างบริษัทเอกชนในประเทศเยอรมนี สวิตเซอร์แลนด์ เนเธอร์แลนด์และออสเตรเลีย ให้เป็นที่ปรึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมการลงทุน การจัดสัมมนา และการนัดพบปะกับนักธุรกิจในประเทศนั้นๆ ให้ เนื่องจากไม่มีสำนักงานส่งเสริมการลงทุนของไทยในประเทศหรือในเมืองนั้นๆ

จากการสัมภาษณ์นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ข้างต้น ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในบางด้าน ซึ่งผู้ศึกษาจะใช้ประกอบในการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงงานบริหารบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ

๓.๕ ทีมประเทศไทย

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ จะไม่สมบูรณ์หากมิได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจของไทยในเมืองมูมไบ ที่เรียกว่า ทีมประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วย สถานกงสุลใหญ่ฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) บริษัทการบินไทย จำกัด และธนาคารกรุงไทย จำกัด ซึ่งเมืองมูมไบนับว่ามีหน่วยงานของไทยตั้งอยู่จำนวนมากพอสมควร เท่าที่ผ่าน การดำเนินงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ กับหน่วยงานดังกล่าว มีความใกล้ชิดกันพอสมควร โดยมีการจัดประชุมหารือร่วมกันเป็นระยะเพื่อประโยชน์ในการรับทราบความคืบหน้าใน

การดำเนินงานของแต่ละสำนักงาน การประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การประสานแผนงานในบางด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดงานประจำปีในการส่งเสริมประเทศไทยในภาพรวมร่วมกัน และการให้การต้อนรับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของไทยที่ไปเยือนเมืองมูมไบร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานร่วมกันดังกล่าวนี้ว่าสามารถขับเคลื่อนภารกิจและผลประโยชน์ของไทยได้ดีพอสมควร แต่ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า ยังสามารถเพิ่มระดับการดำเนินงานร่วมกันได้อีก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดแผนงานและกิจกรรมประจำปีร่วมกันทั้งทีม โดยก่อนที่หน่วยงานทั้งหมดจะจัดทำคำของบประมาณจะต้องประชุมหารือถึงเป้าหมาย กลยุทธ์และกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้หน่วยงานทั้งหมดจะได้กำหนดทิศทางแผนงานและงบประมาณให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการจัดกิจกรรมบางด้านหากดำเนินการร่วมกันได้ ก็จะทำให้สามารถจัดงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ไม่ซ้ำซ้อน มีการใช้งบประมาณและกำลังคนร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการจะเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของงาน เช่น การจัดงานประจำปีที่รวมเอาการส่งเสริมการค้าและการลงทุน การส่งเสริมวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวไว้ในงานเดียวกัน โดยอาจจัดขึ้นในหลายๆ เมืองในปีหนึ่งๆ หรือการจัดโรดโชว์หรือการสัมมนาที่เป็นการส่งเสริมประเทศไทยในภาพรวมทุกด้านในหลายๆ เมือง เป็นต้น ทั้งนี้ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การจะให้การดำเนินงานร่วมกันเป็นทีมประเทศไทยในต่างประเทศได้ผล การทำงานในลักษณะทีมประเทศไทยในไทยจะต้องเข้มแข็งด้วย เนื่องจากการทำงานในต่างประเทศเป็นส่วนต่อขยายอันหนึ่งของการทำงานในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม กล่าวโดยสรุปนี้ว่าการทำงานร่วมกันของหน่วยงานไทยในเมืองมูมไบประสบความสำเร็จพอสมควรมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ทั้งนี้ การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานไทยในต่างประเทศทั้ง ๗ แห่ง ก็ได้ผลสรุปเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมประเทศไทยในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลของการศึกษา

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ได้ทำให้เห็นภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางเพื่อปรับปรุงงานในด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลักดันและขับเคลื่อนภารกิจของสถานกงสุลใหญ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาว่าขณะนี้สถานกงสุลใหญ่ฯ มีเป้าหมายและภารกิจในผลักดันและขับเคลื่อนความสัมพันธ์และความร่วมมือกับอินเดียโดยเฉพาะอย่างยิ่งในรัฐในเขตอาณาอย่างหลากหลายมิติและซับซ้อนกว่าในอดีตที่ผ่านมาที่ผลประโยชน์ของไทยยังมีไม่มากนัก ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวให้ได้ผลจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางที่เป็นองค์รวมและมีแผนงานกิจกรรมรายปีที่มีความต่อเนื่องในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมในการส่งเสริมการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว ความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมและศาสนา และการดำเนินงานด้านกงสุล โดยเฉพาะการตรวจลงตราให้แก่ชาวอินเดียที่นับวันจำนวนนักท่องเที่ยวอินเดียที่เดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทยจะเพิ่มมากขึ้นทุกปี รวมถึงการดูแลและส่งเสริมผลประโยชน์ของคนไทยและผู้ประกอบการไทยในอินเดีย และการชี้ช่องทางในการลงทุนต่างๆ ของไทยในอินเดียด้วย จากความสำคัญของเป้าหมายดังกล่าว สมรรถนะและความพร้อมของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ดังคำกล่าวที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศที่ส่งไปประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นผู้ที่มีการศึกษาดี มีประสบการณ์และความพร้อมในการปฏิบัติงาน แม้แต่เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานที่ออกประจำการต่างประเทศเป็นครั้งแรกก็ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี อีกทั้งมีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายในหลายหน่วยงานในกระทรวงการต่างประเทศก่อนออกประจำการด้วย นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศสามารถเรียนรู้งานและปรับตัวได้ดีต่อสภาพแวดล้อมใหม่ในประเทศที่ไปประจำการและส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจดี มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่จะมีอยู่บ้างในเรื่องทัศนคติต่อประเทศอินเดีย ทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างเครือข่ายกับคนท้องถิ่นและความไม่รู้ภาษาท้องถิ่นที่ทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาลูกจ้างท้องถิ่นอยู่พอสมควรเมื่อต้องติดต่อกับคนท้องถิ่นที่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษ

นอกจากนั้น การที่ในช่วงที่ผ่านมา เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานสามารถเลือกที่จะอยู่ประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ได้เป็นวาระ ๒ ปี แทนที่จะเป็น ๔ ปี เนื่องจากในช่วงดังกล่าวเมื่อมุมไบได้ถูกจัดให้อยู่ในบัญชีรายชื่อเมืองที่มีสภาพการพิเศษหรือไม่ปลอดภัยก็ทำให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่บางส่วนไม่ทุ่มเทให้กับการศึกษาเกี่ยวกับประเทศที่ประจำการเท่าที่ควร โดยเห็นว่าจะอยู่ประจำการ

ในประเทศนั้นไม่นาน อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขแล้ว เนื่องจากเมืองมัมไบได้ถูกถอนออกจากบัญชีรายชื่อเมืองที่มีสภาพการพิเศษแล้ว เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานต้องอยู่ประจำการเป็นระยะเวลา ๔ ปี

สำหรับผลการศึกษาลูกจ้างท้องถิ่นพบว่า มีจุดแข็งในด้านมีประสบการณ์ในการทำงานดี เนื่องจากอยู่ปฏิบัติงานกับสถานกงสุลใหญ่ฯ มาเป็นเวลานาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงและทุ่มเทให้แก่งานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม พบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของลูกจ้างท้องถิ่นนับเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากอัตราเงินเดือนของลูกจ้างท้องถิ่นยังคงค่อนข้างต่ำมาก ในขณะที่อินเดียมีค่าครองชีพที่สูงขึ้นจากภาวะเงินเฟ้อที่สูงติดต่อกันหลายปี นอกจากนี้ ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ฯ ยังไม่มีการทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่น เพื่อเป็นหลักประกันสุขภาพเมื่อเกิดการเจ็บป่วยเสียชีวิต ต้องออกจากงาน หรือเมื่อเกษียณอายุ แต่ทั้งนี้ ในประเด็นดังกล่าว สถานกงสุลใหญ่ฯ กำลังอยู่ระหว่างการขอปรับโครงสร้างเงินเดือนให้แก่ลูกจ้างเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ ๑๐๐ อยู่ และได้พยายามบรรเทาปัญหาค่าครองชีพของลูกจ้างด้วยการจ่ายโบนัสประจำปี และให้ค่าทำงานล่วงเวลาตามชั่วโมงที่ทำงานด้วย การศึกษายังพบว่า ลูกจ้างท้องถิ่นของสถานกงสุลใหญ่ฯ เกือบทั้งหมดมีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา ยกเว้นเจ้าหน้าที่ล่ามเพียงคนเดียว ซึ่งแม้ลูกจ้างเหล่านี้จะสามารถช่วยงานของสถานกงสุลใหญ่ฯ ในด้านการตรวจลงตราได้เป็นอย่างดี แต่ยังไม่สามารถช่วยเหลืองานที่มีระดับความยากขึ้น เช่นงานด้านวิชาการได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานกงสุลใหญ่ฯ จะต้องจัดหาลูกจ้างท้องถิ่นที่สามารถช่วยเหลืองานด้านวิชาการได้เพิ่มขึ้นมากกว่านี้

สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกที่นับเป็นโอกาสของไทยและบุคลากร ก็คือการที่อินเดียมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นโอกาสที่ไทยจะดำเนินการส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในทุกด้าน ดังเช่นที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้มีความตื่นตัวและแข่งขันในการพัฒนาความร่วมมือกับอินเดียในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการค้าและการลงทุน ซึ่งในสถานะเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อตัวเจ้าหน้าที่และลูกจ้างท้องถิ่นที่จะได้ปฏิบัติงานในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสถานกงสุลใหญ่ฯ โดยรวม อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมเดียวกันนั้นก็นับอุปสรรคเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสาธารณูปโภคที่จำเป็น รวมทั้งสภาพแวดล้อมของสังคมอินเดียและความยุ่งยากในด้านกฎระเบียบของอินเดียที่ยังไม่ชัดเจนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการปฏิรูปให้ทันสมัยอีกมาก ซึ่งทั้งหมดนับเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาศึกษาร่วมกับแนวความคิดในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสัมภาษณ์บุคคลเพื่อหาแนวการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ก็จะได้ข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานกงสุลใหญ่ฯ ดังนี้

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

๔.๒.๑ เจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศ

๑) การคัดเลือกเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศที่ไปประจำการที่สถานกงสุลใหญ่ฯ ควรเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีความสนใจประเทศอินเดีย และมีความพร้อมที่ปฏิบัติงานและใช้ชีวิตใน

สภาพแวดล้อมที่มีความยากลำบากและมีข้อจำกัดหลายอย่าง เพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีทัศนคติที่ถูกต้อง ต่อการทำงานในประเทศอินเดีย ซึ่งการมีทัศนคติที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ประเทศที่ประจำการและสร้างเครือข่ายในการทำงานที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศควรพิจารณาขตเคยให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เคย ประจำการอยู่ที่อินเดียให้ได้ไปประจำการในประเทศที่มีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีในการประจำการ ในครั้งต่อไป

๒) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ภาษาท้องถิ่นของอินเดียก่อนออก ประจำการ หรือให้ได้เข้าเรียนภาษาท้องถิ่นขณะประจำการอยู่ที่อินเดีย เพื่อความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงานและเข้าใจประเทศที่ประจำอยู่มากยิ่งขึ้น

๔.๒.๒ ลูกจ้างท้องถิ่น

๑) ผลักดันให้มีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนลูกจ้างท้องถิ่นให้สูงขึ้นในระดับ ร้อยละ ๑๐๐ เพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ ลูกจ้างท้องถิ่น ตลอดจนเป็นมาตรการในการรักษาบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานได้ระยะยาวโดยไม่ลาออก อีกรั้งเพื่อเป็นการเตรียมค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะ ช่วยเหลืองานในด้านวิชาการของสถานกงสุลใหญ่ฯ อีก ๒ ตำแหน่ง เนื่องจากอัตราค่าจ้างจะต้องสูง เพียงพอที่จะจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมปฏิบัติงานด้วย

๒) ศึกษากฎระเบียบเรื่องการทำประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่น เพื่อเป็น หลักประกันให้แก่ลูกจ้างท้องถิ่นในยามเจ็บป่วย ทูพพลภาพ ออกจากงาน เสียชีวิต หรือเกษียณอายุ

๓) ให้การฝึกอบรมลูกจ้างท้องถิ่นในปัจจุบันให้สามารถทำงานที่หลากหลาย และ ในระดับที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้เดินทางมาศึกษาดูงานที่ประเทศไทยเพื่อเพิ่มความรับรู้ เกี่ยวกับประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

๔) ดำเนินการสรรหาลูกจ้างท้องถิ่นที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเพิ่มขึ้นอีก ๒ ตำแหน่ง เพื่อช่วยเหลืองานด้านรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุน และ ช่วยเหลืองานด้านสารนิเทศ วัฒนธรรมและพิธีการทูต

๔.๒.๓ ทีมประเทศไทย

ควรเพิ่มการทำงานร่วมกันให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น โดยมีการประชุมกำหนดงบประมาณ และแผนงานกิจกรรมประจำปีร่วมกัน รวมทั้งมีการกำหนดแผนงานระยะสั้นและระยะยาวร่วมกัน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของงานในลักษณะบูรณาการ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้การ ส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในอินเดียเป็นไปอย่างรอบด้าน มีเอกภาพ ไม่ซ้ำซ้อนและประหยัด งบประมาณ และสามารถจัดกิจกรรมขนาดใหญ่ได้ดีกว่าที่จะแยกต่างคนต่างทำ

บรรณานุกรม

- ชัชวาลิต สรวารี. การบริหารคนกับองค์กร (Managing Organizational). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๙.
- दनัย เทียมพุด. บริหารคนในศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๑.
- ตะวัน สาคแสง. สร้างคน สร้างองค์กร คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๔๘.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.
- นันทิยา หุตานุรัตน์ และณรงศ์ หุตานุวัตร. คิดกลยุทธ์ ด้วย SWOT. พิมพ์ครั้งที่ ๗. (ปรับปรุงครั้งที่ ๒). อุบลราชธานี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, ๒๕๕๑.
- วิชัย โกสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๗.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาคนที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็ม เพรส, ๒๕๔๘.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ : บুক พอยท์, ๒๕๕๓.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ ; จุดทอง, ๒๕๔๖.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : อีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๒.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หลักการและแนวคิด (Principle and Concept). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เวิลด์เทรดประเทศไทย, ๒๕๔๙.
- สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา. บริหาร HR อย่างมืออาชีพ. นนทบุรี : อิงค์ ปียอนด์ บুক, ๒๕๕๔.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel Management). คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุนันทา เลहनันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- เอกชัย บุญยาพิชฐาน. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายธีระพงษ์ วนิชชานนท์
ประวัติการศึกษา	รัฐศาสตร์บัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการทูต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการรับราชการ	<p>๒๕๓๔ - ๒๕๓๕ กองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>๒๕๓๕ - ๒๕๓๖ กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ์และความร่วมมือ กรมเศรษฐกิจ</p> <p>๒๕๓๗ - ๒๕๔๐ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลิสบอน ประเทศโปรตุเกส</p> <p>๒๕๔๑ - ๒๕๔๓ กองเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจ</p> <p>๒๕๔๔ - ๒๕๔๗ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพริทอเรีย ประเทศสาธารณรัฐแอฟริกาใต้</p> <p>๒๕๔๘ กองเอเชียใต้ กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา</p> <p>๒๕๔๘ - ๒๕๕๓ กองเอกสิทธิและความคุ้มกันทางการทูต กรมพิธีการทูต</p>
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองกงสุลใหญ่ สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองมัมไบ ประเทศสาธารณรัฐอินเดีย