

การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารพิเศษ :  
ศึกษาพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

พ.อ.นิโรธ ฉายากุล

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

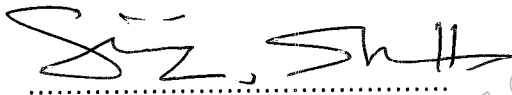
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2549

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษทางการบริหาร และคณะกรรมการควบคุม  
มาตรฐานวิชาปัญหาพิเศษทางการบริหาร ได้พิจารณาปัญหาพิเศษฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
ทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษทางการบริหาร



(อาจารย์รัชชัย ภาคแก้ว)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานปัญหาพิเศษทางการบริหาร



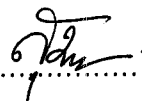
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ สรุดิ สุกรัตน์)

กรรมการ



(อาจารย์สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

กรรมการและเลขานุการ

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับปัญหาพิเศษฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา



(รองศาสตราจารย์ สรุดิ สุกรัตน์)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

วันที่ 15 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2549

## ประกาศคุณูปการ

ปัญหาพิเศษ เรื่องการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหาร  
รบพิเศษ : ศึกษาพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจากอาจารย์  
ธวัชชัย ภาคแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เสียสละเวลา ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนแนวทางการ  
จัดทำปัญหาพิเศษครั้งนี้ จึงขอขอบคุณด้วยความเคารพยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณสำหรับ รองศาสตราจารย์ ศรุติ สกุลรัตน์ ผู้อำนวยการวิทยาลัย  
การบริหารรัฐกิจ ตลอดจนคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้ให้  
คำปรึกษา แนะนำ จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ลุล่วงด้วยดี และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาฝ่ายเสนาธิการ  
นายทหารที่รับผิดชอบโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ที่ได้กรุณาตอบแนว  
การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้เอกสารเล่มนี้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

สุดท้ายนี้ ผลการศึกษาในปัญหาพิเศษเล่มนี้ จะได้เป็นแนวทางให้ผู้ที่รับผิดชอบต่อ  
โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหาร นำไปศึกษา และใช้ประโยชน์ ในการบริหารจัดการ  
ต่อโครงการท่องเที่ยวในหน่วยทหารของตนต่อไป

พ.อ. นิโรธ ฉายากุล

ชื่อปัญหาพิเศษ                      การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ  
: ศึกษาพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

ชื่อผู้เขียนปัญหาพิเศษ    พ.อ. นิโรธ ฉายากุล

สาขาวิชา                            รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป)

ปีการศึกษา                         2548

### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ หน่วยทหารรบพิเศษในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี นอกจากนี้ยังได้ศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวรวมทั้งปัญหา และแนวทางการแก้ไขของโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ของหน่วยทหารรบพิเศษในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต่อผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยงานทหารรบพิเศษ และศึกษาจากข้อมูลโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ซึ่งได้รับนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารจากกองทัพบก มาดำเนินการในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี นอกจากนี้ยังได้ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยวไทย ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลในด้าน การส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยห้วงระยะเวลาการศึกษาระหว่าง เดือนเมษายน - มิถุนายน 2548

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ สามารถบริหารจัดการเป็นอย่างดี ทำให้เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาสินค้าและบริการ การท่องเที่ยวแบบบูรณาการของจังหวัดลพบุรี ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม มีปัญหาบางประการที่ต้องแก้ไข เช่น นโยบายการท่องเที่ยว ระดับกองทัพบกยังขาดความชัดเจน ความไม่คล่องตัวในการบริการนักท่องเที่ยว ขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเชิงธุรกิจ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์น้อย เป็นต้น

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ซ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b> .....	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตการศึกษา.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
<b>2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	<b>5</b>
ความหมายของการบริหาร.....	5
ความหมายของโครงการ.....	6
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารโครงการ.....	7
ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย.....	14
กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี.....	22
หน่วยงานที่รับผิดชอบการท่องเที่ยว.....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	27
<b>3 วิธีการศึกษาวิจัย</b> .....	<b>28</b>
วิธีการศึกษา.....	28
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
4 ผลการศึกษา.....	30
5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	41
บรรณานุกรม.....	46
ภาคผนวก.....	48
ประวัติย่อของผู้เขียนปัญหาพิเศษ.....	70

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 วิธีการสื่อสาร.....	12

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University

## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

- 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว  
ปัญหาและแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยว.....

27

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 29 มิถุนายน 2547 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ตั้งแต่ 2547 – 2551 และยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ปี 2547 – 2549 ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนา และส่งเสริมการท่องเที่ยว ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานโครงการท่องเที่ยว โดยรัฐบาลถือว่าการท่องเที่ยวเป็นวาระแห่งชาติ (national agenda) และเป็นภารกิจที่ครอบคลุมหลายหน่วยงาน (interministry agenda) มีความจำเป็นต้องบริหารและจัดการเชิงบูรณาการร่วมกับ หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน ทั้งยังต้องการขยายพื้นที่การท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายตลาดสู่ต่างประเทศ เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชียในที่สุด

กระทรวงกลาโหมจึงได้มอบหมายให้ กองบัญชาการทหารสูงสุด และหน่วยทหารทั้ง 3 เหล่าทัพ ช่วยกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้บังเกิดผลสำเร็จ กองทัพบกก็เช่นเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของรัฐบาล ผู้บัญชาการทหารบกมอบหมายให้สำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก นำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปศึกษา เพื่อให้การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในหน่วยทหารของกองทัพบก เป็นไปด้วยความมีศักยภาพและมีมาตรฐานทัดเทียมแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ นอกจากนั้นได้กำหนดให้ปี 2548 เป็นปีส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองทัพบก เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของรัฐบาลอีกด้วย

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา สำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบก และหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ได้พยายามดำเนินการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในหน่วยทหาร อย่างเต็มขีดความสามารถ แต่ในภาพรวมพบว่า ยังมีปัญหาบางประการที่เป็นอุปสรรค ต่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในหน่วยทหาร เช่น การขาดแคลนงบประมาณในการปรับปรุงสถานที่และสภาพแวดล้อม การขาดแคลนบุคลากรในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว การขาดความรู้และประสบการณ์ ในการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวให้ได้รับประโยชน์สูงสุด การประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวหรือกิจกรรมที่น่าสนใจ การประสานงานกับภาครัฐ หรือภาคเอกชนที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจการท่องเที่ยว รวมทั้ง

การอำนวยความสะดวกต่อนักท่องเที่ยว ในการเดินทางเข้ามายังแหล่งท่องเที่ยวในหน่วยทหาร เป็นต้น

สำหรับหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกก็เช่นเดียวกัน ได้รับมอบนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหาร จากสำนักงานการท่องเที่ยวของกองทัพบกในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การจัดกิจกรรม การจัดโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว เชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี แม้ว่า การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่เนื่องจากงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของ หน่วยทหารรบพิเศษมิใช่ภารกิจหลัก จึงทำให้งานส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง อย่างไรก็ตามหน่วยทหารรบพิเศษ ซึ่งมีเกียรติประวัติและชื่อเสียง ในการปฏิบัติงานในอดีตที่สามารถปกป้องอธิปไตยของชาติมาเป็นระยะเวลานาน ดังนั้นการศึกษา ค้นคว้า ในคุณลักษณะการทำงานของนักรบพิเศษในอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงเป็นที่น่าสนใจสำหรับ ประชาชนทั่วไป ทำให้เกิดนโยบายการเปิดแหล่งท่องเที่ยว การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และผจญภัยในหน่วยทหารรบพิเศษ จึงได้เปิดให้ประชาชนที่สนใจเข้ามาใช้บริการอย่างเต็มที่

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

### ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาตามกรอบของมติคณะรัฐมนตรี เรื่องยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวปี 2547 – 2551 และกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 – 2549 ของกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา มุ่งไปที่โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยทหารรบพิเศษของกองทัพบกในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ห้วงระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ ถึงมิถุนายน พ.ศ. 2548

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวในทุกกระดับ โดยบูรณาการความร่วมมือเพื่อยกระดับประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (quality destination) มุ่งเน้นการพัฒนาโดยการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วางมาตรการ ในการสร้างความสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์ เพื่อการท่องเที่ยว การอนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (sustainable tourism development)

แหล่งท่องเที่ยวในหน่วยทหาร หมายถึง สถานที่หรือกิจกรรมที่น่าสนใจ ที่เกิดขึ้นภายในค่ายทหารหรือพื้นที่ที่หน่วยทหารรับผิดชอบอยู่ โดยได้เปิดให้กับประชาชน หรือผู้ที่สนใจเดินทางเข้าไปเยี่ยมชมตามเวลาที่กำหนด

กองทัพบก หมายถึง หน่วยทหารเหล่าทัพหนึ่ง ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรง (หน่วยรอง) ของกองบัญชาการทหารสูงสุด โดยกองทัพบกมีหน่วยขึ้นตรง (หน่วยรอง) ที่มีแหล่งท่องเที่ยวในหน่วยทหารจำนวนมาก โดยเฉพาะตามค่ายทหารทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด

สำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบก หมายถึง หน่วยงานเฉพาะกิจที่ กองทัพบกจัดตั้งขึ้นมาชั่วคราว เพื่อทำหน้าที่ควบคุม อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลในภาพรวมของงาน การส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารของกองทัพบก เพื่อให้สอดคล้องและสนองตอบนโยบาย การส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล

หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ หมายถึง หน่วยรบพิเศษของกองทัพบกไทยซึ่งมีที่ตั้ง หน่วย ณ ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ประกอบด้วย หน่วยรองหลายหน่วย เช่น กองพลรบพิเศษที่ 1 ศูนย์สงครามพิเศษ กรมรบพิเศษที่ 2 และกองพันทหารสื่อสารที่ 35 ซึ่งหน่วยเหล่านี้มีที่ตั้งในพื้นที่ จังหวัดลพบุรี เช่นเดียวกัน สำหรับเรื่องการท่องเที่ยวนั้น หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้ นำเอานโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารของกองทัพบก มาดำเนินการในพื้นที่ รับผิดชอบของหน่วย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
2. เพื่อทราบปัญหาในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

3. เพื่อทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหาร  
รบพิเศษในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบในการศึกษา และใช้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ

1. ความหมายของการบริหาร
2. ความหมายของโครงการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ
4. ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย
5. กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ
6. หน่วยงานของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษที่รับผิดชอบโครงการท่องเที่ยว
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### ความหมายของการบริหาร

คำว่าการบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) มีความหมายที่นิยมใช้ควบคู่กัน ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542) ให้คำจำกัดความว่า การบริหาร คือกระบวนการจัดองค์การ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ศิริอร ชันทรหัตต์ (2541) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมที่บุคคลดำเนินการ ร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

สมคิด บางโม (2540) กล่าวว่า การบริหารคือการใช้ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารเป็นการประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการให้บริการ แก่ผู้เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาตอบสนองกระบวนการบริหาร ให้สามารถดำเนินงานหรือดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนความแตกต่างของคำว่า การบริหาร และการจัดการมีวิธีการนำไปใช้แยกกันดังนี้  
การบริหาร หมายถึง การบริหารงานใด ๆ ขององค์กรที่ไม่ต้องการกำไร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ คำว่า Administration จึงมักใช้ในองค์กรรัฐบาลหรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

การจัดการ หมายถึง การบริหารงานใด ๆ ขององค์กรที่ต้องการหากำไร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์กรได้ คำว่า Management จึงมักใช้ในองค์กรธุรกิจหรือองค์กร ที่มุ่งผลกำไรจากการดำเนินงานโดยตรง ส่วน Administration จะหมายถึง การบริหารงานระดับสูงระดับกำหนดนโยบาย การวางแผน

ดังนั้นสรุปได้ว่าการบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านการบริหารธุรกิจ ได้ขยายทรัพยากรการบริหารเพิ่มเป็น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เครื่องจักร และการตลาด หรือเรียกว่า 6Ms.

### ความหมายของโครงการ

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2535) ได้ให้ความหมายว่า คือ กิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทนกิจกรรม หรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะชัดเจนถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังได้สำเร็จเสร็จสิ้น โครงการจึงเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดทรัพยากรและแผนปฏิบัติอย่างมีระเบียบ แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ตั้งของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน และรวมตลอดถึงการจัดรูปองค์กร และการบริหารโครงการ เป็นต้น

จากความหมายที่กล่าวแล้วอาจสรุปได้ว่า โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ โดยประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าจะต้องมีจุดเริ่มต้น ในการดำเนินงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนจะต้องมีพื้นที่ในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริการ และสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลในพื้นที่นั้น และจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน

## แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับบริหารโครงการ

องค์กร หมายถึงกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมตัวกันขึ้น เพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่อาจดำเนินการให้สำเร็จลงได้โดยลำพังองค์กรเป็นที่รวมของทรัพยากรต่าง ๆ และองค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นประเภทใด ต่างก็มีการแบ่งงานแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการจัดการหรือการบริหารเป็นเครื่องมือในการรวมตัวกันของทรัพยากรและการร่วมมือกันทำงานให้เป็นอย่างดีเหมาะสม และมีประสิทธิผล การที่จะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย จะต้องประกอบด้วยศักยภาพ หมายถึง ความพร้อม หรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏเมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการบริหารจัดการ การประสานงาน บทบาทการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร และต้องมีผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในการบริหาร

ศักยภาพระดับบุคคล หมายถึงสภาวะความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ของบุคคลที่พร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยวิธีการหนึ่ง เพื่อให้เกิดการกระทำที่มีแนวโน้มจะทำให้เกิดความสำเร็จ ความพร้อมจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

- วุฒิภาวะ ประสบการณ์ทางสังคม หรือความรู้เดิม ความสนใจ หรือแรงจูงใจ

ศักยภาพระดับองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ สถานภาพ บทบาทขององค์กร บุคลากร นโยบายของรัฐบาล ความสนับสนุนจากประชาชน และแหล่งเงินทุนรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่การวางแผนการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่า ศักยภาพขององค์กร หมายถึง ความพร้อมในการแสดงความสามารถในการดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายสูงสุดขององค์กรภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่

### กระบวนการบริหารจัดการ (management process)

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประเภทใด หรืออยู่ในระดับใด ย่อมมีกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ ต่างก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่าหน้าที่พื้นฐานควรจะประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรบุคลากร การสั่งการ หรือการอำนวยความสะดวก และการควบคุม นอกจากนี้ ยังมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามของบุคคลอื่น ๆ ใ้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันขององค์กรได้

การศึกษาวิชาลัยครั้งนี้ การบริหารจัดการดังกล่าว จะเป็นไปตามหลักการของการวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การจัดสรรบุคลากร การอำนวยความสะดวก การสื่อสาร การควบคุม การติดตาม และประเมินผล

### การวางแผน (planning)

การวางแผนถือเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีความสำคัญอันดับแรกสุด เป็นการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการตัดสินใจ ในปัจจุบันที่มีผลต่ออนาคต การวางแผนจึงไม่ใช่เรื่องของสิ่งที่ทำให้ความคล่องตัว (flexibility) ในการทำงานน้อยลง แต่การวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานในอนาคต ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. จะต้องเกี่ยวข้องกับอนาคต
2. จะต้องเกี่ยวข้องกับการกระทำ
3. จะต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและองค์กร

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ในอันที่จะทำให้องค์กรปฏิบัติงาน เป็นผลสำเร็จได้ หากการวางแผนผิดพลาดก็จะส่งผลให้มีการจัดองค์กร และการควบคุมที่ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การวางแผนจึงนับว่ามีความสำคัญยิ่ง จากสภาพแวดล้อมซึ่งมีข้อจำกัด จึงเป็นสิ่งกีดกันให้องค์กรทุกประเภทต้องมีกลไกการปรับตัวให้สอดคล้องกันได้โดยขั้นตอนการวางแผนคือ

- การเตรียมการ (plan to plan) หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร พิจารณาถึงความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายขององค์กร วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนศักยภาพการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งโอกาสของผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด
- การสร้างแผน (plan formulation) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานคุณภาพของงาน ทางเลือกและการตัดสินใจที่ต้องปฏิบัติ อุปสรรค และวิธีการแก้ไข ตลอดจนการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การควบคุม กำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
- การประเมินผลงาน (plan evaluation) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรคที่พบ ตลอดจนการทบทวนหรือการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

### การจัดองค์กร (organizing)

การจัดองค์กร หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนดจัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการสร้างความ



สัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคลากร ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการกำหนดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยหลักสำคัญของการจัดองค์กรที่ผู้บริหารทุกคนต้องคำนึงถึงเสมอคือจากเป้าหมายที่สูงขึ้นงานที่ยากขึ้นต้องอาศัยคนและความชำนาญด้านต่าง ๆ มากขึ้นสิ่งที่จำเป็นต้องทำคือการแบ่งงานตามความถนัด ทั้งการแบ่งตามแวนอนตามหน้าที่งาน (function) โดยขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ ลักษณะขององค์กร และขนาดขององค์กร หรือแบ่งตามแนวตั้งความสามารถ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และต่ำ เพื่อให้เกิดผลดีในทางประหยัดและมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของการจัดองค์กร คือ การจัดโครงสร้างองค์กร (organization structure) เพื่อการแบ่งแยกแรงงานกันทำ (division of labor) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดความสัมพันธ์ต่าง ๆ หรือการประสานงาน

#### การประสานงาน (coordinating)

การประสานงาน เป็นกระบวนการในการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ได้ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยผสมผสานความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทุน วัตถุประสงค์ ฯลฯ เข้าด้วยกัน ทั้งนี้ อาศัยความร่วมมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานให้สำเร็จ ต้องมีการร่วมมือประสานกันทั้งในแนวดิ่ง (ตามสายบังคับบัญชา) และตามแวนอน (ตามตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับเดียวกัน) นอกจากนี้ ยังมีความร่วมมือประสานงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวอีกด้วย

โดยสรุป ความหมายของการประสานงานได้แก่ การที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ร่วมมือกันทำงาน โดยมีการจัดระเบียบการทำงานให้สอดคล้องกันไม่ให้มีการทำงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยผสมผสานความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร การประสานงานช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางการงานที่จะทำ

#### การจัดสรรบุคลากร (staffing)

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานนั้น ได้แก่ การคัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งหน้าที่นี้จะต่อเนื่องจากการจัดองค์กร และโครงสร้างขององค์กรโดยตรง กล่าวคือ การจัดองค์กร โดยระบุหน้าที่ ตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดให้เห็นถึงขอบเขต และความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง และการหวังให้งานทุกอย่างขององค์กรประสบผลสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งความจำเป็นของงาน ผู้บริหารจึงควรจัดทำวางแผนกำลังคน สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ ดำเนินการคัดเลือกหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม การกำหนดอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการ

การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร และบุคลากรด้วยกันเองตลอดจน การแนะนำบุคลากรให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

เมื่อมีการจัดองค์กร รวมถึงการจัดคนเข้าทำงานแล้ว อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าไปนั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับการอำนวยการ(directing) ของผู้บริหารองค์กรซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงานและการจัดสรรทรัพยากร โดยต้องมีการอำนวยการให้เป็นในทิศทางที่ส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์สูงสุดได้

#### การอำนวยการ (directing)

การอำนวยการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำในการกำกับสั่งการ ให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ ด้วยการใช้ศิลปะในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงาน และสานต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การรู้จักติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ทุกคนทำงาน ล้วนแต่เป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การอำนวยการสมบูรณ์ และสำเร็จผลได้ในที่สุด ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มคน ตลอดจนกลไกของแรงจูงใจ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสั่งการ ได้ผลสูงสุด ตลอดจนช่วยให้งานของทุกฝ่ายทุกระดับ สอดคล้อง ในอันที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันได้ ดังนั้นขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคำสั่งการจึงประกอบด้วย ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหาร ซึ่งต้องมีภาระหน้าที่ชักจูง และกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานดีที่สุดในด้านที่ตัวเองรับผิดชอบได้ ดังนั้นขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคำสั่งการจึงประกอบด้วย ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหาร ซึ่งต้องมีภาระหน้าที่ชักจูง และกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานดีที่สุดในด้านที่ตัวเองรับผิดชอบได้ และสามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาควรจะทำอย่างไร

นอกจากภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการอำนวยการแล้ว การติดต่อสื่อสาร และการมอบหมายงาน ก็ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งเช่นกัน เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ทุกชนิด ในองค์กรต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับสั่งการงานต่าง ๆ ไปให้แก่ กลุ่มคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงงาน หรือ โครงการต่าง ๆ การชี้แจง และการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ต้องอาศัยวิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร รวมถึงเป็นแหล่งรวบรวมข่าวสารข้อมูลจากที่ต่าง ๆ และผ่านข่าวสารข้อมูลหรือมอบหมายภารกิจงานเหล่านั้นไปยังผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารแต่ละลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จะมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ตัดสินใจอยู่ด้วย

### การสื่อสาร (communication)

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากรขององค์กรได้ทราบ ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วิธีการติดต่อสื่อสารในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (one way communication) หรือแบบสองทาง (two way communication) ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และเวลาเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการสื่อสารหรือการไหลของการสื่อสาร (communication flow) สามารถกระทำได้ 4 แบบ โดยมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันดังนี้.

## ตารางที่ 1 วิธีการสื่อสาร

วิธีการสื่อสาร	จุดมุ่งหมาย
จากบนล่าง (downward)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อชักจูงหรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>2. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นประจำ ความเป็นมา ความก้าวหน้าขององค์กร</li> <li>3. เพื่อชี้แจงหรือบอกเหตุผล ในเรื่องที่ได้ตัดสินใจไป</li> <li>4. เพื่อการสอนงาน หรือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>5. เพื่อแจ้งปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน</li> </ol>
จากล่างขึ้นบน (upward)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็นความคับข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น</li> <li>3. เพื่อแสดงออกถึงการยอมรับหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการทำงาน</li> <li>4. เพื่อให้ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญในเรื่องทัศนคติและความเชื่อของผู้ปฏิบัติ</li> <li>5. เพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>6. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง</li> </ol>
ระดับเดียวกันและต่าง แผนกต่างระดับ (horizontal and Diagonal)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างหน่วยงาน</li> <li>2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจและประสิทธิผลในการทำงาน</li> <li>3. เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน</li> <li>4. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> </ol>
องค์กรกับภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสร้างภาพพจน์ หรือความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับสังคม</li> <li>2. เพื่อสร้างความเชื่อถือในการประกอบการขององค์กร</li> <li>3. เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอก</li> </ol>

### การควบคุม (controlling)

การควบคุมงานเป็นกระบวนการในการติดตาม และกำกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรปฏิบัติงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ หรือได้มาตรฐานตามที่กำหนด หรืออีกความหมายหนึ่งการควบคุมงาน หมายถึง การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ให้ดำเนินการไปตามที่มอบหมาย ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงไรมีปัญหาอุปสรรคใด โดยผู้บริหารจะต้องมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รองลงไปปฏิบัติโดยกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติให้ อันจะส่งผลให้ผู้บริหารทราบถึงผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณทราบความก้าวหน้าของงานรวมถึงเป็นการช่วยเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะแสดงถึงความเอาใจใส่ในการทำงานต่อบุคคลระดับปฏิบัติงานโดยทั่วไป สิ่งที่ต้องพิจารณาควบคุมการปฏิบัติงาน ตามขั้นตอนของระบบเทคนิค หรือระบบวิทยาการในองค์กรว่าก้าวหน้าไปเพียงใด ควบคุมให้เกิดการประสานงานที่ดี พิจารณาถึงปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานรวมถึงควบคุมงานงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ควบคุมผลงานและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

### การติดตามและการประเมินผล (monitoring and evaluation)

การติดตาม หมายถึง การตรวจสอบขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามตารางกำหนดการทำงานหรือไม่มีความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคอะไร นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากระบวนการบริหารจัดการ และปัจจัยนำออกตลอดจนอิทธิพลของอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรและปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน การติดตามผลเป็นกระบวนการบริหาร ในอันที่จะได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูล และข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็ว ทันเวลา เพื่อประโยชน์ในตัวโครงสร้างหน้าที่ และกลวิธี ตลอดจนตัวบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สำหรับการประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าองค์กรได้ดำเนินการไป มีความก้าวหน้าเพียงใดมีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร รวมถึงพิจารณาถึงแนวโน้มขององค์กรในอนาคต

ถึงแม้ว่าองค์กรต่าง ๆ จะใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร แต่ในความเป็นจริงของโลกในปัจจุบัน สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่า ด้านเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐ ส่งผลให้การบริหารจัดการ ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร ดังนั้นการประเมินผลงานจึงเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่บุคคล และองค์กรนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก

สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งการประเมินผลงานดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

### การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา เป็นรูปแบบการบริหารงานในองค์กรใด องค์กรหนึ่งที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีทำงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บางครั้งการปรับเปลี่ยนอาจรวมถึงการเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมด้วย เช่น การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของกลุ่ม เป้าหมายในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2547 - 2551

### เป้าประสงค์

การท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสาขาหลัก ที่เติบโตอย่างยั่งยืน เป็นศูนย์กลาง การท่องเที่ยวแห่งเอเชียที่สามารถกระจายรายได้และ โอกาสพัฒนาแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง

### วิสัยทัศน์

ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย ภายในปี 2551

### เป้าหมาย

ในปี 2551 จะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 20 ล้านคน หรือมีรายได้ จากการท่องเที่ยวไม่น้อยกว่า 700,000. - ล้านบาท

ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวมี 3 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทยมากขึ้น

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย

3. เพื่อดำเนินการตลาดเชิงรุกที่เกิดผลได้ในระยะเวลารวดเร็ว และเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจ ของประเทศในภาพรวม โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) ในภูมิภาค เอเชีย มากกว่าร้อยละ 10 ในสิ้นปี 2551 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ดังนี้.-

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตลาดเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประตู (gateway) ในภูมิภาคเอเชีย

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการตลาดทั่วโลก (world event marketing)

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว

### มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นกลไกหลักในการกระจายรายได้และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

2. เพื่อพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายทางการตลาดและเป็น magnet ดึงดูดนักท่องเที่ยว

3. เพื่อให้สินค้าและบริการ ทางการท่องเที่ยวมีมาตรฐานสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว

4. เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจในมาตรฐาน ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว โดยมีเป้าหมายคือ

- มีแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายทางการตลาด และเป็น magnet เพียงพอที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

- รายได้ของประชาชนในพื้นที่เป้าหมายที่มาจากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี

- มีแหล่งท่องเที่ยวไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรชุมชน

ดูแลอนุรักษ์และบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้าง พัฒนา ฟื้นฟู และเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มมาตรฐานการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของ

นักท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ

### มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพ

2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

3. เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ระดับ

ชาติ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์การพัฒนา 19 กลุ่มจังหวัด โดยมี

เป้าหมายคือ

- องค์กรที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยว มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำนวน

เพิ่มขึ้น

- เพิ่มจำนวนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี
- มีการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ แบบบูรณาการด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

### 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อให้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการการท่องเที่ยว แบบบูรณาการในทุกระดับทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับด้านการท่องเที่ยวสำรวจจัดทำทะเบียน อนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว

**ยุทธศาสตร์การพัฒนการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 - 2549**

#### หลักการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนการท่องเที่ยวไทย มีแนวทางหลักในการตอบสนอง นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้คำนึงถึงเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มีรายได้จากการท่องเที่ยวของคนไทยภายในประเทศและจากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 และร้อยละ 8 ตามลำดับ ทั้งยังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ให้เศรษฐกิจระดับฐานรากมีความเข้มแข็ง เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวในทุกระดับ บูรณาการความร่วมมือ เพื่อยกระดับให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ (quality destination) มุ่งเน้นการพัฒนากการท่องเที่ยว โดยการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วางมาตรการในการสร้างความสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์ เพื่อการท่องเที่ยวกับการอนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (sustainable tourism development)

#### แนวทางการพัฒนาภาคบริการและการส่งเสริมการท่องเที่ยว

นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาภาคบริการ และการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (tourism capital of Asia) ภายในปี 2551 ได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 7 ประการ คือ



### 1. สาธารณูปโภค ที่พัก และสาธารณสุขมูลฐาน

ปรับปรุง และพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมทั้งการให้บริการ ได้แก่ระบบสาธารณูปโภค ที่พักแรมที่ได้มาตรฐานสำหรับนักท่องเที่ยว รวมทั้งระบบสาธารณสุขมูลฐาน โดยเฉพาะการจัดให้มีบริการห้องน้ำที่สะอาด มีการบริหารจัดการที่ดีในแหล่งท่องเที่ยว ทุกแห่งหรือในสถานที่สาธารณะ

### 2. การเข้าถึงและการคมนาคม

ปรับปรุงระบบการขนส่ง การให้บริการและการคมนาคม รวมทั้งระบบการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงเส้นทางการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว การสนับสนุนการสร้าง วงจรการท่องเที่ยว เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน การให้บริการด้านโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์ สาธารณะ โทรศัพท์ไร้สาย โทรสาร อินเทอร์เน็ต การแพร่ภาพทางโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม หรือ เคเบิลใยแก้ว วิทยุ รวมทั้งระบบสื่อสารทางไกลอื่น ๆ

### 3. แหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย

พัฒนารูปแบบ และเพิ่มความหลากหลายของการท่องเที่ยวทั้งการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (eco tourism) การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (health tourism) การท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม (agro tourism) โดยส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่

### 4. วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์

สนับสนุนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงจิตชู และเผยแพร่วัฒนธรรมไทยอย่าง สมศักดิ์ศรีและสร้างสรรค์ แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทย

### 5. ความปลอดภัยและความมั่นคงทางการเมือง

เพิ่มมาตรการการอำนวยความสะดวก สร้างความปลอดภัย และป้องกันการเอารัด เอาเปรียบนักท่องเที่ยว เร่งรัดแก้ปัญหาความเดือดร้อนของนักท่องเที่ยวอย่างจริงจัง บนพื้นฐาน ของภาพลักษณ์ความมั่นคง และความมีเสถียรภาพทางการเมือง

### 6. อักษรศาสตร์และการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ

ผลิตและพัฒนาบุคลากรภาคบริการ ให้มีอักษรศาสตร์อันดีในการต้อนรับนักท่องเที่ยว มีความรู้และทักษะด้านภาษา กำหนดมาตรฐานการบริการ และการจัดการ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาคู่มือการด้านการท่องเที่ยว ให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

### 7. อาหารอร่อยและสะอาด (clean food good taste)

พัฒนาและยกระดับการให้บริการอาหารที่สะอาดถูกสุขลักษณะอนามัย (clean food) ความสำคัญของความละเมียดในการประดิษฐ์และรสชาติของอาหารไทย (good taste) รวมทั้ง

ผลิตภัณฑ์ลักษณะของการผลิต และการให้บริการอาหารรสเลิศที่หลากหลาย (kitchen of the world) ของประเทศไทย

#### ความจำเป็นในการปรับยุทธศาสตร์

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านการบริการและการท่องเที่ยวให้ การท่องเที่ยว คือ หนทางสำคัญของการนำรายได้กระแสเงินสด เข้าสู่ประเทศ ดังนั้นรัฐบาลจึงมีนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพ และมาตรฐานของการบริการ เพิ่มความหลากหลายของรูปแบบการให้บริการ และการท่องเที่ยว และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคบริการ และการท่องเที่ยว ทั้งด้านการพัฒนาภาคบริการและด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว

เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2545 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย 3 ปี พ.ศ. 2547 – 2549 ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนา และส่งเสริมการท่องเที่ยว ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวในระยะ 3 ปี โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้-

1. เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย
2. เพื่อปฏิรูปอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ
3. เพื่อมุ่งเพิ่มรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ
4. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนเงินตราภายในประเทศ จากนักท่องเที่ยวคนไทย

คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการ ด้านการท่องเที่ยว ตามกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อบูรณาการเป็นแผนปฏิบัติการด้านการท่องเที่ยว เสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาและอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การท่องเที่ยว เป็นวาระแห่งชาติ (national agenda) และเป็นภารกิจที่ครอบคลุมหลายหน่วยงาน (inter – ministry agenda) มีความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงาน และองค์กรภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน ทั้งยังต้องขยายพื้นที่ท่องเที่ยวด้วยการพัฒนา ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ขยายตลาดในระดับภูมิภาค (intra regional) และนอกภูมิภาค (inter regional) ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (tourism capital of Asia) ในปี พ.ศ. 2551 และช่วงชิงการเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน เช่น ศูนย์กลางการบิน (aviation hub) เป็นต้น

เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 รัฐบาลได้ปรับบทบาทการบริหารจัดการ การท่องเที่ยว (restructure) และจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬาขึ้น ตามพระราชบัญญัติการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีภารกิจในการสร้างและพัฒนาการท่องเที่ยว และการกีฬาให้

ยั่งยืนอย่างเป็นระบบด้วยการบริหารจัดการ และสร้างเครือข่ายที่บูรณาการเพื่อสร้างคนสร้างรายได้ และสร้างชาติ ให้เป็นผู้นำทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2547 สนับสนุนเพิ่มเติม ให้การปฏิบัติราชการของจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการ บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 มีผลให้กระทรวงต่าง ๆ ต้องปรับนโยบาย และ แผนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดด้วย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 – 2549 ที่ได้ปรับปรุงขึ้นใหม่นี้ให้ ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การแข่งขัน (competitiveness) การวิเคราะห์และกำหนด ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปรับปรุง และจัดทำตำแหน่งของประเทศไทย (repositioning) ของ ประเทศไทยในตลาดการท่องเที่ยวโลก เพื่อหาตำแหน่งที่เหมาะสมในการส่งเสริม และพัฒนาการ ท่องเที่ยวของประเทศไทย ทั้งนี้โดยเน้นให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพได้มาตรฐาน (quality destination) บนพื้นฐานของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (sustainable tourism development) ทั้งนี้มีเป้าหมายสำคัญ เพื่อวางรากฐานให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชีย (tourism capital of Asia) ภายใน พ.ศ. 2551

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 – 2549 ประกอบด้วย 4

ยุทธศาสตร์หลักดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ (positioning)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

โดยแต่ละยุทธศาสตร์ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ (positioning)

กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนการจัดทำ positioning ของประเทศไทย รวมทั้งกำหนด และเผยแพร่ brand ของประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การตลาดท่องเที่ยว

มุ่งสู่เป้าหมายคุณภาพควบคู่กับการรักษาการเติบโตของตลาดเชิงปริมาณ ทั้งในและ ต่างประเทศ

กำหนดตลาดเฉพาะกลุ่ม (niche market) และเน้นการทำตลาดแบบกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (target marketing)

เน้นการดำเนินงานแบบ เน้นการทำตลาดที่ให้ผลตอบแทนสูงและคุ้มค่า การลงทุนกลยุทธ์ที่ 3 กำหนดสินค้าทางการท่องเที่ยว

ประเมินศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด เพื่อกำหนดทิศทางที่เหมาะสม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 1 โฆษณาประชาสัมพันธ์ ยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทย

ส่งเสริมการตลาดทั่วโลก (world event marketing)

สร้างกระแสนิยมการท่องเที่ยวในประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มช่องทางการตลาดในรูปแบบใหม่ ๆ

สร้างพันธมิตรทางการท่องเที่ยว

ส่งเสริม สนับสนุนกิจการภาพยนตร์

สร้างศักยภาพการให้บริการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่งเสริมและเชื่อมโยงกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวไทย

กำหนดแนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวเพื่อให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และสามารถส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้อย่างยั่งยืน โดยแบ่งกลุ่มสินค้าที่จะดำเนินการพัฒนาใน 3 ปี 5 กลุ่มดังนี้.-

กลุ่ม 1 : หาดทราย ชายทะเล

กลุ่ม 2 : อุทยาน ป่าเขา

กลุ่ม 3 : ประวัติศาสตร์วัฒนธรรม

กลุ่ม 4 : สินค้าตามความสนใจเฉพาะ 13 กิจกรรม

กลุ่ม 5 : สินค้าที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของชาติ

โดยมีกลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 บูรณะและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว

บูรณะและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว

ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวให้ทันสมัย

เพื่อป้องกันการทำลาย บุกรุกแหล่งท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานของสินค้าและบริการ

พัฒนาทักษะการให้บริการแก่บุคลากร ด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล ผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษา และการฝึกอบรมด้านการท่องเที่ยว (tourism human resource development center of Asia)

พัฒนามาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

พัฒนามาตรฐานที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยว

เพิ่มมาตรฐานสุขาอนามัย (hygiene) ของการให้บริการด้านการท่องเที่ยว

พัฒนามาตรฐานและมาตรฐานการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามแหล่งท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มมาตรฐานด้านการอำนวยความสะดวกนักท่องเที่ยว

อำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

(one stop service)

การตรวจลงตราหนังสือเดินทางในลักษณะเดียวกับ Schengen Visa

ปรับปรุงและพัฒนาาระบบสาธารณูปโภค รวมทั้งระบบสาธารณสุขมูลฐาน

ปรับปรุงระบบการสื่อสารพื้นฐาน

ปรับปรุงระบบการขนส่ง การเชื่อมโยงเส้นทาง การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนามาตรฐานความปลอดภัย (safety) และการรักษาความปลอดภัย

(security) ในชีวิตและทรัพย์สิน

กลยุทธ์ที่ 5 จัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 1 การขยายพื้นที่ท่องเที่ยว

พัฒนาการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภายในกลุ่มจังหวัด (intra cluster) ระหว่างกลุ่มจังหวัด

(inter cluster) ภายในภูมิภาค (intra region) ระหว่างภูมิภาค (inter region) กับประเทศเพื่อนบ้าน

ส่งเสริมวิจัยสำรวจ พัฒนาแหล่งสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวใหม่ๆ เช่น การบูรณาการ

โครงการ OTOP ในพื้นที่ต่างๆ ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงกิจกรรม ผลักดันให้ประเทศเป็น

ศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยว (aviation hub regional gateway)

ขยายบทบาทของประเทศไทยในเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารจัดการใหม่

ให้ความสำคัญกับบทบาทการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวตามกรอบยุทธศาสตร์การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

แบ่งภารกิจการทำงานกับดูแลการท่องเที่ยวให้ชัดเจนระหว่าง ภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น

บูรณาการการบริหารจัดการการท่องเที่ยวกับส่วนราชการองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

จัดให้มีระบบที่สามารถรองรับป้องกัน และแก้ไขปัญหาวิกฤตที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว (crisis management)

พัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพในด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวให้กับท้องถิ่น และเอกชน รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศ / เครื่องมือสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวของท้องถิ่น

กำหนดมาตรฐานด้านราคาเพื่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการ และสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้บริโภค

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนา ให้มีธุรกิจด้านการท่องเที่ยว และธุรกิจต่อเนื่องด้านการท่องเที่ยว

สนับสนุนการส่งเสริมการลงทุนด้านการท่องเที่ยวให้กับ SMEs ในท้องถิ่น

สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน

### กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

#### 1. พิพิธภัณฑสถานทหารบกพิเศษ

เป็นสถานที่รวบรวมประวัติศาสตร์ความเป็นมา ผลงาน รวมทั้งเกียรติประวัติดีเด่นของหน่วยรบพิเศษ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งหน่วยทหารพลร่มเป็นครั้งแรก พ.ศ. 2497 เป็นต้นมา ตลอดจนได้จัดและตกแต่งห้องซึ่งแสดงถึงวิวัฒนาการ การพัฒนาหน่วยรบพิเศษมาตามลำดับ นอกจากนั้นยังแสดงถึงภารกิจในรูปแบบต่างๆ ที่หน่วยรบพิเศษปฏิบัติงาน ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน พิพิธภัณฑสถานรบพิเศษจึงเป็นสถานที่ ที่เป็นองค์ความรู้ของนักรบพิเศษ ตั้งแต่อดีตสะสม และรวบรวมไว้ให้อนุชนรุ่นหลัง ได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงประวัติศาสตร์การสู้รบ บทเรียนการปฏิบัติงานตามสมรรถุิรบที่หน่วยรบพิเศษมีส่วนร่วมในการปกป้องอธิปไตยของชาติไทยให้คงอยู่ตามทุกวันนี้และที่น่าสนใจคือสถานที่ตั้งของพิพิธภัณฑสถานรบพิเศษตั้งอยู่ที่ ค่ายวชิราลงกรณ์ บ้านป่าหวาย ตำบลป่าตาล อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ซึ่งเป็นบริเวณที่ตั้งหน่วยทหารบกพิเศษไทยเป็นครั้งแรก จึงเรียกว่า พลร่มป่าหวาย จนถึงปัจจุบันนี้

## 2. การดำรงชีพในป่า

หน่วยทหารรบพิเศษ มักมีขีดความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในป่าทุรกันดาร ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แม้ว่าจะไม่มีอาหารใด ๆ เลย ผู้สนใจที่เข้าร่วมกิจกรรมการดำรงชีพในป่า จะได้รับการสอนให้อาศัยอยู่ในป่า โดยให้รู้จักการแสวงหาพืชพันธุ์ไม้ผลไม้ หรือวัสดุจากธรรมชาติมาดัดแปลงเป็นอาหารพอที่ประทังชีวิตไปได้ นอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นถึงการจับงูหรือสัตว์บางอย่างเพื่อมาประกอบอาหารได้ ยกตัวอย่างเช่น การหุงข้าวจากกระบอกไม้ไผ่ การหาน้ำดื่มจากเถาวัลย์ หรือ ต้นกล้วยและการทำอุปกรณ์เพื่อจับสัตว์มาเป็นอาหาร เป็นต้น

## 3. การกระโดดหอสุง 34 ฟุต

เป็นการทดสอบกำลังใจเบื้องต้น สำหรับคนที่จะฝึกการกระโดดร่มจากเครื่องบินจริง เนื่องจากระยะความสูง 34 ฟุตจากพื้นดิน (ประมาณ 10 เมตร) เป็นระยะที่คนทั่ว ๆ ไปจะรู้สึกตัวว่าน่ากลัวหรือเสียวมากที่สุด ผู้สนใจที่เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับการฝึก ให้รู้จักการประกอบร่มกับตัวเอง การนำตัวเองขึ้นสู่ที่สูงเสมือนกับอยู่ในเครื่องบินจริง การขึ้นประตูเครื่องบิน (หอโอด) การกระโดดออกจากประตูเครื่องบิน (หอโอด) และการลอยตัวอยู่ในอากาศ จนกระทั่งมาถึงพื้นดิน กิจกรรมนี้จึงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้ที่ต้องการเอาชนะใจตัวเอง สามารถทำได้ไม่ว่าเด็ก หรือผู้หญิง และผู้ชาย ใครที่สามารถผ่านการทดสอบจะได้ประดับปีกร่มขนาดเล็กเป็นรางวัล

## 4. การปีนและไต่หน้าผา

เป็นกิจกรรมที่ท้าทายความสามารถอีกอย่างหนึ่ง ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับการฝึกสอน ให้รู้จักใช้อุปกรณ์เชือกและเครื่องมือสำหรับการปีนขึ้นหรือการไต่ลงหน้าผาจริง นอกจากนั้นยังได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการปีน หรือการไต่หน้าผาจากทั้งาย ๆ ก่อน แล้วค่อย ๆ ปฏิบัติที่ยากต่อไป

## 5. การพักแรมและการเดินป่า

อาจจะเป็นกิจกรรมของคณะ หรือกลุ่มเดียวกัน ที่ต้องการสัมผัสบรรยากาศธรรมชาติอย่างแท้จริง ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเดินป่าให้ปลอดภัย การใช้สะพานเชือกเพื่อข้ามลำน้ำ และเรียนรู้พืชพันธุ์ไม้ชนิดต่าง ๆ ในป่า เป็นการศึกษาเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ รวมทั้งกางเต็นท์พักแรมในป่าบริเวณอ่างเก็บน้ำ หรือป่าต้นน้ำในเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าซับลังกา จังหวัด ลพบุรี

## 6. การจัดโปรแกรมแบบทัวร์ป่าทางทหาร

เป็นกิจกรรมที่จัดโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับผู้สนใจที่เป็นคณะ หรือนำมารวมเป็นกลุ่มย่อยก็ได้ ชนิดของกิจกรรมหรือช่วงระยะเวลาขึ้นอยู่กับลูกค้าต้องการ ยกตัวอย่าง เช่น กิจกรรม 3 วัน 2 คืน

วันแรก --- ยิงปืนพก ใต้หน้าผา พายเรือยาง ดำรงชีพในป่าและพักแรม

วันที่ 2 --- เดินป่าสัมผัสบรรยากาศป่าต้นน้ำ ศึกษาเชิงอนุรักษ์และได้สะพานเชือก

วันที่ 3 --- กระโดดหอสูง ชมพิพิธภัณฑสถานหทารพิเศษ

#### 7. การกระโดดร่มจากบอลลูนทางทหาร

เป็นกิจกรรมที่ทำทดสอบความสามารถ สำหรับผู้ที่ต้องการกระโดดร่ม คล้ายกับการกระโดดร่มจากเครื่องบินจริงมากที่สุด แต่บอลลูนทางทหารที่ใช้โคดจะอยู่สูงจากพื้นดิน ประมาณ 800 ฟุต เนื่องจากการกระโดดร่มจริง ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องได้รับการฝึกภาคพื้นดินก่อนเป็นเวลา 6 วัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในเรื่องคุณลักษณะ และการทำงานของทีม การแต่งร่ม การบังคับร่ม ขณะลอยตัวในอากาศ การลงสู่พื้นดิน รวมทั้งกฎการรักษาความปลอดภัย และในวันสุดท้ายจะเป็นสุดยอดแห่งความท้าทายตื่นเต้นและชมบรรยากาศ ขณะที่บอลลูนเคลื่อนที่สูงขึ้นในท้องฟ้า หากใครสามารถผ่านการทดสอบ จะได้รับการประดับปีกบอลลูน และประกาศนียบัตรการกระโดดร่มจากบอลลูนเป็นรางวัล

กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารพิเศษ พื้นที่ จ. ลพบุรี ทั้ง 7 รายการข้างต้นนี้ ผู้ที่สนใจในกิจกรรมใดสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียดได้ที่ กองกิจการพลเรือน กองบัญชาการหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช อ.เมือง จ.ลพบุรี โทร.036 - 412192 หรือ [www.rta.mi.th/26000u](http://www.rta.mi.th/26000u)

#### หน่วยงาน/องค์กรของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว

1. กองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในเรื่องการควบคุม อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลเกี่ยวกับงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารพิเศษให้เป็นไปตามนโยบายของ ผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ของหน่วยงานการบริหารจัดการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว กองกิจการพลเรือนจะเป็นหน่วยงานที่คอยติดต่อ และประสานงานกับหน่วยงานภายในหน่วยรบพิเศษเองรวมทั้งหน่วยงานภายนอกทั้งส่วนราชการ และภาคเอกชนด้วย นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการจัดทำแผนงานโครงการ หรือโปรแกรมการท่องเที่ยวที่จะเปิดให้กับผู้สนใจมาใช้บริการตามห้วงระยะเวลา อีกทั้งการตรวจสอบ / วิเคราะห์ และประเมินผลกิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยเป็นภาพรวมของ หน่วยว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

แต่ข้อเท็จจริงกองกิจการพลเรือน มิใช่จะมีงานความรับผิดชอบ เรื่อง การท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีงานหลักด้านอื่นด้วย เช่น งานด้านการประชาสัมพันธ์ การปฏิบัติการจิตวิทยา การปลูกฝังอุดมการณ์ทางการเมืองและการช่วยเหลือประชาชนอีกด้วย ฉะนั้นการแบ่งหน้าที่ความ



รับผิดชอบว่าใครจะรับผิดชอบงานใด จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน ยศ พันเอก (พิเศษ) ที่บริหารจัดการภายในหน่วยงานเอง ปัจจุบันกองกิจการพลเรือน มีกำลังพลเป็นนายทหาร 9 นาย และ นายสิบ 8 นายเท่านั้น ที่ต้องทำงานทั้งหน้าที่ประจำ และงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยไปด้วย

กล่าวโดยสรุป หน่วยทหารรบพิเศษ ยังไม่ได้จัดสำนักงานการท่องเที่ยวของหน่วย แต่ได้มอบหมายให้ กองกิจการพลเรือน เป็นผู้รับผิดชอบ โดยให้แบ่งมอบความรับผิดชอบภายในเป็นลักษณะเฉพาะกิจ หรือชั่วคราวเท่านั้น สำนักงานของกองกิจการพลเรือนอยู่ที่ กองบัญชาการหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช

2. โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ เป็นหน่วยงานระดับผู้ปฏิบัติในกิจกรรมการกระโดดร่มจากบอลูน การกระโดดหอสุง 34 ฟุต เมื่อได้รับการกิจโรงเรียนสงครามพิเศษ จะจัดตั้งกองอำนวยการฝึกเพื่อแบ่งหน้าที่ให้นายทหาร นายสิบ รับผิดชอบการฝึกสอน ให้กับผู้รับการฝึก จำนวนของครูฝึกจะมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนผู้รับการฝึก พื้นที่การฝึก และที่ตั้งหน่วยอยู่ที่ ค่ายเอราวัณ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

3. กรมรบพิเศษที่ 2 เป็นหน่วยงานระดับผู้ปฏิบัติ ในกิจกรรมการพักผ่อน การเดินป่า การดำรงชีพในป่า การปีน/ไต่หน้าผา และการพายเรือ เมื่อได้รับการกิจกรรมรบพิเศษที่ 2 จะจัดตั้งกองอำนวยการฝึกเช่นเดียวกัน จำนวนของครูฝึกมากขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เข้ารับการฝึก กิจกรรมส่วนใหญ่ใช้พื้นที่การฝึก ณ ค่ายฝึก A03 ซึ่งเป็นค่ายฝึกที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและมีมาตรฐานตั้งอยู่ใกล้กับอ่างเก็บน้ำซับเหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

4. กองวิทยากร ศูนย์สงครามพิเศษ เป็นหน่วยงานระดับผู้ปฏิบัติในกิจกรรมการเยี่ยมชม พิพิธภัณฑสถานทหารรบพิเศษ ผู้อำนวยการกองวิทยากรพร้อมเจ้าหน้าที่ จะเป็นผู้รับผิดชอบในการให้ความรู้แก่ผู้เยี่ยมชม โดยภาพสไลด์มัลติวิชชั่น รวมทั้งจัดมัคคุเทศก์บรรยายนำชมห้อง และสถานที่ต่าง ๆ ของพิพิธภัณฑสถาน ซึ่งอยู่ด้านหน้าค่ายวชิราลงกรณ์ จังหวัดลพบุรี

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บูรณศักดิ์ ฤกษ์สำรวจ (2544, หน้า 73- 74) ได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กรของสำนักงานการท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต 5 มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน และไม่มีความหลากหลายในด้านตำแหน่ง ได้แก่ ระดับบริหารและระดับปฏิบัติมีพนักงานไม่มาก ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับงาน ผลตอบแทน และความก้าวหน้าในหน้าที่ รวมทั้งพนักงานได้รับการอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ในการปฏิบัติงานด้วย

2. การเตรียมการขององค์กรในปีท่องเที่ยวไทย ปี 2543 ได้เตรียมการทั้งในส่วนของพนักงานให้ทำความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของโครงการปีท่องเที่ยวไทย การเตรียมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ส่วนองค์กรนั้น มีการวางแผนงาน การบริหารจัดการ การจัดกิจกรรม การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาดด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่รับผิดชอบ

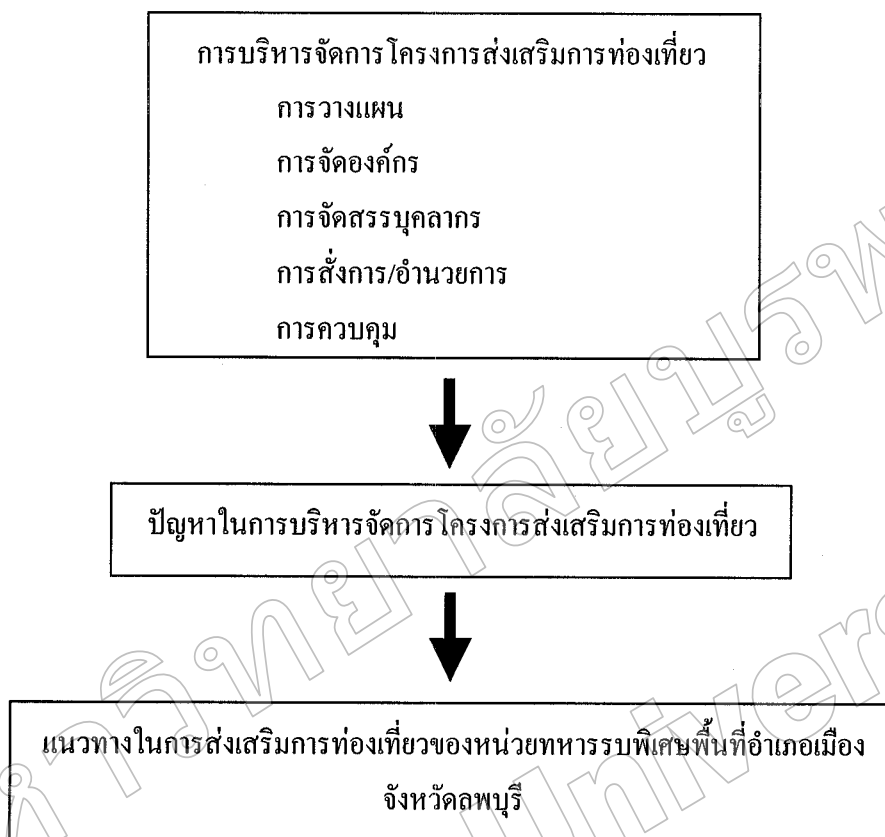
3. การวิเคราะห์บุคคลจากแรงกระตุ้น จากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบาย และเป้าหมายของสำนักงานการท่องเที่ยวโครงการท่องเที่ยวไทย ปี 2543 สำหรับปัจจัยภายนอกได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ทำให้พนักงานของสำนักงานการท่องเที่ยวภาคกลาง เขต 5 มีการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายโดยมีการพัฒนาด้านการงาน การมีส่วนร่วม และการพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กรในที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์กร เป็นการพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนงาน การจัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ขององค์กรเอง รวมทั้งผนวกกับแผนงานของส่วนกลาง ทำให้เกิดการสอดคล้องกันในเรื่องนโยบายและเป้าหมาย ซึ่งส่งผลสำเร็จของโครงการท่องเที่ยวไทย ปี 2543

5. ปัญหาที่พบได้แก่ การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว และการเข้าถึง การตลาด ความรู้ของบุคลากรด้านท่องเที่ยว คุณภาพการบริการท่องเที่ยว และปัญหาการพัฒนาเมือง ที่ทำลายบรรยากาศการท่องเที่ยว

6. สรุปการประเมินผลนโยบายองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวในปีท่องเที่ยวไทย 2543 นั้น สำนักงานการท่องเที่ยว ภาคกลาง เขต 5 ได้ดำเนินตามแผนงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## กรอบแนวความคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการ ปัญหา และแนวทางการส่งเสริมโครงการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษ

## บทที่ 3

### วิธีการศึกษาวิจัย

#### วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยเลือกผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี โดยแหล่งข้อมูลได้มาจาก 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ได้จาก ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเรื่องการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ส่วนที่สอง ได้จากข้อมูลโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย รวมทั้งแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่รับผิดชอบงานการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษโดยตรงมี จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ
2. เสนาธิการศูนย์สงครามพิเศษ
3. หัวหน้าโรงเรียนสงครามพิเศษ
4. นายทหารฝ่ายเสนาธิการกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ
5. นายทหารพระธรรมนูญ กรมรบพิเศษที่ 2
6. ภัณฑารักษ์ ศูนย์สงครามพิเศษ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแนวทางการสัมภาษณ์ โดยใช้กรอบแนวความคิดในการศึกษาในด้านการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว และแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี เป็นแนวทาง และแบ่งโครงสร้างของการสัมภาษณ์เป็น 4 ส่วนคือ

1. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
2. การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไข
4. แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยว

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้เวลาห้วงเดือนเมษายน ถึงพฤษภาคม 2548

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัย ได้รวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้ว ได้นำผลสรุปของแต่ละประเด็นหลักคือการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารบกพิเศษ ปัญหาและแนวทางแก้ไข แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารบกพิเศษ มาวิเคราะห์เชิงตรรกวิทยา และเปรียบเทียบกับทฤษฎี แนวความคิดการบริหารจัดการ การบริหารโครงการ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง - รวมทั้งข้อมูลยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์การศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีของหน่วยทหารบกพิเศษ โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แล้วนำมาบูรณาการ เพื่อเสนอผลการศึกษาวิจัย โดยแบ่งเป็นหัวข้อในการนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
  - 1.1 การวางแผน
  - 1.2 การจัดองค์กร
  - 1.3 การจัดสรรบุคลากร
  - 1.4 การสั่งการ/อำนวยการ
  - 1.5 การควบคุม
2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
3. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

### การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

#### ด้านการวางแผน

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ได้ยึดยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2547 โดยให้เพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว มีการพัฒนาสินค้า และบริการด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาการบริหารจัดการแบบบูรณาการ นอกจากนี้ยังให้มีการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติจริงเหมือนการฝึกทหาร และมีการสำรวจกิจกรรมที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ได้กำหนดให้ครูฝึกจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวในค่ายพักแรมให้เป็นไปตามกรอบนโยบาย และแนวทางของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ยุทธศาสตร์อีกประการหนึ่ง คือ กำหนดกลุ่มเป้าหมายโดยใช้หลักคิดถึงเขาและเรา โดยผู้ให้บริการต้องมีใจรักการบริการ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า ผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วย บัญชียุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 29 มิถุนายน 2547 คือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาบริหารจัดการแบบบูรณาการ (ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุตมะ เสนาธิการ ศูนย์สงครามพิเศษ กล่าวว่า กำหนดยุทธศาสตร์โดยให้มีการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติจริง เหมือนการฝึกทหาร เช่นการกระโดดหอสูง การกระโดดร่มจากบอลสูง การดำรงชีพในป่า สำหรับผู้ที่ชอบความตื่นเต้น (ศุภวุฒิ อุตมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง หัวหน้าโรงเรียนสงครามพิเศษ กล่าวว่า กำหนดยุทธศาสตร์โดยสำรวจกิจกรรมของหน่วยที่กระทำว่า เป็นที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยว โดยนำมาประกอบกับยุทธโศปกรณ์ และสิ่งอุปกรณ์ที่มีอยู่ นอกจากนี้ต้องเลือกกิจกรรมที่มีความน่าสนใจมากที่สุด และมีความแตกต่างจากกิจกรรมที่มีอยู่แล้วทั่วไป (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ ฝ่ายเสนาธิการ กองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กล่าวว่า ยุทธศาสตร์โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว กำหนดตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวไทย (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา นายทหารพระธรรมนูญ กรมรบพิเศษที่ 2 กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยให้มีการกำกับดูแลของครูฝึกในกิจกรรมในค่ายพักแรม โดยปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ(อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน ภัณฑารักษ์ ศูนย์สงครามพิเศษ กล่าวว่า มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้หลักคิดถึงเขาเรา นอกจากนี้ผู้ให้บริการต้องมีใจรักบริการ และวิเคราะห์ถึงความต้องการของตลาดด้วย (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

ในการจัดทำแผนโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีกระบวนการจัดทำแผน โดยการเก็บข้อมูลความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความนิยมในเชิงอนุรักษ์ และยึดหลักยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย มาประกอบการจัดทำแผน นอกจากนั้น ได้จัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมทั้งจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์โดยการประสานงานกับกองทัพบก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จังหวัดลพบุรี บริษัทการท่องเที่ยวและสื่อมวลชน เพื่อเข้าเยี่ยมชมกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ และได้นำข้อพิจารณาด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อตรวจสอบถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง

อย่างไรก็ตามวิธีการนำแผนไปปฏิบัติได้มีการประชุมระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในนโยบายและการปฏิบัติ นอกจากนี้ได้ขยายผลการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วยทหารพิเศษ ไปยังหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนของจังหวัดลพบุรีด้วย ดังผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า กล่าวว่า มีกระบวนการการจัดทำแผนโดยการเก็บข้อมูลความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความนิยมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยนำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวมาประกอบการจัดทำแผน ส่วนวิธีการนำแผนไปปฏิบัติ ได้จัดให้มีการประชุมผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจนโยบาย และแผนปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ก่อนนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งมีการประเมินผลโครงการทุก 3 เดือน (ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

สุภาวดี อุตมะ กล่าวว่า กระบวนการในการจัดทำแผนคือการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานทุกระดับให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมทั้งจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างปลอดภัย ส่วนการนำเอาแผนไปปฏิบัติ คือ ให้นำหน่วยรับผิดชอบการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐ และเอกชน ทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ (สุภาวดี อุตมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง กล่าวว่า มีการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ โดยมีการประสานงานกับคณะทำงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองทัพบก ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทการท่องเที่ยวและสื่อมวลชน มาเยี่ยมชมแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมของหน่วย เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่า การจัดทำแผนจะต้องศึกษาและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายต่าง ๆ ของกองทัพบก รวมทั้งปัญหาข้อขัดข้อง มีการวางระบบการบริหารองค์กร ศึกษากิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วย และหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบและตรวจสอบจุดอ่อน / จุดแข็ง การวางแผนการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมจะนำไปสู่การจัดทำโปรแกรมการท่องเที่ยวของหน่วย โดยการประสานประโยชน์กับหน่วยงานภายนอก เช่น ข้อมูลการตลาด และการร่วมเครือข่ายการท่องเที่ยว (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่า การจัดทำแผนจะมีกิจกรรมเสริมความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะให้มีความรู้และประสบการณ์ด้านกึ่งทหาร รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ เสริมสร้างลักษณะผู้นำ และผู้ตามที่ดีสร้างความสามัคคี มีวินัย รู้จักเสียสละอดทนทั้งสภาพร่างกายและจิตใจ นอกจากนี้กิจกรรมกลุ่ม



สัมพันธ์ คือร่วมกัน ร่วมนอน ร่วมคิด ร่วมศึกษา โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก และแนะนำแหล่งท่องเที่ยวโบราณสถานของจังหวัดลพบุรี (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่า พิพิธภัณฑ์ทหารรบพิเศษ เป็นหนึ่งในโปรแกรมทัวร์ป่าทางทหาร โดยร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จังหวัดลพบุรี และมีการประสานงานกับหน่วยงานภาคเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำคณะนักท่องเที่ยวมาเยี่ยมชม (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

#### ด้านการจัดองค์กร

หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดองค์กรเพื่อดำเนินการ และสนับสนุนให้โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีโดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกำหนดศูนย์กลางการประสานงาน และมีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะเพื่อกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ส่วนการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนภายนอกยังมีน้อย นอกจากนี้ มีการทำฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเผยแพร่ทาง website จัดทำเอกสารเผยแพร่ เพื่อการค้นคว้าทางวิชาการ คังผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ธนศักดิ์ เก่งถนอมมี และสุภาวดี อุตมะ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดองค์กรจะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และกำหนดหน้าที่เป็นศูนย์กลาง เพื่อการประสานงานและกำกับดูแล กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ เช่น ให้ความสะดวกกับบริษัทถ่ายทำภาพยนตร์ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ทางสื่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (ธนศักดิ์ เก่งถนอมมี และ สุภาวดี อุตมะ, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง กล่าวว่า มีการประสานงานกับคณะกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองทัพบก ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทท่องเที่ยวและสื่อมวลชน มาเยี่ยมชมแหล่งท่องเที่ยว และกิจกรรมของหน่วย เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้มีการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ การอบรมมัคคุเทศก์ และการสำรวจความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของกิจกรรม (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่า การท่องเที่ยวเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลพบุรี ในระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งทางจังหวัดลพบุรี ได้จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะขึ้นมา เพื่อกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ จังหวัดลพบุรี นอกจากนี้ การดำเนินงานดังกล่าว จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน แต่ส่วนที่เกี่ยวข้องและมีการประสานงานค่อนข้างมากเช่น สำนักงานการท่องเที่ยวจังหวัดลพบุรี หน่วยทหารในพื้นที่

องค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ เป็นต้น (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธีวงศา กล่าวว่า การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนภายนอก ค่อนข้างน้อย อาจจะเป็นเพราะไม่เกี่ยวข้องในเรื่องการประสานงานกับภายนอก เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของกองกิจการพลเรือน (อาทิตย์ สิทธีวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่า มีการจัดทำฐานข้อมูลการท่องเที่ยว เผยแพร่ทาง website นอกจากนั้นให้การต้อนรับผู้เยี่ยมชมและสนับสนุนข้อมูลจัดทำเอกสารเผยแพร่กันด้วย ด้านวิชาการ (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

### ด้านการจัดสรรบุคลากร

ในหน่วยทหารพิเศษ มีการจัดสรรบุคลากร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในโครงการอย่างต่อเนื่อง และเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญคืออยู่แล้วทำให้เกิดความปลอดภัย แต่บางท่านมีความเห็นแตกต่างกันว่า บุคลากรที่มีความสามารถมีน้อย ควรจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพิ่มเติม นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยวไทยในระดับปานกลาง ดังผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ชนศักดิ์ เก่งถนอมมี กล่าวว่า มีการจัดฝึกอบรม บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และเทคนิคความสามารถทำให้เกิดความประทับใจกับนักท่องเที่ยว และเป็นเจ้าภาพที่ดี (ชนศักดิ์ เก่งถนอมมี, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุตมะ กล่าวว่า จัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมอยู่เสมอเพราะ โดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจะมีความชำนาญ ในการปฏิบัติการจริงอยู่แล้ว ทำให้มีความปลอดภัย และเป็นความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน (ศุภวุฒิ อุตมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง กล่าวว่า บุคลากรที่ทำโครงการนี้ มีความรู้พอสมควร แต่ภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติบ้าง เนื่องจากการปรับโครงสร้างของหน่วย ทำให้มีการชะงักไป และควรจัดอบรมมัคคุเทศก์ให้กับเจ้าหน้าที่ด้วย (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่า ด้านบุคลากรมีเพียงการร่วมประชุมกับสำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพตามวงรอบประจำปี และการจัดกิจกรรม/นิทรรศการกิจกรรมท่องเที่ยว ในหน่วยทหาร ณ เขาค้อ จ. เพชรบูรณ์ เดือนกุมภาพันธ์ 2548 (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานตามโครงการนี้ ควรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 - 2549 ในระดับปานกลาง (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน มีความเห็นแตกต่างไปว่าการจัดสรรบุคลากร ที่มีความสามารถ ยังมีน้อย ควรจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม ตามห้วงระยะเวลา ห้วงที่ผ่านมามีการศึกษาเฉพาะหลักสูตรนายทหารประวัติศาสตร์เท่านั้น (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการนี้ โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชน แต่เจ้าหน้าที่บางท่านมีความเห็นแตกต่างกันว่า ไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า และ สุเทพ นพวิง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดสรรงบประมาณได้รับการสนับสนุนทั้งภาครัฐ และเอกชน รายได้บางส่วนเกิดจากนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ (ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า และ สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุดมะ, วีระพงษ์ สรวงศิริ, อาทิตย์ สิทธิวงศา และ ลินดา ศาตะโยธิน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดสรรงบประมาณยังไม่เหมาะสมกับโครงการ ไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร งบประมาณเฉพาะด้านไม่มี (ศุภวุฒิ อุดมะ, วีระพงษ์ สรวงศิริ, อาทิตย์ สิทธิวงศา และ ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดสรรเครื่องมือ และอุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการ โดยส่วนใหญ่เห็นว่า อุปกรณ์ส่วนใหญ่เป็นของหน่วยรบพิเศษมีการบำรุงรักษาให้มีคุณภาพพร้อมใช้งานได้ดี ส่วนเครื่องช่วยฝึก และระบบความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แต่บางท่านเห็นว่า อุปกรณ์ยังขาดแคลนอยู่ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า, ศุภวุฒิ อุดมะ และ สุเทพ นพวิง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับโครงการนี้ยังขาดแคลนอยู่ (ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า, ศุภวุฒิ อุดมะ และ สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 12, 15, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่า ส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่มีอยู่ในหน่วยงาน (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่า มีเครื่องช่วยฝึก และระบบความปลอดภัยในการฝึกอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่า จัดทำฐานข้อมูลการท่องเที่ยวผ่านทาง website โครงการบูรณาการด้านท่องเที่ยว โดยความร่วมมือกับกรมศิลปากร จัดเป็นสถานที่ท่องเที่ยวร่วมกับวังพระนารายณ์ราชนิเวศน์ (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

## ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

หน่วยทหารรบพิเศษ มีระบบการสั่งการ/อำนวยการ สำหรับการดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยมีการสั่งการแบบบูรณาการ และเป็นเครือข่ายผู้บริหาร สามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ การสั่งการจะให้ผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับประชาชนผู้ให้บริการ เป็นหลัก และให้มีการปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยว มีการพัฒนาจัดกิจกรรม ตลอดจนสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้การสนับสนุนระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก จะต้องร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า กล่าวว่า มีระบบสั่งการแบบบูรณาการ มีการสั่งการเป็นเครือข่ายผู้บริหารโครงการสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ (ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุดมะ กล่าวว่า ระบบให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นหลัก และให้มีการปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยว มีการพัฒนาการจัดกิจกรรมตลอดจนสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ปรับปรุงให้ดีขึ้น (ศุภวุฒิ อุดมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง กล่าวว่า มีการสั่งการและอำนวยการโดยมีสำนักงานการท่องเที่ยวจังหวัดลพบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โรงแรมลพบุรีอินน์ ในเรื่องการสนับสนุนซึ่งกันและกันทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่า มีการจัดตั้งศูนย์กลางการสั่งการแบบบูรณาการ (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ที่สัมผัสกับนักท่องเที่ยวโดยตรงจะต้องมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ของกิจกรรมต่อนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี และต้องอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย 80 % ขึ้นไป (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่า เพิ่มการส่งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลทางด้านการโฆษณา และประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนทั่วไป (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

## ด้านการควบคุม

หน่วยทหารรบพิเศษมีวิธีในการควบคุม เพื่อให้โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยมีการประเมินผลทุก 3 เดือน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องอยู่ใกล้ชิดนักท่องเที่ยว สามารถถ่ายทอดและแนะนำได้เป็นอย่างดี มีการ

ควบคุมมาตรฐานในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในเกณฑ์ 80 % และมีการลดขั้นตอนด้านเอกสารเพื่อความคล่องตัว มีการติดตามข่าวสารกับหน่วยงานอื่นเพื่อรับข้อมูลที่ทันสมัย โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า กล่าวว่า มีการควบคุมโดยการประเมินผลโครงการทุก 3 เดือน และมีการประชุมเพื่อการแสดงวิสัยทัศน์ ในการดำเนินโครงการ (ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุดมะ กล่าวว่า การที่จะให้เป็นไปตามแผนงาน จะต้องให้เจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้ปฏิบัติต้องอยู่ใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยว เพราะคุณลักษณะของหน่วยทหารพิเศษ สามารถใกล้ชิดประชาชนได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถถ่ายทอด และแนะนำได้ดี ทำให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (ศุภวุฒิ อุดมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่า มีการตรวจสอบโดยการประเมินผลงานทุก 3 เดือน (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่า มีการควบคุม โดยให้พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ดูแลสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ในหน่วยทหารให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน อยู่ในเกณฑ์ 80 % ขึ้นไป (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่า ลดขั้นตอนเอกสารในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความคล่องตัว มีการติดตามข่าวสารกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ทันสมัย (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)

#### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการส่งเสริมการท่องเที่ยว

ในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารพิเศษ พบว่า มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อม และจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดการประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร ขาดเจ้าหน้าที่ปรับปรุงด้าน website และการบูรณาการด้านท่องเที่ยวกับหน่วยงานอื่นยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร นอกจากนี้ นโยบายของหน่วยเหนือไม่มีความชัดเจน ไม่มีเอกภาพในการบริหารจัดการ เจ้าหน้าที่ขาดความต่อเนื่อง และขาดแรงจูงใจ การพัฒนาโครงการ และกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือบางอย่างขาดแคลน สำหรับแนวทางแก้ไขในช่วงฤดูฝนควรจัดกิจกรรมในอาคาร ด้านบุคลากรที่ขาดแคลนควรรับจากภายนอก เช่น นักศึกษาฝึกงาน หรือ ประชาชนบริเวณใกล้เคียงที่มีความสนใจด้านการท่องเที่ยว และสรรหาผู้มีความรู้มาปรับปรุงด้านการประชาสัมพันธ์ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

ชนศักดิ์ เก่งถนอมมี๊ กล่าวว่ ปัญหาส่วนใหญ่เป็นสภาพแวดล้อม ฤดูกาล โดยเฉพาะในช่วงฤดูฝน บุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริการ วิธีการแก้ไขควรจัดให้มีกิจกรรมที่สามารถทำได้ภายในอาคารเพื่อเพิ่มการรองรับในฤดูฝน ส่วนการขาดแคลนบุคลากรควรจัดหาจากภายนอก เช่น นักศึกษาฝึกงาน หรือประชาชน บริเวณใกล้เคียงที่มีความสนใจทางด้านท่องเที่ยว (ชนศักดิ์ เก่งถนอมมี๊, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุตมะ กล่าวว่ ปัญหาเช่น ขาดการประชาสัมพันธ์ใน website ขาดเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุงข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ขาดการอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มความรู้ในด้านการท่องเที่ยวอย่างเพียงพอ และการบูรณาการด้านท่องเที่ยวกับหน่วยงานอื่นยังไม่สามารถทำได้ว่าเป็นรูปธรรม โดยวิธีการแก้ปัญหาควรสรรหา ผู้ที่มีความรู้ในด้านการประชาสัมพันธ์มาดำเนินการ จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยี / สารสนเทศ และการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ควรสนับสนุนการท่องเที่ยว แบบเชิงธรรมชาติให้เป็นรูปธรรม (ศุภวุฒิ อุตมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง กล่าวว่ ปัญหาเช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยปฏิบัติสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ ควรให้มีเอกภาพในการบริหารจัดการ และมอบอำนาจในการตกลงใจได้ ไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ขาดแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีแรงจูงใจในเรื่องค่าตอบแทนพิเศษ ขาดแคลนเครื่องมือสิ่งอุปกรณ์ในการบริหารจัดการ ควรขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ไม่มีความอ่อนตัวในการปฏิบัติงาน การพัฒนาโครงการและกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่ ปัญหาที่สำคัญมีดังนี้

- นโยบายการท่องเที่ยวและการสนับสนุนการท่องเที่ยว ของสำนักงานการท่องเที่ยว กองทัพบกไม่ต่อเนื่อง สาเหตุอาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
- ความไม่ชัดเจนของระเบียบกระทรวงการคลังเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องค่าใช้จ่ายและรายได้ที่เกิดขึ้น จากการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารว่าจะต้องส่งรายได้ให้กับรัฐเป็นจำนวนเท่าไร/อย่างไร
- ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการ ทั้งในระบบของกองทัพบก และการให้บริการในระบบของการท่องเที่ยว

- หน่วยไม่สามารถจัดตั้งสำนักงานการท่องเที่ยวได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากปัญหาการจัดการกำลังพลภายในหน่วย ซึ่งมีบุคลากรค่อนข้างจำกัด และต้องคำนึงถึงคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการสนับสนุนโดยต่อเนื่องและรวดเร็ว การท่องเที่ยวเป็นเรื่องของการบริการความพึงพอใจเป็นเรื่องที่สำคัญ

#### แนวทางในการแก้ปัญหา

- สำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบก ควรจ้างบุคลากรภายนอกมาบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับสูงให้คัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

- ทำความเข้าใจและแก้ไขระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ ทั้งนี้หากยังไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ ควรระงับบทบาทในเรื่องการท่องเที่ยวในหน่วยทหารไว้ก่อน หากหน่วยใดสามารถดำเนินการได้ ก็ให้ขอความเห็นชอบจากกองทัพบก

- จัดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการ ทั้งในระบบของกองทัพบก และการให้บริการในระบบของการท่องเที่ยว

- สำนักงานการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษ ควรจ้างบุคลากรภายนอกมาบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหารระดับสูงให้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติไม่มีการฝึกอบรม สัมมนาหรือดูงาน จึงขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นควรจัดให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ และสามารถนำไปพัฒนาโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ของหน่วยทหารบกพิเศษให้ดียิ่งขึ้น (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่า ผู้บริหารขาดความเข้าใจในงานพิพธิภัณฑ์การท่องเที่ยวทำให้เกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว การดำเนินงานของพิพธิภัณฑ์ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง แนวทางแก้ไขควรสร้างพันธมิตรร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น สถาบันการศึกษาของจังหวัดลพบุรีเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แหล่งการท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์,

2 พฤษภาคม 2548)

#### แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

หน่วยทหารบกพิเศษส่วนใหญ่ดำเนินการโดยบุคลากร เครื่องมือ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของหน่วยเอง และมีแผนในอนาคตที่จะพัฒนาสินค้าประเภทของที่ระลึก รูปแบบการให้บริการใหม่ เพิ่มกิจกรรมให้มีความหลากหลาย จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ จะร่วมกับหน่วยทหารอื่น เช่น กิจกรรมการขี่ม้าร่วมกับศูนย์การทหารม้า จังหวัดสระบุรี กิจกรรมขี่จักรยานภูเขาร่วมกับภาคเอกชน

และร่วมกับกรมศิลปากร นอกจากนั้นต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนในพื้นที่ จังหวัดลพบุรี และภายนอกให้รู้จักแหล่งท่องเที่ยวของหน่วยทหารมากขึ้น โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังนี้

ชนศักดิ์ เก่งถนอมมี๊ กล่าวว่ แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ มุ่งเน้นจากสิ่งที่มีอยู่ของหน่วยทหารบพิเศษทั้งสถานที่และบุคลากร แผนงานในอนาคตมีแนวทางในการพัฒนาสินค้าประเภทของที่ระลึก การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว พัฒนาบุคลากร และรูปแบบการให้บริการ (ชนศักดิ์ เก่งถนอมมี๊, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2548)

ศุภวุฒิ อุตมะ กล่าวว่ แนวทางที่ผ่านมา คือ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมหลักที่มีอยู่แล้ว ในอนาคตจะให้เจ้าหน้าที่เข้ารับกรฝึกอบรมด้านการบริการนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น โดยการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น (ศุภวุฒิ อุตมะ, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2548)

สุเทพ นพวิง กล่าวว่ มีโครงการบูรณาการด้านท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยทหารในพื้นที่จังหวัดลพบุรี เพื่อกำหนดเส้นทางกรท่องเที่ยวภายในจังหวัดลพบุรี แผนงานในอนาคตอาจเพิ่มกิจกรรมการขี่ม้า โดยร่วมกับศูนย์การทหารม้า จังหวัดสระบุรี และการขี่จักรยานภูเขาโดยร่วมกับภาคเอกชน (สุเทพ นพวิง, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2548)

วีระพงษ์ สรวงศิริ กล่าวว่ ใช้แนวทางการพัฒนากรท่องเที่ยวตามที่รัฐบาลกำหนด ส่วนในอนาคตได้กำหนดกิจกรรมกรท่องเที่ยวที่หลากหลาย และใหม่ ๆ มากขึ้น (วีระพงษ์ สรวงศิริ, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2548)

อาทิตย์ สิทธิวงศา กล่าวว่ มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ กิจกรรมกรท่องเที่ยวในหน่วยทหาร อย่างเป็นรูปธรรม (อาทิตย์ สิทธิวงศา, สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2548)

ลินดา ศาตะโยธิน กล่าวว่ ควรส่งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง และเพิ่มข้อมูลด้านการโฆษณา รวมทั้งการประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนทั่วไป (ลินดา ศาตะโยธิน, สัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2548)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาพิเศษ เรื่องการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (quality research) โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) ของหน่วยทหารบกพิเศษ จังหวัดลพบุรี และการศึกษาจากการสำรวจ (survey research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in - depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key - informant) ที่รับผิดชอบโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ เสนาธิการศูนย์สงครามพิเศษ หัวหน้าโรงเรียนสงครามพิเศษ เสนาธิการประจำกองกิจการพลเรือน นายทหารพระธรรมนูญ กรมรบพิเศษที่ 2 และภัณฑารักษ์ ศูนย์สงครามพิเศษ

#### สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษ ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า

##### 1. การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

##### 1.1 การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ดำเนินการวางแผน

##### 1.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ของโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่

อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ พบว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ยึดถือแนวทางยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวไทย โดยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการท่องเที่ยว การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว และพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีการกำหนดยุทธศาสตร์ จากความต้องการผู้ใช้บริการโดยหลักคิดถึงเขาและเรา มุ่งพัฒนาผู้ให้บริการต้องมีใจที่จะบริการนักท่องเที่ยว

1.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ พบว่า การจัดทำแผนโดยมีการศึกษา และจัดเก็บข้อมูล

ด้านกฎระเบียบ ความต้องการของนักท่องเที่ยว ด้านสถานที่ให้บริการ และด้านบุคลากรผู้ให้บริการนำมาจัดทำเป็นแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการประสานงานทำภายในหน่วยงาน และภายนอกเร่งจัดการประชาสัมพันธ์ และควบคุมโดยการตรวจสอบและประเมินผลเป็นระยะ

#### 1.2 การบริหารจัดการโครงการท่องเที่ยว ด้านการจัดองค์กร

การจัดองค์กรเพื่อดำเนินการ และสนับสนุนงานของโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี พบว่า มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีศูนย์กลางประสานงานระหว่างหน่วยงาน และคณะทำงานเฉพาะ เพื่อกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และมีการค้นคว้าทางวิชาการ เพื่อทำฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเผยแพร่ทาง website และทางสิ่งพิมพ์ สำหรับการสนับสนุนได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และภาคเอกชนยังมีน้อย

#### 1.3 การบริหารจัดการโครงการท่องเที่ยว ด้านการจัดบุคลากร

1.3.1 การจัดบุคลากรสำหรับการดำเนินโครงการ พบว่า มีการฝึกอบรมบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และเจ้าหน้าที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง ทำให้เกิดความปลอดภัย โดยการพัฒนามูลฐานมุ่งเน้นในการให้ความรู้เพิ่มเติมในด้านนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 - 2549

1.3.2 การจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการ พบว่า การสนับสนุนจากภาครัฐ และภาคเอกชนยังไม่เพียงพอ

1.3.3 การจัดสรรเครื่องมือ และอุปกรณ์ สำหรับการดำเนินโครงการ พบว่า อุปกรณ์ส่วนใหญ่เป็นของหน่วยรบพิเศษอยู่แล้ว คุณภาพพร้อมใช้งานและมีความปลอดภัย แต่มีอุปกรณ์บางอย่างอาจจะขาดแคลน เนื่องจากต้องจัดหาจากหน่วยเหนือ

#### 1.4 การบริหารจัดการโครงการท่องเที่ยว ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

การสั่งการ/อำนวยการของหน่วยทหารรบพิเศษ ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว พบว่า มีการสั่งการแบบบูรณาการ และเชื่อมโยง ในส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการ นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาได้มอบอำนาจการตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับในการดำเนินกิจกรรมและบริการต่อนักท่องเที่ยว

#### 1.5 การบริหารจัดการโครงการท่องเที่ยว ด้านการควบคุม

การควบคุมของหน่วยทหารรบพิเศษ ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว พบว่า มีการประเมินผลโครงการทุก 3 เดือน นอกจากนั้นยังควบคุมมาตรฐานของเครื่องมือ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพที่ดี

2. ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารพิเศษ พบว่า มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อม และบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดการประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร ขาดแคลนเจ้าหน้าที่เพื่อการปรับปรุงด้าน website การบูรณาการด้านการท่องเที่ยวเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นยังไม่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ นโยบายของหน่วยเหนือไม่มีความชัดเจน ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ เจ้าหน้าที่ไม่มีความต่อเนื่อง และขาดแรงจูงใจ การพัฒนาโครงการและกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือบางอย่างขาดแคลน

### 3. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

หน่วยทหารพิเศษ ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยบุคลากร เครื่องมือ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของหน่วยเอง และมีแผนในอนาคตที่จะพัฒนาสินค้าประเภทของที่ระลึก รูปแบบการให้บริการใหม่ เพิ่มกิจกรรมให้มีความหลากหลาย จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม นอกจากนี้จะจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในจังหวัดลพบุรี รวมทั้งพื้นที่ใกล้เคียง และต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน และนักท่องเที่ยวได้รู้จักแหล่งท่องเที่ยวของหน่วยทหารมากขึ้น

เมื่อโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารพิเศษ ประสบผลสำเร็จแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์กับยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยว ซึ่งผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ย่อย 3 ประการ คือ การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาสินค้าและบริการ การพัฒนาระบบบริหารแบบบูรณาการ จากสรุปผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหาร ในห้วงที่ผ่านมาดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ย่อย 3 ประการ แม้ว่ามีบางอย่างที่ต้องเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น แต่ภาพรวมของยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยว ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยย่อยทั้ง 3 ประการ โดยโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารพิเศษ

สรุปการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารพิเศษ ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยวของรัฐบาลที่กำหนดไว้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากการศึกษาที่พบว่า นโยบายของกระทรวงกลาโหม และในระดับกองทัพบกสนับสนุนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของรัฐบาลอย่างเต็มขีดความสามารถ แต่เป็นแนวทางการปฏิบัติ

แบบกว้าง ๆ ไม่ได้ระบุแน่ชัดว่า หน่วยทหารในพื้นที่ควรมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไร การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ของหน่วยทหารควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากที่ใด หากมีรายได้ที่เกิดจากการท่องเที่ยว จะต้องนำส่งกระทรวงการคลังเท่าใด ถึงจะมีความเหมาะสมกับการดำรงสภาพของแหล่งท่องเที่ยว เมื่อไม่มีความชัดเจนในนโยบายดังกล่าว หน่วยทหารจึงขาดความริเริ่มและพัฒนาแหล่ง / กิจกรรมการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ คือ สำนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยวกองทัพบก ควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้ชัดเจน หรืออาจต้องประสานกับบางหน่วยงาน เพื่อแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับบางประการ เพื่อให้หน่วยทหารในพื้นที่นำไปเป็นแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างชัดเจน นอกจากนี้สำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบก ควรเป็นศูนย์กลางข้อมูล ข่าวสารแหล่งท่องเที่ยวทั้งหมดของกองทัพบก เพื่อเชื่อมต่อการโฆษณาและประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกระดับประเทศ อันจะมีผลต่อศักยภาพโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองทัพบกในภาพรวม

2. จากการศึกษาที่พบว่า การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน กับงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษในจังหวัดลพบุรี ไม่ประสานสอดคล้องกับหน่วยที่มีศักยภาพในงานการท่องเที่ยว บางอย่างอาจอยู่ในแผนงาน แต่ไม่สามารถปฏิบัติเป็นรูปธรรม เนื่องจากมีปัญหาความไม่พร้อมของหน่วยงาน ข้อเสนอแนะ คือ ควรหาหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพในเรื่องการส่งเสริมการท่องเที่ยว อาจจะเป็นจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือสำนักงานท่องเที่ยว จังหวัดลพบุรี เป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการด้านการท่องเที่ยวโดยจัดกิจกรรมท่องเที่ยวให้เป็นลักษณะครบวงจรตั้งแต่งานด้านการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ การต้อนรับนักท่องเที่ยว การเข้าชมแหล่งท่องเที่ยว การพักค้างคืน การทำกิจกรรมเสริมอื่น ๆ การชมผลิตภัณฑ์สินค้าพื้นเมือง การบริการด้านอาหาร ตลอดจนการบริการด้านอื่น ๆ ตามที่นักท่องเที่ยวต้องการ ที่สำคัญควรอยู่ในระดับมาตรฐานเพื่อดึงดูดใจนักท่องเที่ยว

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จากการศึกษาที่พบว่า หน่วยทหารรบพิเศษมีคณะทำงาน แต่ยังไม่ได้จัดตั้งสำนักงานการท่องเที่ยวที่ชัดเจน ทำให้ไม่เกิดการคล่องตัวในการประสานงาน กับหน่วยงานภายนอก หรือบริการต่อนักท่องเที่ยวไม่เต็มที่ ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ คือ ควรจัดเป็นสำนักงานที่ทำงานบริการด้านการท่องเที่ยวอย่างเต็มรูปแบบ โดยมีผู้บริหาร และบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์รักงานการท่องเที่ยว นอกจากนี้ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือช่วยในการทำงานต้องมีจำนวนเพียงพอ รวมทั้งบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะ การบริหารจัดการของสำนักงาน ควรบริหารเชิงธุรกิจเพื่อส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวของหน่วยทหารอย่างเต็มที่ สำนักงานนี้เปรียบเสมือนเป็นศูนย์บริการนักท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ

2. จากการศึกษาที่พบว่า การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์โครงการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษ ไม่แพร่หลายมากนัก ทำให้ผู้ที่สนใจไม่ทราบว่าจะหาข้อมูล หรือช่องทางติดต่อกับหน่วยทหารอย่างไร แม้แต่คนในจังหวัดลพบุรีเอง ก็ยังไม่ทราบกิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษมากนัก เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมา เกิดความไม่ชัดเจนในการบริหารงาน การส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วย ประกอบกับขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา website แหล่งและกิจกรรมการท่องเที่ยว ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้คือ หน่วยต้องทุ่มเทหรือลงทุนการโฆษณา และประชาสัมพันธ์ตามสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์วิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ และ website ให้มากขึ้น

3. จากการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวกับการท่องเที่ยวบางคนไม่เคยได้รับการอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการท่องเที่ยวเลย จึงขาดความรู้ ทักษะในการบริการแก่นักท่องเที่ยว ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้คือ ควรส่งบุคลากรดังกล่าวไปหาความรู้ และประสบการณ์ ด้านการท่องเที่ยวจากหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อที่จะได้นำความรู้ดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนางานการท่องเที่ยวของหน่วยทหารให้ดีขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. จากการศึกษาที่พบว่า นโยบายในหน่วยระดับสูงไม่ชัดเจน เห็นสมควรให้ทำวิจัยในเรื่องนโยบายและแนวทาง การดำเนินงานของโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองทัพบก เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับหน่วยทหารของกองทัพบก นำไปปฏิบัติอันจะส่งผลต่อภาพรวมของยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยวในทางที่ดี

2. เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการวิจัย ในขอบเขตของการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารบกพิเศษ พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีพื้นที่เดียว เห็นสมควรให้ทำการวิจัยในหน่วยงานภาครัฐอื่น เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยทหาร

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2547). ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว และยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 - 2549. (เอกสารอัดสำเนา).
- เกรียงศักดิ์ เขียวขึง. (2542). การจัดและพัฒนาองค์การ. : สถานที่พิมพ์ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2540). สรุปย่อ สำหรับผู้บริหารโครงการศึกษาการจัดระบบการให้และการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับผู้บริหารและนักวางแผนของกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2543). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 224513).
- ธนศักดิ์ เก่งถนอมม้า. (2548, 12 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- บูรณศักดิ์ ฤกษ์สำรวจ. (2544). การประเมินผลนโยบายขององค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย 2543 : ศึกษากรณี สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 5. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประสิทธิ์ ทรงยิ่ง. (2527). การวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ลินดา ศาตะโยธิน. (2548, 2 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- วีระพงษ์ สรวงศิริ. (2548, 9 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2541). องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภวุฒิ อุดมะ. (2548, 15 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- สมคิด บางโม. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2529). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- สุเทพ นพวิง. (2548, 19 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- อาทิตย์ สิทธิวงศา. (2548, 5 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ภาคผนวก



## แนวการสัมภาษณ์

1. ยศ ชื่อ สกุล
2. ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบจริง
3. ความรับผิดชอบในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
4. การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
  - 4.1 ด้านการวางแผน
    - 4.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร
    - 4.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ มีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างไร
  - 4.2 ด้านการจัดองค์กร  
หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดองค์กรเพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี อย่างไร
  - 4.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร
    - 4.3.1 หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรบุคลากร สำหรับการดำเนินโครงการนี้ได้อย่างไร
    - 4.3.2 หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร
    - 4.3.3 หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรวัสดุและอุปกรณ์ สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร
  - 4.4 ด้านการสั่งการ/อำนวยการ  
หน่วยทหารบกพิเศษ มีระบบการสั่งการ / อำนวยการ สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์
  - 4.5 ด้านการควบคุม  
หน่วยทหารบกพิเศษ มีวิธีการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

5. ในการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร
6. แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยว พื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษที่ผ่านมามีอะไรบ้าง และมีแผนงานในอนาคตอย่างไร

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University

# ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

## พ.อ.ชนศักดิ์ เก่งถนอมม้า

.....

1. ตำแหน่งจริง ผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือนหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- อำนาจการควบคุม และกำกับดูแลงานทั้งปวงในเรื่องการปฏิบัติการจิตวิทยา งานกิจการพลเรือน งานประชาสัมพันธ์ งานปลูกฝังอุดมการณ์ทางการเมือง และงานการช่วยเหลือประชาชน
- ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในหน่วยทหาร หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ
- ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อการตกลงใจที่ถูกต้องรวดเร็วทันเวลาในงานทั้งปวงที่รับผิดชอบ

2. ตำแหน่งหน้าที่ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

- อำนาจการควบคุม และกำกับดูแลงานทั้งปวง ในเรื่องส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ
- ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในหน่วยทหาร หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ในเรื่องส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วย
- ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อการตกลงใจที่ถูกต้องรวดเร็ว ทันเวลา ในงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วย

3. การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

3.1 ด้านการวางแผน

3.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วย ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาท่องเที่ยวไทยตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 29 มิถุนายน 2547 คือ

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว
- การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว

- การพัฒนาระบบบริหารการจัดการแบบบูรณาการ

3.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอ เมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารพิเศษ มีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำเอาแผนไปปฏิบัติอย่างไร

มีกระบวนการในการจัดทำแผนโดยการเก็บข้อมูล ความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความนิยมในการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยนำหลักของยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว มาประกอบการจัดทำแผน วิธีการนำแผนไปปฏิบัติ หน่วยทหารพิเศษได้จัดให้มีการประชุมระดับผู้บริหาร โครงการทำความเข้าใจในนโยบาย และแผนที่ต้องปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน รวมทั้งทำการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติทุกระดับทุกคน และเมื่อนำแผนไปปฏิบัติจะมีการประเมินผลโครงการทุก 3 เดือน

3.2 ด้านการจัดองค์กร

หน่วยทหารพิเศษ มีการจัดองค์กรเพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีอย่างไร

มีการกำหนดหน้าที่ให้หน่วยงานในหน่วยทหารพิเศษ รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกำหนดศูนย์กลางการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

3.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร

3.3.1 หน่วยทหารพิเศษ มีการจัดสรรบุคลากร สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และเทคนิคความสามารถ ความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว และเป็นเจ้าภาพที่ดี

3.3.2 หน่วยทหารพิเศษ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

การจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่ง ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ บางส่วนได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนในด้านของธุรกิจการท่องเที่ยว และรายได้บางส่วนมาจากนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ

3.3.3 หน่วยทหารพิเศษ มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

วัสดุอุปกรณ์ส่วนใหญ่ เป็นของหน่วยทหารรบพิเศษ ที่ใช้ฝึกทหารในหน่วยของตนเอง อยู่แล้ว มีการจัดสร้าง หรือทำเพิ่มเติมบางส่วน และบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพ พร้อมใช้งาน

#### 3.4 ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

หน่วยทหารรบพิเศษ มีระบบการสั่งการ/อำนวยการ สำหรับการดำเนินงานโครงการ ดังกล่าวนี้อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

มีระบบการสั่งการ/อำนวยการแบบบูรณาการ การสั่งการเป็นเครือข่ายตามสายการ บังคับบัญชา ผู้บริหารโครงการสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้

#### 3.5 ด้านการควบคุม

- หน่วยทหารรบพิเศษ มีวิธีในการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวในอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

- มีการควบคุมโดยการประเมินผลโครงการทุก 3 เดือน และมีการประชุมเพื่อ การแสดงวิสัยทัศน์ ในการดำเนินโครงการ

4. ในการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวอย่างไร

- อุปสรรค ได้แก่ ส่วนใหญ่เป็นสภาพแวดล้อม ฤดูกาล โดยเฉพาะในช่วงฤดูฝน บุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริการ

- วิธีการแก้ไข จัดให้มีกิจกรรมที่สามารถทำได้ภายในอาคาร เพื่อเพิ่มการรองรับ ในฤดูฝน จัดหาบุคลากรจากภายนอก เช่น นักศึกษาฝึกงาน หรือประชาชน บริเวณใกล้เคียงที่มีความสนใจทางด้านท่องเที่ยว

5. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วย ทหารรบพิเศษ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง และแผนงานในอนาคตมีอะไรบ้าง

แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ มุ่งเน้นจากสิ่งที่มีอยู่ของหน่วยทหาร รบพิเศษ ทั้งสถานที่และบุคลากร แผนงานในอนาคต มีแนวทางในการพัฒนาสินค้าประเภท ของที่ระลึก การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว การพัฒนาบุคลากรและรูปแบบการให้บริการ

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

พ.อ.ศุภาวุฒิ อุตมะ

1. ตำแหน่งจริง เสนาธิการ ศูนย์สงครามพิเศษ มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบคือ
  - เป็นหัวหน้าฝ่ายเสนาธิการของผู้บัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ เพื่อคอยช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ในการอำนวยความสะดวก และกำกับดูแลงานของกองเสนาธิการ และหน่วยขึ้นตรงของศูนย์สงครามพิเศษ
  - ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ เพื่อการตกลงใจที่ถูกต้อง รวดเร็วทันเวลา ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของศูนย์สงครามพิเศษ
2. ตำแหน่งในโครงการท่องเที่ยว
  - อำนวยการควบคุมและกำกับดูแลงานการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ศูนย์สงครามพิเศษ รับผิดชอบ เช่น พิพิธภัณฑสถานทหารบกพิเศษ การกระโดดหอสูง การกระโดดร่มจากบอลลูน และการฝึกดำรงชีพในป่า
  - ประสานงานกับหน่วยทหาร และหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนในงานการส่งเสริมการท่องเที่ยว
3. การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
  - 3.1 ด้านการวางแผน
    - 3.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร  
กำหนดยุทธศาสตร์ คือ ให้มีการท่องเที่ยวในเชิงปฏิบัติจริงเหมือนอย่างการฝึกทหาร เช่น การกระโดดหอสูง การกระโดดร่มจากบอลลูน การฝึกดำรงชีพในป่าภายใน 1 วัน สำหรับผู้ที่ชื่นชอบความตื่นเต้น
    - 3.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษมีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำเอาแผนไปปฏิบัติอย่างไร  
จะต้องจัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับ ให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดเตรียมสถานที่ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้พร้อมและปลอดภัยเป็นรูปธรรม

วิธีการนำแผนไปปฏิบัติให้หน่วยรับผิดชอบการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน ทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะของการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ

### 3.2 ด้านการจัดองค์กร

หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดองค์กรเพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีอย่างไร

จะเป็นหน่วยงานที่ประสานงานและกำกับดูแล กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษ เช่น ให้ความสะดวกกับบริษัทถ่ายทำภาพยนตร์ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ทางสื่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### 3.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร

3.3.1 หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดสรรบุคลากรสำหรับการดำเนินโครงการนี้  
อย่างไร

จัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมอยู่เสมอเพราะโดยปกติแล้ว เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจะมีความชำนาญ ในการปฏิบัติภารกิจอยู่แล้ว ทำให้มีความปลอดภัย และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

3.3.2 หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการนี้  
อย่างไร

มีการจัดสรรงบประมาณยังไม่เหมาะสมกับโครงการ

3.3.3 หน่วยทหารรบพิเศษ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการนี้  
อย่างไร

ยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในด้านนี้อยู่พอสมควร

### 3.4 ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

หน่วยทหารรบพิเศษ มีระบบการสั่งการ/อำนวยการ สำหรับการดำเนินงานโครงการดังกล่าวนี้อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

ระบบให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นหลัก และให้มีการปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวให้การพัฒนา การจัดกิจกรรมตลอดจนสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ปรับปรุงให้ดีขึ้น

### 3.5 ด้านการควบคุม

หน่วยทหารรบพิเศษมีวิธี ในการควบคุมอย่างไรเพื่อให้โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

การที่จะให้เป็นไปตามแผนงาน จะต้องให้เจ้าหน้าที่ ที่เป็นผู้ปฏิบัติต้องอยู่ใกล้ชิดกับ นักท่องเที่ยวเพราะจากคุณลักษณะของหน่วยทหารบกพิเศษสามารถใกล้ชิดประชาชนได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถถ่ายทอดและแนะนำได้ดี ทำให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

4. ในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวอย่างไร

ปัญหา คือ 1. ขาดการประชาสัมพันธ์ ในระบบเครือข่าย internet

2. ขาดเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุงข้อมูลการท่องเที่ยวใน website

3. ขาดการอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ในด้านการท่องเที่ยว อย่างเพียงพอ

4. การบูรณาการ การท่องเที่ยวของหน่วยต่าง ๆ ยังไม่สามารถทำได้เป็นอย่างดี เป็นรูปธรรม

#### วิธีการแก้ปัญหา

1. สรรหา ผู้มีความรู้ในด้านการประชาสัมพันธ์ ทั้งในระบบ internet
2. ให้การฝึกอบรมทั้งเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และการท่องเที่ยว
3. สนับสนุนการท่องเที่ยว แบบเชิงธรรมชาติให้เป็นรูปธรรม

5. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง และแผนงานในอนาคตมีอะไรบ้าง

แนวทางที่ผ่านมา คือ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น จากกิจกรรมหลักที่มีอยู่แล้ว ให้มีกิจกรรมมากขึ้น ในอนาคตให้เจ้าหน้าที่มีการฝึกอบรมในด้านการบริการนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น โดยการขอรับการสนับสนุนภาครัฐและเอกชนอื่น เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น



## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

พ.อ.สุเทพ นพวิง

.....

1. ตำแหน่งจริง หัวหน้าโรงเรียนสงครามพิเศษ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

- อำนวยการ ควบคุมและกำกับดูแลเกี่ยวกับแผนงาน การฝึก การศึกษา ของหลักสูตรที่เปิดการเรียน การสอนในโรงเรียนสงครามพิเศษ
- ประสานงานกับหน่วยงานทหาร หน่วยงานภายนอก ในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ
- ให้ข้อเสนอแนะงานทั้งปวงต่อผู้บัญชาการ โรงเรียนสงครามพิเศษ เพื่อการตกลงใจที่รวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ

2. ตำแหน่งโครงการท่องเที่ยว

- เป็นนายทหาร โครงการท่องเที่ยวของโรงเรียนสงครามพิเศษ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ กำกับดูแลและประสานงาน ในกิจกรรมการท่องเที่ยวที่รับผิดชอบ เช่น การกระโดดหอสุง การกระโดดร่มจากบอลลูน การฝึกดำรงชีพ

3. การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

3.1 ด้านการวางแผน

3.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ใน โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

สำรวจกิจกรรมของหน่วยที่กระทำอยู่แล้วและนำสิ่งที่สนใจของนักท่องเที่ยวโดยพิจารณาประกอบกับยุทธโศปกรณ์ และสิ่งอุปกรณ์ที่หน่วยมีอยู่ เลือกกิจกรรม ที่มีความน่าสนใจมากที่สุด และมีความแตกต่างจากกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีอยู่แล้ว

3.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำเอาแผนไปปฏิบัติอย่างไร

มีการประสานงานกับหน่วยงานการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองทัพบก เช่น สื่อมวลชน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและบริษัทการท่องเที่ยวมาเยี่ยมชมสถานที่และกิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วย เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ และประชาสัมพันธ์โครงการ นอกจากนั้นจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า

### 3.2 การจัดองค์กร

3.2.1 หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดองค์กร เพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุน การดำเนินงาน ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีอย่างไร

มีการประชาสัมพันธ์ และโฆษณาก่อนเปิดกิจกรรม จัดการอบรมมัคคุเทศก์สำรวจความ พึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มาร่วมกิจกรรมเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของกิจกรรม ให้มีความน่าสนใจ

### 3.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร

3.3.1 หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดสรรบุคลากรสำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

บุคลากรที่ทำโครงการนี้ มีความรู้พอสมควรแต่ภายหลังมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติบ้าง เนื่องจากการปรับโครงสร้างของหน่วย ทำให้มีการชะงัก ไปบ้าง และควรจัดอบรมมัคคุเทศก์ให้กับ เจ้าหน้าที่ด้วย

3.3.2 หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการ อย่างไร

ได้รับการสนับสนุนพอสมควรจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนส่วนใน เรื่องการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวกิจกรรม และการดำเนินงาน เริ่มจากไม่มีงบประมาณเลยจึงเป็น อุปสรรคในการวางแผน และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

3.3.3 หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการ อย่างไร

ยังขาดแคลนในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินโครงการพอสมควร

### 3.4 ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

หน่วยทหารบกพิเศษ มีระบบการสั่งการ/อำนวยการ สำหรับการดำเนินงานโครงการ ดังกล่าวนี้อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

มีการสั่งการและอำนวยการ โดยมีสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จังหวัดลพบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โรงแรมลพบุรีอินน์ในเรื่องการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทุกหน่วยงาน ต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง

### 3.5 ด้านการควบคุม

หน่วยทหารบกพิเศษ มีวิธีในการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงการ ส่งเสริมการท่องเที่ยว ในอำเภอเมืองจังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

ไม่ตอบ

4. ในการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวอย่างไร

ปัญหา คือ 1. ขาดนโยบายที่ชัดเจน หน่วยทหารบกพิเศษ ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้ เป็นอย่างดี

2. ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ ควรให้มีเอกภาพในการบริหารจัดการ และมอบอิสระในการตกลงใจระดับหนึ่ง

3. ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความไม่สอดคล้องระหว่างหน่วยงาน

4. ขาดแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีความสนใจในเรื่องค่าตอบแทน พิเศษ ของผู้ปฏิบัติงาน

5. ขาดเครื่องมือสิ่งอุปกรณ์ในการบริหารจัดการ ของงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น

6. ขาดความอ่อนตัวในการปฏิบัติงาน

7. ขาดพัฒนาการของโครงการ และกิจกรรม ควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ได้รับความอบรมเพิ่มเติม

5. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัด ลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษที่ผ่านมามีอะไรบ้างและแผนงานใน อนาคตมีอะไรบ้าง

มีโครงการบูรณาการการท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยทหารในพื้นที่ จังหวัดลพบุรี เพื่อกำหนดเส้นทางท่องเที่ยวภายในจังหวัดลพบุรีแผนงานในอนาคต อาจเพิ่มกิจกรรมการขี่ม้า โดยร่วมกับศูนย์การทหารม้า จังหวัดสระบุรี และการขี่จักรยานภูเขา โดยร่วมกับภาคเอกชน

**ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4**  
**พ.ท.วีระพงษ์ ธรรมศิริ**

.....

1. ตำแหน่งจริงฝ่ายเสนาราชการ ประจำกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบคือ

- เป็นผู้ช่วยเหลือผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ในเรื่องการวางแผน ทำแผนและคำสั่ง ประสานงาน ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งกำกับดูแล งานทั้งปวง ในด้านการปฏิบัติการจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์ การกิจการพลเรือนและการช่วยเหลือประชาชน

2. ตำแหน่งในโครงการท่องเที่ยว

- เป็นนายทหาร โครงการท่องเที่ยวของหน่วยรบพิเศษ โดยเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน ในเรื่องการท่องเที่ยวในหน่วยทหาร

- วางแผน ทำแผน เสนอโครงการ และกิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยทหาร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตกใจในนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยรบพิเศษ

- ประสานงานกับหน่วยทหารหน่วยงานภายนอกเพื่อผลสำเร็จของกิจกรรมการท่องเที่ยว

3. การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

3.1 ด้านการวางแผน

3.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

กำหนดยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนการท่องเที่ยวไทย

3.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำเอาแผนไปปฏิบัติอย่างไร

- ศึกษาและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และ นโยบายต่าง ๆ
- วางระบบการบริหารงานองค์กร
- ศึกษาการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยที่ผ่านมา รวมถึงศึกษา กิจกรรมการท่องเที่ยวของหน่วยอื่น ๆ ทั้งทหาร และพลเรือนเพื่อประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบ วางแผนการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสม

- ตรวจสอบ และวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ฯลฯ กิจกรรมของหน่วยที่สามารถจัดเป็น กิจกรรมการท่องเที่ยวได้ เพื่อประกอบการจัดทำแผนการท่องเที่ยว / โปรแกรมการท่องเที่ยวของหน่วยงานกับหน่วย / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐ และเอกชนเพื่อตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ข้อมูลด้านการตลาด การส่งเสริม/สนับสนุนซึ่งกันและกัน

- จัดทำแผนการท่องเที่ยว / กิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อขออนุมัติ หลักการ/นโยบาย การดำเนินกิจกรรมท่องเที่ยวของหน่วย

- บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน / พัฒนาระบบ และบุคลากร ควบคู่กันไป

### 3.2 การจัดองค์กร

หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดองค์กร เพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุน การดำเนินงาน ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีอย่างไร

- การท่องเที่ยวเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัด ลพบุรี ในระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งจังหวัดได้จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะขึ้นมา เพื่อกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผู้บัญชาการสงครามพิเศษเป็นคณะกรรมการ ที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ จ. ลพบุรี

- การดำเนินงานดังกล่าว จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในจังหวัดลพบุรี แต่ส่วนที่จะเกี่ยวข้องและมีการประสานงานค่อนข้างมาก เช่น สำนักงานการท่องเที่ยวจังหวัด ลพบุรีหน่วยทหารในพื้นที่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

### 3.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร

3.3.1 หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรบุคลากรสำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

ด้านบุคลากร มีเพียงการร่วมประชุมกับสำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบก ตามวงรอบ ประจำปี และการจัดกิจกรรม/นิทรรศการกิจกรรมท่องเที่ยวในหน่วยทหาร ณ เขาค้อ จ.เพชรบูรณ์ เดือนกุมภาพันธ์ 2548

3.3.2 หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

งบประมาณส่วนใหญ่ ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

3.3.3 หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการนี้  
อย่างไร

ส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีอยู่ในหน่วยงาน

#### 3.4 ด้านการสั่งการ/อำนาจการ

หน่วยทหารรบพิเศษ มีระบบการสั่งการ / อำนาจการ สำหรับการดำเนินงาน โครงการ  
ดังกล่าวนี้ อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

มีการจัดตั้งศูนย์กลางการสั่งการแบบบูรณาการ

#### 3.5 ด้านการควบคุม

หน่วยทหารรบพิเศษ มีวิธีในการควบคุมอย่างไร เพื่อให้ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวใน  
อำเภอเมืองจังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

มีการตรวจสอบโดยการประเมินผลงานทุก 3 เดือน

4. ในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี  
มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวอย่างไร

ปัญหา/อุปสรรค

- นโยบายการท่องเที่ยว และการสนับสนุนการท่องเที่ยว ของสำนักงานการท่องเที่ยว  
กองทัพบกไม่ต่อเนื่อง สาเหตุอาจเนื่องมาจาก ผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

- ความไม่ชัดเจนของระเบียบกระทรวงการคลังเกี่ยวกับการดำเนินการเรื่องค่าใช้จ่าย  
และรายได้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวในหน่วยทหารว่าจะต้องส่งรายได้ให้กับรัฐ  
เป็นจำนวนเท่าไร/อย่างไร

- ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง ไม่มีความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการทั้งใน  
ระบบของกองทัพบก และ การให้บริการในระบบของการท่องเที่ยว

- หน่วยไม่สามารถจัดตั้งสำนักงานการท่องเที่ยวได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากปัญหา  
การจัดการกำลังพลภายในหน่วย ซึ่งมีบุคลากรค่อนข้างจำกัด และต้องใช้นักวิชาการที่มีความรู้ความ  
สามารถ/มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการสนับสนุน โดยต่อ  
เนื่องและรวดเร็ว การท่องเที่ยวเป็นเรื่องของการบริการความพึงพอใจเป็นเรื่องที่สำคัญ

แนวทางในการแก้ปัญหา

- สำนักงานการท่องเที่ยวกองทัพบก ควรจ้างบุคลากรภายนอกมาบริหารจัดการ  
สำหรับ ผู้บริหารระดับสูงให้คัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

- ทำความเข้าใจ และแก้ไขระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ ทั้งนี้หากยังไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ ควรระงับบทบาทในเรื่องการท่องเที่ยวในหน่วยทหารไว้ก่อน หรือหากหน่วยใดสามารถดำเนินการได้ ก็ให้ดำเนินการ โดยได้รับความเห็นชอบจากกองทัพบก

- จัดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการทั้งในระบบของ กองทัพบก และการให้บริการในระบบของการท่องเที่ยว

- สำนักงานการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษควรจ้างบุคลากรภายนอกมาบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหารระดับสูงให้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือที่ปรึกษา ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม

5. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอ เมือง จังหวัด ลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษที่ผ่านมามีอะไรบ้างและแผนงานใน อนาคตมีอะไรบ้าง

ใช้แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวตามที่รัฐบาลกำหนด ส่วนในอนาคตได้กำหนดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลายและใหม่ ๆ มากขึ้น

**ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5**  
**ร.อ.อาทิตย์ ลีทริวงศา**

.....

1. ตำแหน่งจริง นายทหารพระธรรมนูญ กรมรบพิเศษที่ 2
  - เป็นผู้ช่วยเหลือให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับการกรมรบพิเศษที่ 2 ในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย กฎข้อบังคับ คดีความ ข้อพิพาท เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้อง
2. ตำแหน่งโครงการท่องเที่ยว
  - เป็นนายทหารโครงการท่องเที่ยวกรมรบพิเศษที่ 2 โดยรับผิดชอบ คือ วางแผนในโครงการ กิจกรรมการท่องเที่ยว อำนวยความสะดวก กำกับดูแลนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาค่ายฝึกร่วมทำกิจกรรมที่หน่วยรับผิดชอบ เช่น การป็นหน้าผา การยิงปืน การพายเรือยาง การเดินป่า การพักผ่อน
  - ควบคุมการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ครูฝึก รวมทั้งดูแลความเรียบร้อยในเครื่องช่วยฝึก สิ่งอำนวยความสะดวกในห้วงการทำกิจกรรม
3. การบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว
  - 3.1 ด้านการวางแผน
    - 3.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

กำหนดยุทธศาสตร์ โดยมีการกำกับดูแลของครูฝึกในกิจกรรมการท่องเที่ยวในค่ายพักแรม โดยการดำเนินงานตามกรอบนโยบาย และแนวทางของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

  - 3.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำเอาแผนไปปฏิบัติอย่างไร

มีกิจกรรมเสริมความรู้เพิ่มทักษะ ฝึกให้มีประสบการณ์ ความรู้กึ่งทหาร รู้จักการทำงาน เป็นหมู่คณะ เสริมสร้างลักษณะผู้นำ และผู้ตามที่ดี สร้างความสามัคคี มีวินัย รู้จักเสียสละ อดทน ทั้งสภาพร่างกาย และจิตใจ มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น ร่วมกิน ร่วมนอน ร่วมคิด ร่วมฝึก และร่วมกิจกรรม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก และส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวแหล่งโบราณสถานของจังหวัดลพบุรี



### 3.2 การจัดองค์กร

หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดองค์กร เพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุน การดำเนินงาน ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีอย่างไร

การสนับสนุนการดำเนินงานในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนค่อนข้างน้อยอาจจะเป็นเพราะไม่เกี่ยวข้องในเรื่องการประสานงานกับภายนอกเนื่องจาก เป็นความรับผิดชอบของกองกิจการพลเรือน

### 3.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร

3.3.1 หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดสรรบุคลากรสำหรับการดำเนิน โครงการนี้ อย่างไร

เจ้าหน้าที่ ที่ดำเนินงานตามโครงการนี้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2547 – 2549 ในระดับปานกลาง

3.3.2 หน่วยทหารรบพิเศษมีการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

ในเรื่องงบประมาณไม่ได้รับการสนับสนุน เท่าที่ควร

3.3.3 หน่วยทหารรบพิเศษมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

มีเครื่องช่วยฝึกและระบบความปลอดภัยในการฝึกอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก

### 3.4 ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

หน่วยทหารรบพิเศษ มีระบบการสั่งการ / อำนวยการสำหรับ การดำเนินงานโครงการ ดังกล่าวนี้อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

เจ้าหน้าที่ ที่สัมผัสกับการท่องเที่ยวโดยตรงจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอด ความรู้ ของกิจกรรมต่อนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี และต้องอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย 80 % ขึ้นไป

### 3.5 ด้านการควบคุม

หน่วยทหารรบพิเศษ มีวิธีในการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงการ ส่งเสริมการท่องเที่ยว ในอำเภอเมืองจังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

มีการควบคุม โดยให้พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวดูแลสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกใน หน่วยทหารให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน อยู่ในเกณฑ์ 80 % ขึ้นไป

4. ในการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวอย่างไร

เจ้าหน้าที่ในระดับผู้ปฏิบัติไม่มีการจัดการฝึกอบรมสัมมนา หรือดูงาน ดังนั้น จึงขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติ ดังนั้น ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ และสามารถนำไปพัฒนาโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของหน่วยทหารรบพิเศษให้ดียิ่งขึ้น

5. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอ เมือง จังหวัด ลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษที่ผ่านมามีอะไรบ้างและแผนงานในอนาคตมีอะไรบ้าง

มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ กิจกรรมการท่องเที่ยวในหน่วยทหาร อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University

**ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6**  
**ร.ต.หญิง ลินดา ศาตะโยธิน**

.....

1. ตำแหน่งจริง ภัณฑารักษ์ ศูนย์สงครามพิเศษ

- เป็นผู้ช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อำนวยการกองวิทยาการ ในกิจการพิพิธภัณฑ์ทหารในเรื่องการนำเสนอข้อมูลทางวิชาการ ประวัติศาสตร์ ต่อผู้ที่เดินทางมาเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์
- ต้อนรับ บรรยาย สนับสนุนข้อมูล เอกสาร เพื่อการค้นคว้าแก่ผู้ที่สนใจ

2. ตำแหน่งในโครงการท่องเที่ยว

- เป็นนายทหารโครงการท่องเที่ยวของพิพิธภัณฑ์ทหารรบพิเศษ โดยรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวก ควบคุมเจ้าหน้าที่ในการต้อนรับ บรรยาย นำเยี่ยมชมของนักท่องเที่ยว
- สนับสนุนข้อมูล เอกสาร ทางวิชาการ ประชาสัมพันธ์แก่นักท่องเที่ยว

3. การบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว

3.1 ด้านการวางแผน

3.1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

- มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายใช้หลักการคิดถึงเขา และเราผู้ให้บริการจะต้องมีใจที่จะบริการมีใจรักเรียนและวิเคราะห์ กิจกรรมให้ได้ ตามความต้องการของตลาด

3.1.2 การจัดทำแผนในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัด ลพบุรี ของหน่วยทหารรบพิเศษ มีกระบวนการในการจัดทำแผนอย่างไร มีวิธีการในการนำเอาแผนไปปฏิบัติอย่างไร

พิพิธภัณฑ์ ทหารรบพิเศษปัจจุบัน เป็นหนึ่งในโปรแกรมทัวร์ป่าทางทหาร โดยร่วมมือกับสำนักงานท่องเที่ยว จังหวัด ลพบุรี และ มีการประสานงานกับหน่วยงานภาคเอกชนเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในกรุงเทพ ฯ เพื่อนำคณะท่องเที่ยวมาเยี่ยมชมกิจกรรมของหน่วยทหารรบพิเศษ

3.2 การจัดองค์กร

หน่วยทหารรบพิเศษ มีการจัดองค์กร เพื่อดำเนินการ และเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรีอย่างไร

มีการจัดทำฐานข้อมูลการท่องเที่ยว เผยแพร่ทาง website มีการให้การต้อนรับผู้เยี่ยมชม และสนับสนุนข้อมูล จัดทำเอกสาร เผยแพร่กันคว้า ด้านวิชาการ

### 3.3 ด้านการจัดสรรบุคลากร

3.3.1 หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดสรรบุคลากรสำหรับการดำเนินโครงการนี้ อย่างไร

บุคลากรที่มีความสามารถยังมีน้อยควรจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมตามห้วงระยะเวลา ในห้วงที่ผ่านมา มีการศึกษาเฉพาะหลักสูตรนายทหารประวัติศาสตร์เท่านั้น

3.3.2 หน่วยทหารบกพิเศษมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการ อย่างไร

งบประมาณยังไม่มีเฉพาะด้านมีแต่ส่วนรวม สรุปแล้วยังขาดแคลนงบประมาณ

3.3.3 หน่วยทหารบกพิเศษ มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการดำเนินโครงการ อย่างไร

จัดทำฐานข้อมูลการท่องเที่ยวผ่านทาง website โครงการบูรณาการด้านท่องเที่ยว โดยความร่วมมือกับกรมศิลปากร จัดเป็นสถานที่ท่องเที่ยวร่วมกับ วังพระนารายณ์ราชนิเวศน์

### 3.4 ด้านการสั่งการ/อำนวยการ

หน่วยทหารบกพิเศษ มีระบบการสั่งการ/อำนวยการ สำหรับการดำเนินงาน โครงการดังกล่าวนี้อย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

เพิ่มการจัดส่งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ผูกอบรมอบหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ข้อมูล ทางด้านโฆษณา ประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนทั่วไป

### 3.5 ด้านการควบคุม

หน่วยทหารบกพิเศษ มีวิธีในการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในอำเภอเมืองจังหวัดลพบุรี ของหน่วยทหารบกพิเศษ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

ลดขั้นตอนเอกสาร ในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความคล่องตัว มีการติดตามข่าวสาร กับหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ทันสมัย

4 ในการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ อะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวอย่างไร

ผู้บริหารขาดความเข้าใจในระบบงานพิพิธภัณฑ์ และการท่องเที่ยว ทำให้เกิดความล่าช้า และไม่คล่องตัว การดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง แนวทางแก้ไข คือ ร่วมสร้าง พันธมิตร กับหน่วยงานอื่น เช่น สถาบันการศึกษา ของจังหวัดลพบุรี เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แหล่งการท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

5. แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ของหน่วย  
ทหารรบพิเศษที่ผ่านมามีอะไรบ้างและแผนงานในอนาคตมีอะไรบ้าง

- โครงการบูรณาการ การท่องเที่ยวที่มีการร่วมมือกับกรมศิลปากร ในการจัดเข้าเป็น  
โปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์

- จัดทำฐานข้อมูล website
- จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม
- ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนในพื้นที่และภายนอกให้มาเยี่ยมชมให้มากยิ่งขึ้น

