ทิศทางและกลยุทธ์ของ
ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

นายพงษ์สรรค์ ตั้งมั่น

478 17729 24

เอกสารวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2549
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Direction and Strategies of Tourist Assistance Center Ministry of Tourism and Sports

Mr. Pongsan Tangman

478 17729 24

A Directed Studies submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

หัวข้อเอกสารวิจัย	ทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
โดย	นายพงษ์สรรค์ ตั้งมั่น
ภาควิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับเอกสารฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์)

.....หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ)

Directed Studies Title	The Direction and Strategies of Tourist Assistance Center Ministry of Tourism and Sports
By	Mr. Pongsan Tangman
Department	Public Administration
Directed Studies Advisor	Associate Professor Wathana Wongsekiarttirat , Ph.D.

Accepted by the Department of Public Administration, faculty of Political Science, Chulalongkorn University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree

.....Directed Studies Advisor

(Associate Professor Wathana Wongsekiarttirat , Ph.D.)

.....Head of Department of Public Administration

(Associate Professor Wanchai Meechart)

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา ได้เสนอผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพ ปัจจุบัน และทิศทางในอนาคตของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว และเสนอแนะแนวทางแก้ไขอุปสรรคและจุดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อห้การปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาวิจัยประยุกต์ ที่มุ่งยืนยันทฤษฎีที่มีอยู่ โดยใช้ข้อมูลผสมจากการศึกษาวิจัยจากเอกสาร(Documentary Research) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งสิ้น 25 คน

ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อยู่ในตำแหน่งที่ “ เอื้อแต่ไม่เด่น” (Question Mark) คือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็น “โอกาส” แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในเป็น “ จุดอ่อน” จึงควรเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การภายใน 2 ปี และขยับไปสู่ กลยุทธ์การสร้างความเจริญเติบโตต่อไป กล่าวคือ การปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้รับอิทธิพลด้านบวกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย เอื้อต่อการดำเนินภารกิจมากกว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในลักษณะที่เป็น “โอกาส ” (Opportunity) ที่จะสามารถส่งเสริมให้บรรลุตามภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การได้ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีสภาพแวดล้อมภายในได้รับอิทธิพลด้านลบมีลักษณะเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ สถานภาพองค์การ ยังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากปัจจุบันศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจัดตั้งขึ้นเป็นการภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีฐานะเทียบเท่ากอง ยังไม่มีการจัดตั้งให้ถูกต้องตามกฎหมาย จึงเกิดปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานและอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไม่ชัดเจน การเบิกจ่ายงบประมาณไม่มีความคล่องตัว เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติขาดขวัญกำลังใจ เนื่องจากเป็นเพียงพนักงานอัตราจ้าง ขาดความก้าวหน้าทางสายอาชีพ จึงไม่เอื้อต่อการดำเนินภารกิจของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในลักษณะที่เป็น จุดอ่อน(Weakness) มากกว่าเป็นจุดแข็ง (Strength)

เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรเร่งประสานงานกับสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยวให้ถูกต้องตามกฎหมายโดยเร็ว ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนในด้านสถานภาพขององค์การ และผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ใช้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายจากระดับสูงสู่ผู้ปฏิบัติ จัดระบบข้อมูลเพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงรูปธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยให้บุคลากรภายในองค์การ และภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของนักท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้สามารถสนองตอบต่อความต้องการที่แท้จริงของนักท่องเที่ยวได้ จัดตั้งกองทุนช่วยเหลือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย แล้วบังเอิญเข้ามาประสบเหตุ จนทำให้นักท่องเที่ยวเหล่านั้นต้องบาดเจ็บ ทุกข์ทรมาน ถูกทำร้ายร่างกาย โจรกรรมทรัพย์สิน หรือได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ภัยก่อการร้าย โดยกองทุนจะเข้าไปช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย หรือแม้กระทั่งค่าใช้จ่ายให้แก่ญาติพี่น้องที่จะเดินทางเข้ามาเยี่ยม มาให้กำลังใจ และสิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการอีกประการหนึ่ง คือ พัฒนาบุคลากรภายใน โดยจัดทำหลักสูตรในการอบรมด้านภาษาต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการ ให้มีความเชี่ยวชาญและหลากหลายส่งผลต่อการให้บริการครอบคลุมนักท่องเที่ยวชาติต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการศึกษาวิจัยที่เหมาะสมและมีคุณค่าอย่างยิ่ง พร้อมให้การดูแลเอาใจใส่อย่างดี รวมทั้งให้กำลังใจ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนนำไปสู่ความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 22 ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันในการศึกษาตลอดหลักสูตรและทำการศึกษาวิจัยจนสำเร็จลุล่วงร่วมกัน และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ใน ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ ทุกคน ที่ช่วยเหลือประสานงานด้านเอกสารและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ท้ายนี้ กราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้อง รวมทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ที่ให้ความรัก ความอบอุ่น สนับสนุน ผลักดันและให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาอย่างเต็มเปี่ยมตลอดมา

นายพงษ์สรรค์ ตั้งมั่น

มีนาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ฆ
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 การบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหา	4
บทที่ 2 ระเบียบวิธีการศึกษา	6
2.1 วัตถุประสงค์การศึกษา	6
2.2 ประเภทของการศึกษา	6
2.3 ขอบเขตของการศึกษา	6
2.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	6
2.5 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา	7
2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	8
2.7 ข้อจำกัดของการศึกษา	8
2.8 นิยามศัพท์	8
2.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
2.10 ลำดับการนำเสนอผลการศึกษา	10
บทที่ 3 ทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษา	11
3.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)	11
3.2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	12
3.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา	24

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์การ	**27**
4.1 ประวัติกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	27
4.2 ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	33
บทที่ 5 ผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	**38**
5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป	38
5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	40
5.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	45
5.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	46
5.5 การประเมินสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	50
บทที่ 6 การจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	**51**
6.1 ภารกิจ(Mission)ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	51
6.2 ทิศทางของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในอนาคต	51
6.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	51
6.4 การกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	52
บทที่ 7 สรุปและข้อเสนอแนะ	**62**
7.1 สรุปผลการศึกษา	62
7.2 ข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม	**65**
ประวัติผู้เขียนเอกสารการวิจัย	**66**
ภาคผนวก	**67**

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ปี 2549	3
ตารางที่ 2	เป้าหมายด้านการท่องเที่ยวระหว่างปี 2547-2551	28
ตารางที่ 3	แสดงอัตรากำลังของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	32
ตารางที่ 4	งบประมาณของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549	32
ตารางที่ 5	แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	43
ตารางที่ 6	แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	48
ตารางที่ 7	แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	53
ตารางที่ 8	แสดงการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกจากการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	57

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	15
แผนภาพที่ 2 สภาพแวดล้อมขององค์การ	16
แผนภาพที่ 3 แสดงสถานภาพขององค์การ 4 กรณี	20
แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Charkravarthy &Lorange	24
แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	26
แผนภาพที่ 6 โครงสร้างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	31
แผนภาพที่ 7 แสดงแนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	36
แผนภาพที่ 8 โครงสร้างศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	37
แผนภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	53
แผนภาพที่ 10 แสดงสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	56

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 แนวนโยบายของรัฐ

นโยบายของรัฐบาลด้านการท่องเที่ยวที่แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน 2549 ได้เน้น การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ มีมาตรฐานความปลอดภัยและบริการระดับสากล เน้นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทยควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงรุก ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ

1.1.2 แนวนโยบายด้านการท่องเที่ยวของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวได้กำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ใน 4 ประเด็น ดังนี้

1.1.2.1 การพัฒนาประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ

1) ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เร่งพัฒนาฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบอุทกภัยและแหล่งท่องเที่ยวที่เสื่อมโทรมให้กับสู่สภาพเดิม

2) ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดูแล รักษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนจัดการแหล่งท่องเที่ยวและการให้บริการนักท่องเที่ยวในพื้นที่ตามศักยภาพและโอกาส

3) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ให้ได้มาตรฐานระดับสากล สามารถตอบสนองกลุ่มเป้าหมายนักท่องเที่ยวคุณภาพสูง

1.1.2.2 การพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยและบริการ

1) ส่งเสริม สนับสนุน และเสริมสร้างขีดความสามารถในการให้บริการของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวในการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

2) ส่งเสริมการบริการที่เป็นธรรม แก้ไขปัญหาการเอารัดเอาเปรียบ และหลอกลวงนักท่องเที่ยว รวมทั้งมีมาตรการบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวดกับธุรกิจด้านการท่องเที่ยวที่ไม่มีคุณภาพ

3) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นไทย

1.1.2.3 เน้นการท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทย

1) มุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทย โดยส่งเสริมการท่องเที่ยวในระดับท้องถิ่น จังหวัด และกลุ่มจังหวัด ที่มีเอกลักษณ์และวัฒนธรรม โดดเด่น เช่น วัดโบราณสถานและหมู่บ้าน OTOP

2) ส่งเสริมการท่องเที่ยวในมิติของการเรียนรู้แก่นักท่องเที่ยว โดยเน้นการให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ วิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งที่จัดแสดงในสถานที่ท่องเที่ยวแหล่งต่างๆ

3) ส่งเสริมและรณรงค์ให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศในการท่องเที่ยวอย่างรู้รักษ์ สิ่งแวดล้อม และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

1.1.2.4 ส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ

1) เน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงประมาณ ได้แก่การเจาะตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูง นักท่องเที่ยวที่ไม่เข้ามาทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ

2) สร้างกระแสให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต โดยเฉพาะการท่องเที่ยวในรูปของครอบครัว

3) ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศและประสานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาคเดียวกัน โดยประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง

4) เร่งเปิดตลาดท่องเที่ยวใหม่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศรัสเซีย อินเดีย และกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก และรักษาตลาดท่องเที่ยวเดิม

5) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการตลาด เพื่อเผยแพร่บริการข้อมูลการท่องเที่ยวได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และทั่วถึง รวมทั้งบูรณาการข้อมูลด้านการท่องเที่ยว

6) สร้างความเชื่อมั่น โดยให้ข้อมูลแก่สถานทูตต่าง ๆ ร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ

1.1.3 ความสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ความสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สามารถสร้างรายได้หลักให้กับประเทศจำนวนมหาศาลโดยรวมไม่ต่ำกว่า 5 แสนล้านบาทต่อปี โดยได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศและในประเทศ ซึ่งรายได้เหล่านี้ได้กระจายไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศทำให้เกิดการสร้างงานอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านประชาชนระดับเมือง และระดับรากหญ้าที่อาศัยอยู่ที่ชนบทที่ห่างไกล

แนวโน้มการท่องเที่ยวปี 2550

(รายงานพิเศษ มติชนสุดสัปดาห์ ฉบับประจำวันที่ 2-8 มีนาคม 2550)

จากการวิเคราะห์โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่แท้จริง (Real GDP) ในปี 2548 ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง ปรากฏว่า การส่งออกภาคบริการมีสัดส่วน 12.5 % ของ Real GDP ขณะที่รายได้จากการท่องเที่ยวมีสัดส่วนประมาณ 50 % ของรายได้ภาคบริการทั้งหมด ดังนั้นสัดส่วนของการท่องเที่ยวต่อ Real GDP จะมีประมาณ 6.3 % ซึ่งการท่องเที่ยวมีสัดส่วนเกี่ยวเนื่องกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจผ่านทางภาคการโรงแรมและภัตตาคาร ถือได้ว่า มีสัดส่วน 3.5 % ของ Real GDP และเป็นส่วนที่มากเป็นอันดับ 4 ของภาคบริการ รองจากภาคการค้า ภาคการขนส่ง และภาคอสังหาริมทรัพย์ ขณะเดียวกัน

จากการวิเคราะห์ดุลบัญชีเดินสะพัด ปรากฏว่าในปี 2548 รายได้จากการท่องเที่ยวมีมูลค่า 9,576.2 ล้านเหรียญสหรัฐ คิดเป็น7.4% ของการส่งออกสินค้าและบริการ ถือได้ว่าเป็นแหล่งรายได้ที่นำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศไทยแหล่งใหญ่แหล่งหนึ่ง และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของดุลบัญชีเดินสะพัด

นอกจากนั้น การท่องเที่ยวยังเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญ โดยการจ้างงานของภาคโรงแรมและภัตตาคารในปี 2548 มีจำนวน 2.4 ล้านคน คิดเป็น 6.7 % ของการทำงานรวม ยิ่งกว่านั้น ภาคการท่องเที่ยวยังเป็นแหล่งสำคัญในการรองรับการว่างงานนอกฤดูเก็บเกี่ยวของภาคเกษตร ซึ่งการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น จะมีส่วนทำให้เศรษฐกิจในไทยมีเสถียรภาพมากขึ้น

ภาพรวมการท่องเที่ยวในปี 2549 ถึงแม้ว่าจะมีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้นบ้างไม่ว่าจะเป็นความไม่สงบในพื้นที่ภาคใต้และความไม่แน่นอนทางการเมือง แต่จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 13.8 ล้านคน สูงกว่าในปี 2548 (11.3 ล้านคน) คิดเป็นอัตราการขยายตัว 21.9% ต่อปี และสูงกว่าเป้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้วางไว้คือ 13.65 ล้านคน บ่งชี้ว่านักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังมีความมั่นใจในการเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

นอกจากปัจจัยด้านความมั่นใจของนักท่องเที่ยวแล้ว ในปี 2549 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยยังได้รับปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการจัดงานพระราชพิธีฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปีในช่วงเดือนมิถุนายน และการจัดงานมหกรรมพืชสวนโลกในเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม 2549 รวมทั้งการฟื้นตัวหลังเกิดเหตุการณ์ธรณีพิบัติสึนามิ สถานการณ์การท่องเที่ยวในปี 2550 จึงน่าจะยังคงดีเหมือนปี 2548 และปี 2549

ตารางที่ 1 แสดงรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ปี 2549 (สัดส่วนและค่าใช้จ่ายต่อหัว)

ลำดับ	ประเทศ	รายได้ (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)	ค่าใช้จ่ายต่อหัว (บาท)
1	ญี่ปุ่น	55,501	0.12	30.309
2	เกาหลีใต้	43,000	0.09	27.482
3	อังกฤษ	41,599	0.09	42.376
4	จีน	31,001	0.09	19.049
5	อเมริกา	28,801	0.06	33.136
6	เยอรมัน	27,901	0.06	42.458
7	มาเลเซีย	29,900	0.04	13.583
8	สิงคโปร์	18,300	0.04	14.366
9	ออสเตรเลีย	16,899	0.04	23.518
10	ฝรั่งเศส	19,700	0.03	40.188

ที่มา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1.1.4 ปัญหาตลาดท่องเที่ยวต่างประเทศ

การท่องเที่ยวที่มีปัญหาเกิดขึ้นมากและจะต้องเร่งแก้ไข คือปัญหาตลาดท่องเที่ยวต่างประเทศ เช่น การตัดราคากันในประเทศจีนจนเกิดปัญหาทัวร์ศูนย์เหรียญ มีการหลอกลวงนักท่องเที่ยว มีการบังคับขาย Option มีการนำนักท่องเที่ยวไปดูโชว์ลามกอนาจาร มีการบริการที่ด้อยคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้านอาหาร โรงแรมที่พัก หรือบริการอื่นๆ รวมทั้งการใช้บริษัทนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่ไม่ได้รับอนุญาต จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทำให้ประเทศต่างๆ ยกเป็นประเด็นขึ้นกล่าวอ้างทุกครั้ง เมื่อมีการเจรจากับทางการไทยเรื่องการบริการนักท่องเที่ยว ซึ่งจะทำให้นักท่องเที่ยวต่างประเทศขาดความเชื่อมั่นในการเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวหลายๆ วิธี แต่ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

1.2 การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา

การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย จะต้องมีการทำงานที่มีความคล่องตัว สามารถประสานกับหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วย ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ และประสานงานกับภาคเอกชนที่จะให้การสนับสนุน เช่น สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมอื่นๆ ของภาคเอกชน สำหรับการให้บริการที่สำคัญคือ การจัดตั้งCall Centre ที่สามารถรับเรื่องร้องเรียนและให้บริการเป็นภาษาต่างประเทศตลอด 24 ชั่วโมง หากมีการทิ้งนักท่องเที่ยว หรือกรณีเกิดอุบัติเหตุ จะต้องเข้าไปดูแลให้ทันท่วงทีด้วยมาตรการเร่งด่วน รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงและแก้ไขในการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ซึ่งการดำเนินงานที่กล่าวมาทั้งหมดจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษในการบริหารจัดการ

ดังนั้นเพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงจัดตั้ง "ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว" (Tourist Assistance Center) ขึ้น เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2548 มีฐานะเทียบเท่ากอง รับผิดชอบขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ขณะนี้อยู่ระหว่างรอความเห็นชอบจาก สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามกฎหมาย) เพื่อประสานงานแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว รับเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและระยะยาว อีกทั้งได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อกำหนดนโยบายในการบริหาร ออกระเบียบการปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ระเบียบการอนุมัติและการใช้เงินกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย รวมทั้งจัดจ้างผู้ปฏิบัติงานประจำ มอบหมาย และ

ควบคุมให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนด ซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ร่วมเป็นกรรมการ

ด้วยภาระหน้าที่และความสำคัญของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เพื่อให้การปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการนักท่องเที่ยวต่อไป อันจะมีผลให้ประเทศไทยมีรายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาประเทศ

บทที่ 2
ระเบียบวิธีการศึกษา

ในบทที่ 2 จะเป็นการนำเสนอ วัตถุประสงค์ของการศึกษา ประเภทของการศึกษา ขอบเขตของการศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อจำกัดของการศึกษา การนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา รวมทั้งภาพรวมของการนำเสนองานศึกษาในครั้งนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1.1 เพื่อศึกษาถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยทำการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย และศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การและนโยบาย ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ

2.1.2 เพื่อกำหนดแนวทางการจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยนำผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การมาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงโอกาส-อุปสรรค หรือ จุดแข็ง-จุดอ่อน ของปัจจัยแต่ละด้าน ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม และเสนอแนะแนวทางแก้ไข

2.1.3 เพื่อให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเชิงรุกที่เหมาะสม

2.2 ประเภทของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการศึกษาวิจัยประยุกต์ที่มุ่งยืนยันทฤษฎีที่มีอยู่ โดยใช้ข้อมูลผสม จากการศึกษาวิจัยจากเอกสาร(Documentary Research) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview)

2.3 ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเฉพาะศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ณ สนามบินสุวรรณภูมิ ระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2549 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2550

2.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูล โดยอาศัยเทคนิควิธีแบบผสมผสาน เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data) ดังนี้

ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.4.1 การศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากพระราชบัญญัติ คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รายงานประจำปี เอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย บทความ คำบรรยาย และบทวิจารณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) หรือ การสุ่มตามดุลยพินิจ (Judgmental Sampling) โดยการกำหนดตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ ตามดุลยพินิจของผู้ศึกษา

2.5 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก รวม 25 ราย ประกอบด้วย

2.5.1 ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว จำนวน 5 ราย

2.5.2 เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 ราย ประกอบด้วย

- ผู้บังคับการตำรวจท่องเที่ยว จำนวน 1 คน
- ที่ปรึกษาระดับ 9 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน
- หัวหน้างานกองทุนและสิทธิประโยชน์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน
- ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 1 คน
- นักพัฒนาระบบราชการ 7 สำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 2 ราย
- นักพัฒนาระบบราชการ 6 สำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 2 ราย
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7 ว สำนักงบประมาณ จำนวน 1 ราย
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 6 ว สำนักงบประมาณ จำนวน 1 ราย

2.5.3 ผู้บริหารในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 10 ราย ประกอบด้วย

- ที่ปรึกษารัฐมนตรีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 ราย
- ที่ปรึกษาปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 1 ราย
- ผู้อำนวยการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว จำนวน 1 ราย
- ผู้อำนวยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 1 ราย
- ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง จำนวน 1 ราย
- หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 ราย
- หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 ราย
- หัวหน้ากลุ่มการเงินและพัสดุ จำนวน 1 ราย
- หัวหน้ากลุ่มนิติการ จำนวน 1 ราย
- หัวหน้ากลุ่มประชาสัมพันธ์ จำนวน 1 ราย

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นไปในลักษณะของการบรรยาย เปรียบเทียบความเป็นเหตุเป็นผลของปัจจัยต่าง ๆ ตามกรอบการศึกษากับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.7 ข้อจำกัดของการศึกษา

2.7.1 การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาในการค้นคว้า และศึกษาค่อนข้างจำกัด จึงอาจทำให้ได้ข้อมูลที่นำมาศึกษาวิเคราะห์ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

2.7.2 การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องบางคน และไม่ได้สัมภาษณ์อย่างกว้างขวาง ดังนั้นทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์เหล่านี้จึงไม่ใช่ทัศนะของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

2.7.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) อาจได้ข้อมูลที่มีอคติของผู้สัมภาษณ์แฝงอยู่ด้วยค่อนข้างมาก ซึ่งจะทำให้ข้อมูลมีการบิดเบือนได้

2.8 นิยามศัพท์

2.8.1 นักท่องเที่ยว หมายถึง นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

2.8.2 ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว หมายถึง หน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งจัดตั้งตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว ที่ 374/ 2548 ลงวันที่ 17 พฤศจิกายน 2548 มีภารกิจเกี่ยวกับการประสานงานการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว รับเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และระยะยาว สถานที่ตั้ง ตั้งอยู่บริเวณชั้น 2 อาคารผู้โดยสารขาเข้า สนามบินสุวรรณภูมิ กรุงเทพฯ

2.8.3 ทัวร์ศูนย์เหรียญ หมายถึงปัญหาระบบทัวร์ในธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย เนื่องจากในตลาดจีนมีการแข่งขันสูง บริษัทนำเที่ยวในจีนเสนอขายทัวร์ในราคาต่ำ จึงเกิดการเอารัดเอาเปรียบบริษัทที่เป็นคู่ค้าในประเทศไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรโดยมีเงื่อนไขในการจัดส่งนักท่องเที่ยวมาให้บริษัทที่เป็นคู่ค้าในประเทศไทย 3 เงื่อนไขที่สำคัญ คือ

1) บริษัทคู่ค้าที่อยู่ในประเทศจีนไม่จ่ายเงินค่าบริการนำเที่ยว (ค่า Tour Fare) ให้กับบริษัทที่รับนำเที่ยวในประเทศไทย หรือ

2) จ่ายค่า Tour Fare ให้ต่ำกว่าราคาทุนที่ต้องใช้จ่ายจริง และ

3) บริษัทนำเที่ยวในไทยต้องจ่ายเงินค่าซื้อถูกทัวร์ (Kick Back) ให้กับบริษัทนำเที่ยวในประเทศจีน

2.8.4 สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

2.8.5 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป หมายถึงปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.8.5.1 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) ได้แก่ โครงสร้างทางประชากร โครงสร้างทางการศึกษา คุณภาพชีวิตของประชากร ค่านิยมความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวโน้มทางสังคม เป็นต้น

2.8.5.2 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) ได้แก่ การคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งเครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและคมนาคม เป็นต้น

2.8.5.3 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ได้แก่ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ สภาวการณ์ลงทุน และการจ้างงาน เป็นต้น

2.8.5.4 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factos) ได้แก่ นโยบายและเสถียรภาพทางการเมือง สถาบันทางการเมือง งบประมาณรายจ่ายประจำปี การแก้ไขปัญหากฎหมาย เป็นต้น

2.8.6 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.8.6.1 ปัจจัยทางด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การ เครือข่ายการสื่อสาร เป็นต้น

2.8.6.2 ปัจจัยทางด้านบุคคล ได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง การพัฒนาบุคคล การเสริมสร้างสวัสดิการ เป็นต้น

2.8.6.3 ปัจจัยทางด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนา และการใช้เทคโนโลยี สถานที่ทำการขององค์การ ทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ เป็นต้น

2.8.6.4 ปัจจัยทางด้านการเงิน

2.8.6.5 ปัจจัยทางด้านการส่งเสริมและเผยแพร่

2.8.7 การเปลี่ยนแปลงขององค์การ หมายถึง การปรับตัวขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น การปรับภารกิจขององค์การ การปรับเป้าประสงค์ขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับแผนงาน

2.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการศึกษานี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ประชาชนทั่วไป นักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวชาวไทย และประเทศชาติในที่สุด ดังนี้

2.9.1 ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม ทำให้ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การเพื่อที่จะได้ใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรค และทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อที่จะได้รักษาจุดแข็งไว้และพยามยามปรับปรุงจุดอ่อน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศได้ลดลง และสามารถให้บริการที่ดี เป็นที่ประทับใจแก่นักท่องเที่ยว

2.9.2 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการนักท่องเที่ยว อันจะมีผลให้ประเทศไทยมีรายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาประเทศ

2.9.3 นักท่องเที่ยวได้รับบริการที่ดี และมีประสิทธิภาพจากศูนย์บริการนักท่องเที่ยวอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทย

2.10 ลำดับการนำเสนอผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้จะนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับ รวม 7 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 ระเบียบวิธีการศึกษา

บทที่ 3 ทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 4 การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์การ

บทที่ 5 ผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

บทที่ 6 การจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

บทที่ 7 สรุปและข้อเสนอแนะ

ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3
ทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาเรื่องทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวผู้ศึกษาได้ทบทวนทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ทฤษฎีระบบ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกรอบแนวคิดการศึกษา

3.1 ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลย้อนกลับ(Feedback) ซึ่งระบบต่างๆ จะถูกห่อหุ้มด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) ดังนั้นระบบจึงต้องพยามยามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้ เพื่อรับเอาปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และส่งปัจจัยนำออกสู่สภาพแวดล้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สิ่งที่ระบบได้รับมาจากสภาพแวดล้อม เช่น เงิน ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูล เป็นต้น

กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก เช่น การผลิต การจัดการ เป็นต้น

ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึง สิ่งที่ออกจากระบบไปสู่สภาพแวดล้อม เช่น สินค้า บริการ เป็นต้น

ผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ผลที่ได้รับจากปัจจัยนำออก เพื่อใช้ในการปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

แนวความคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ มีดังนี้

Herbert Simon and James March ได้พิจารณากระบวนการตัดสินใจในองค์การเป็นกระบวนการระบบ โดยมองว่าองค์การเป็นระบบที่เป็นที่รวมของระบบย่อย ซึ่งทำหน้าที่ผลิตปัจจัยนำออก เพื่อป้อนเข้าสู่สภาพแวดล้อม โดยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การมีพื้นฐานจากมนุษย์ ดังนั้นการศึกษาองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนการตัดสินใจของคนในองค์การนั่นเอง และการที่องค์การประกอบด้วยระบบย่อย ผู้ที่มีตำแหน่งสูงจะมีเหตุผลในการตัดสินใจน้อยลงเพราะมีระบบย่อยในความรับผิดชอบจำนวนมาก และคนมักยึดติดอยู่กับเป้าหมายของระบบย่อยของตนจนมองข้ามความสำคัญของระบบอื่นไป (Simon and March , 1959: 166-169 อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา , 2541:131-132)

Daniel Katz and Robert Kahn ได้อธิบายองค์การในทัศนะของจิตวิทยาสังคม ซึ่งพิจารณาองค์การในฐานะเป็นระบบเปิดที่นำพลังงาน (Energy) เข้าและออกระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม โดยมองเป็นกระบวนการนำพลังงานเข้าระบบ กระบวนการเปลี่ยนพลังงานและผลของการเปลี่ยนแปลงพลังงานนำเข้าในรูปของผลผลิตหรือพลังงานนำออก โดยระบบเปิดมีลักษณะที่สำคัญ เช่น นำพลังจากคน วัตถุ จากสภาพแวดล้อมเข้าสู่องค์การ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เพราะไม่มีองค์การใดอยู่ได้โดยไม่ติดต่อกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งองค์การจะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ซึ่งแบ่งหน้าที่กันทำ ได้แก่ ระบบผลิต

และเทคนิค ระบบสนับสนุน ระบบดูแล ระบบปรับตัว ระบบประสานงานและควบคุม (Katz and Kahn , 1966: 16-26 อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา , 2541:132-134)

James D. Thompson พิจารณาองค์การเป็นหน่วยวิเคราะห์ คือมุ่งศึกษาพฤติกรรมขององค์การมากกว่าพฤติกรรมของสมาชิก โดยพยายามหาคำตอบว่าองค์การปรับตัวต่อความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่เกิดจากเทคโนโลยี (Technology) และสภาพแวดล้อม(Enviroment) อย่างไรบ้าง โดยถือว่าปัจจัยสำคัญที่กำหนดโครงสร้างองค์การ คือ เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม และพิจารณาว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่ทำงานในสภาพที่ไม่แน่นอน แต่ขณะเดียวกันองค์การพยายามใช้หลักความมีเหตุผลเพื่อหาความแน่นอนในการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาตามที่เสนอโดยแนวความคิดของศาสตร์การบริหาร ดังนั้น ปัญหาที่สำคัญที่สุดขององค์การ คือ การปรับตัวเพื่อทำงานที่ดีที่สุดในสภาพความไม่แน่นอน องค์การที่มีเหตุผลจึงต้องพยามยามทำให้ตนเอพึ่งพาสภาพแวดล้อมให้น้อยที่สุด โดยการออกแบบองค์การเป็นวิธีลดความไม่แน่นอน เช่น การแยกส่วนการผลิตขององค์การออกจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Thompson , 1967 อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา , 2541:134-138)

Charies Perrow ได้นำเสนอผลงานในเชิงทฤษฎีระบบ โดยมีแนวความคิดว่าองค์การประกอบด้วย 4 ส่วน คือ โครงสร้าง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยจะต้องพยายามสร้างความสมดุลระหว่างสิ่งเหล่านั้นเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์การนั้น ควรศึกษาเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างขององค์ประกอบทั้ง 4 และจุดเด่นของผลงานของ Perrow คือ การเปรียบเทียบองค์การในแง่มุมต่างๆโดยเฉพาะในเรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ (ติณ ปรัชญพฤทธิ์, 2527 : 60)

Fremont and James กล่าวว่า องค์การประกอบด้วยระบบย่อยตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป และระบบย่อยเหล่านี้ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การก็จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นด้วย (Fremont and James , 1979 : 18)

3.2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.2.1 ความหมายของ "กลยุทธ์"

นักวิชาการที่ได้ให้คำนิยามของ "กลยุทธ์" ในภาคธุรกิจเอกชนมีดังนี้

Certo and Peter ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และให้นิยามว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์การโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Certo and Peter , 1991: 17, 5 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2546:17)

Wright และคณะ ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ และให้นิยาม การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์การที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (Wright et.al, 1992 : 15 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2546:17)

นักวิชาการที่ได้ให้คำนิยามของ "กลยุทธ์" ในภาครัฐบาล

Samuel Paul ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน (Paul , 1983 : 57 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2546:18)

3.2.2 ที่มาของการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategie Management) ทั้งในองค์การภาครัฐบาลและองค์การภาคธุรกิจเอกชน มีการพัฒนาคู่ขนานกันมาตั้งแต่ช่วงปี 1950-1960 กล่าวคือ องค์การระหว่างประเทศทั้งหน่วยงานขององค์การสหประชาชาติและองค์การอื่นๆ โดยเฉพาะ World Bank และ USAID ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาว (Long-term Planning) มาตั้งช่วงปี 1950-1960 เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศ สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และมีทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรในกิจกรรมพัฒนาให้ได้ผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการในสังคมโดยรวม

อย่างไรก็ตาม ข้อเท็จจริงที่ค้นพบจากการประเมินผลในระยะนั้น ได้ปรากฏว่า มีปัญหาช่องว่างที่ค่อนข้างกว้างมากระหว่าง "ผลประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับ" กับ "ผลงานที่ปฏิบัติได้จริง" อันเป็นผลมาจากการจัดทำแผนการปฏิบัติงานจริงไม่สอดคล้องกับแผนระยะยาวที่วางไว้ตั้งแต่แรก แนวความคิดในการวางแผนในช่วงปี 1960-1970 จึงให้ความสำคัญต่อ "การเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี" และต่อมา ตั้งแต่ปี 1970 แนวความคิดเกี่ยวกับ "การจัดการกระบวนการดำเนินงาน" เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ โดยตลอด และเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐบาล ส่วนที่มาของการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การภาคธุรกิจเอกชน เริ่มต้นมาจากผลการวิจัยใน Gordon-Howell Report เพื่อสร้างหลักสูตรการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยได้รับการสนับสนุนจาก Ford Foundation ร่วมกับ Carnegie Corporation ในช่วงปี 1950-1960 ซึ่งเสนอให้มองภาคธุรกิจเอกชนในภาพที่กว้าง โดยเน้นการศึกษานโยบายธุรกิจ (Business Policy) ที่สัมพันธ์กับการวางแผนระยะยาว (Long-term Planning) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) แทนที่จะศึกษาเพียงปัญหาการเงินและการตลาด และการจัดทำงบประมาณและการควบคุมงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) อย่างที่เคยทำกันมาในอดีต ข้อเสนอดังกล่าวนี้

ได้รับการสนับสนุนและยอมรับมากขึ้นในช่วงปี 1960-1970 โดยเฉพาะการผลักดันให้ภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐบาลให้ความสนใจแนวความคิดในการจัดทำแผนระยะยาว และแผนแม่บท และจนกระทั่งในช่วงปี 1970 วิชา Business Education in Business Policy ก็เป็นหลักสูตรหนึ่งด้านการบริหารธุรกิจของสถาบันระดับอุดมศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาเนื้อหาในหลักสูตรนี้ได้ขยายกว้างขึ้นอีกทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อเนื้อหาที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Enviroment) ขององค์การ นอกเหนือไปจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ และรู้จักกันในชื่อวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategie Management (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2546:15-16)

3.2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategie Management Process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา "จุดแข็ง-จุดอ่อน" ภายในองค์การ และ "โอกาส-ภัยอุปสรรค" จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์การภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

- ในองค์การภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์การ (Organizational Mission)ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives)ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

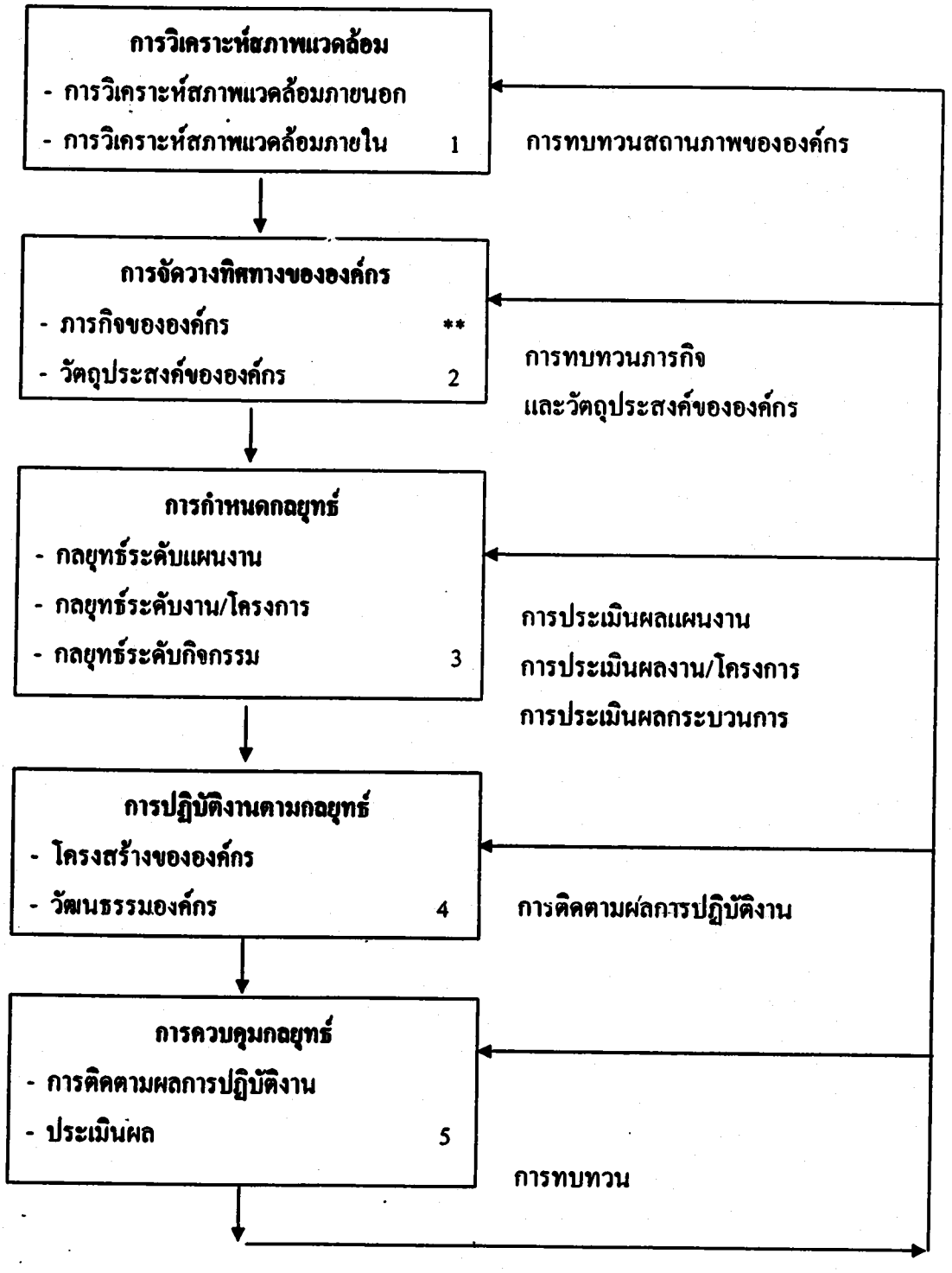
- ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้นจะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ(Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการไปให้ถึง ภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

แผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ หน้า 20

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การ เพราะว่าองค์การต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์การปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Close System) ด้วยเหตุผลนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์การ และผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

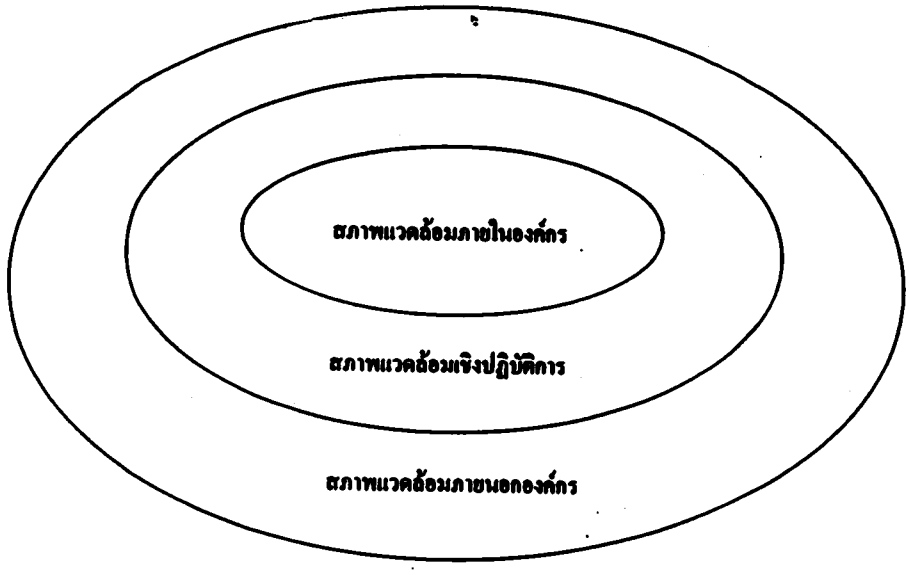
1) บทบาทในการกำหนดนโยบายขององค์การจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์การ

2) บทบาทในการประสานแผนงานขององค์การจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์การ

3) บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์การ ทั้งกิจกรรมหลักขององค์การและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์การ

โครงสร้างของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงไว้ในแผนภาพ

แผนภาพที่ 2 สภาพแวดล้อมขององค์กร



ที่มา วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ หน้า 29

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปเป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติขององค์การ ทั้งที่เป็นองค์การภาคเอกชน และองค์การภาครัฐบาล ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2548 : 30)

1.1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี อัตราการว่างงาน ฯลฯ

1.1.2 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

1.1.3 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร ฯลฯ

1.1.4 ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมการบริโภคอุปโภค ฯลฯ

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (General Environment)

สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งในภาครัฐบาล สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการจะพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (Paul,1983:43-49 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ,2548:37)

1.2.1 สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการ (Diagnosis of the Problems of the Sector or Services) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการนั้น ๆ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

1.2.2 ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and Clients) จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากร โดยคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

1.2.3 ความต้องการของสังคมต่อการได้รับบริการจากแผนงาน (Demand for the Programmer 's Service) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

1.2.4 ความพร้อมของแผนงานในการให้บริการ (Supply of the Programme's Service) จากการวิเคราะห์การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ ความเพียงพอของระบบการส่งทอดระหว่างหน่วยงานในการให้บริการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และความเพียงพอของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องเชื่อมประสานกันในการควบคุมการจัดหาบริการและการส่งทอดการให้บริการไปถึงผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.5 กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับบริการและความพร้อมในการให้บริการ (Key Actors Influencing Demand and Supply) จากการวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อการสนับสนุนและคัดค้านการดำเนินงานตามแผนงานทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการขององค์การภาครัฐจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ ขอบเขตการดำเนินงานของแผนงาน (Scope) โดยพิจารณาขนาดของบริการที่จะให้ พื้นที่ครอบคลุมการดำเนินงาน และความแตกต่างของสภาพแวดล้อมแต่ละพื้นที่ที่จะให้บริการ (Diversity) เพื่อจัดบริการที่เหมาะสมในแต่ละท้องถิ่นตามลักษณะทางภูมิศาสตร์และลักษณะทางสังคมการเมือง ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Uncertainty) ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติขององค์การประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (Greenley,1989 : 64-66 ; Certo and Peter,1991 : 45) อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ,2544 :22)

2.1 ปัจจัยทางด้านองค์การ เช่น โครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

2.2 ปัจจัยทางด้านบุคคล เช่น การกำหนดตำแหน่ง การพัฒนาบุคคล การเสริมสร้างสวัสดิการ

2.3 ปัจจัยทางด้านการผลิต เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี สถานที่ทำการขององค์การ ทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ ฯลฯ

2.4 ปัจจัยทางด้านการเงิน เช่น ความคล่องตัวทางการเงิน และความสามารถที่จะทำประโยชน์จากการใช้เงิน ฯลฯ

2.5 ปัจจัยทางด้านการตลาด เช่น แหล่งผู้ซื้อและรับบริการ กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การกำหนดราคา กลยุทธ์การส่งเสริม และกลยุทธ์การกระจายสินค้าและบริการ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction)

การจัดวางทิศทางขององค์การ เป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาใช้ในการกำหนดภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและการ

กำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) โดยเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดปัจจัยที่จะผลักดันให้องค์การเคลื่อนไปด้วยเหตุผลที่ว่า ทำอย่างไรองค์การจึงจะสามารถอยู่รอดต่อไปภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

1. **สาระของภารกิจองค์การ (Mission Statements)**

การกำหนดภารกิจองค์การ จะต้องกำหนดให้มีสาระครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service) ตลาด (Market) เทคโนโลยี (Technology) เป้าประสงค์ (Obectives) ปรัชญา (Philosophy) แนวความคิดองค์การ (Self-concept) และภาพลักษณ์ (Image)

2. **คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์องค์การ (Quality of Objectives)**

การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะต้องกำหนดให้มีความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจน (Understandable of Specific) มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวชี้วัดความสำเร็จ (Flexible) มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ (Measurable) มีความจูงใจ (Motivating) มีความเหมาะสมสอดคล้องทั้งระยะยาวและระยะสั้น (Suitable of consistent in the long run and in the short run) และความพยายามที่จะทำให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable of Desirable Level or Effort)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการกำหนดปัจจัยที่ผลักดันเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินงานได้เหนือคู่แข่งขัน ด้วยการพิจารณาออกแบบกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง เช่น การวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น

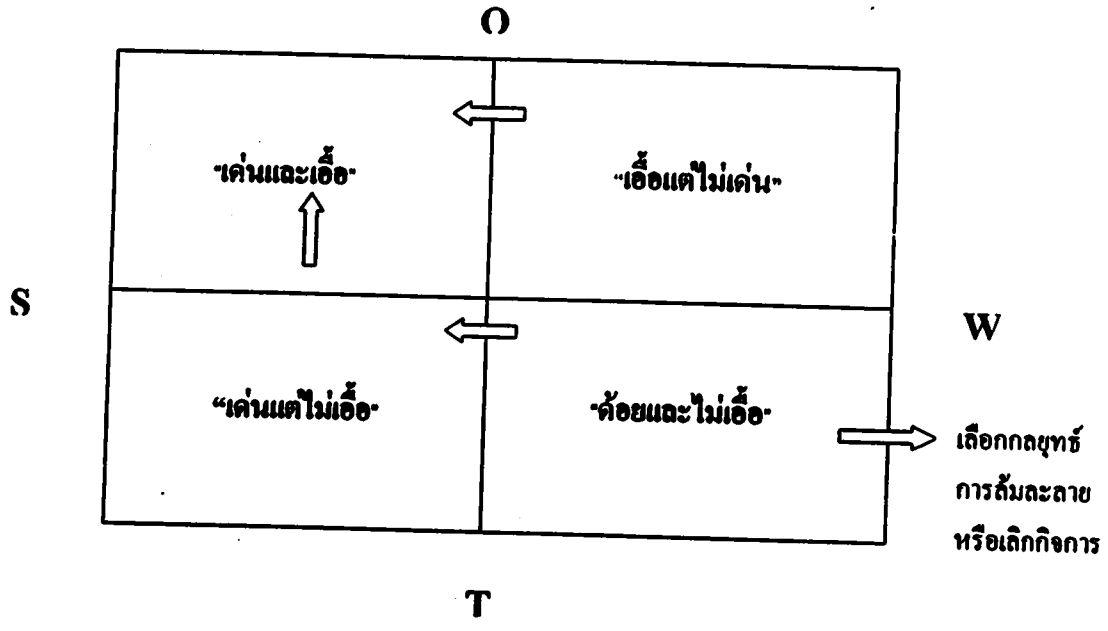
1. **การวิเคราะห์ SWOT**

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์ "จุดแข็ง – จุดอ่อน" และ "โอกาส – ภัยอุปสรรค" โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค แล้วจึงกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อม ที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์การระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปทางเด่นหรือด้อย และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียง 4 กรณี (Wright et.al, 1992:69 – 79 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548 :90)

- กรณี "เด่นและเอื้อ" ควรเลือกกลยุทธ์สร้างความเติบโต (Growth Strategies) โดยการขยายกิจการด้วยตัวเอง หรือการขยายกิจการด้วยการร่วมทุนกับองค์การอื่น
- กรณี "ด้อยและไม่เอื้อ" ควรเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยการตัดบางกิจกรรมออกไป หรือตัดบางส่วนขององค์การออกไป หรือเลิกกิจการ

- กรณี "เด่นแต่ไม่เอื้อ" และ "เอื้อแต่ไม่เด่น" ควรจะเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) โดยเลือกดำเนินงานชนิดของกิจการ หรือประเภทของกิจการที่กำลังดำเนินการอยู่ และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจการประเภทอื่น

แผนภาพที่ 3 แสดงสถานภาพขององค์การ 4 กรณี



ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2544 : 90

2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับขององค์การ มี 3 ระดับ ประกอบด้วย

1) **กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การ

2) **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ โดยมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ โดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) จากนั้นจึงเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Selection and Implementation Approach) และการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ รวมทั้งประเมินผลที่ได้รับจากการใช้กลยุทธ์ (Implementing and Evaluating the Strategy)

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และการประเมินผลสำเร็จขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อการปรับแผนงานหรือโครงการที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อปรับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การในการวางแผนแม่บท หรือแผนระยะยาว และเพื่อศึกษาเงื่อนไขที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลโดยตรง และโดยอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์การ

การควบคุมกลยุทธ์ มีกระบวนการที่เริ่มต้นจากการประเมินผลกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ และการประเมินความสำเร็จขององค์การ จากนั้นจึงนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน และที่จะทำต่อไปในอนาคต (Greenley, 1989 : 369-370; Certo and Peter, 1991 : 164)

1) การประเมินผลกระบวนการ เป็นการประเมินผลโดยจัดการปฏิบัติงานขององค์การ (Measure Organizational Performance) 3 วิธี ได้แก่ การวัดผลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Measurement) การวัดผลเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement) และการตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders, audit)

2) การประเมินผลความสำเร็จขององค์การ เป็นการประเมินผลความสำเร็จ โดยเน้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีผลโดยตรงกับการบรรลุเป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Compare Organizational Performance to Goals and Standards) ซึ่งพิจารณาได้จากตัวชี้วัดในเรื่องผลตอบแทนที่ผู้รับบริการได้รับจากองค์การ ระดับการยอมรับของผู้รับบริการ ปริมาณผลงานจากกิจกรรมส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เป็นต้น

3.2.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

3.2.4.1 ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ กล่าวอธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในปัจจุบัน แต่ไม่ใช่เครื่องมือที่จะขจัดความเสี่ยงให้หมดไป เพียงแต่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถชั่งน้ำหนักความเสี่ยงที่จะต้องตัดสินใจเท่านั้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ฒ 2538 : 11)

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นแผนที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การกำหนดขึ้น โดยชี้หรือบอกถึงทิศทางและความต้องการในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไป ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางการแปลงแผนงาน/โครงการ และกิจกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2526 : 70)

สมยศ นาวีการ กล่าวอธิบายไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมยศ นาวีการฒ 2531 : 12)

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์คือ ขบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายในการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร การนำทรัพยากรออกมาใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสม (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2537 : 83)

ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวอธิบายไว้ว่าในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมีสภาพเสมือนสะพานที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เชื่อมต่อระหว่างการจัดวางกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้สัมพันธ์ถึงกันโดยตรง (ธงชัย สันติวงศ์, 2539 : 83)

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นภารกิจด้านการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะมีขอบเขตการวางแผนที่ครอบคลุมตลอดทั่วทั้งองค์การ และเชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ในการมองเหตุการณ์เพื่อวางแผนระดับนี้จึงต้อง "มองกว้าง" "มองไกล" และ "มองลึก" ไปพร้อม ๆ กัน จึงจะทำให้สามารถเห็นทุกส่วนที่เป็นกลไกขององค์การได้ทั่วถึง

3.2.4.2 ความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน กล่าวคือ

1) สภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วในหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากภาคเกษตรกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการ มีการเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนขั้วอำนาจทางการเมืองจากทหาร และข้าราชการประจำ สู่นักการเมืองและนักธุรกิจ การขยายตัวของชุมชนเมือง และการหดตัวของชุมชนชนบท การเปลี่ยนแปลงค่านิยมการบริโภค และวิถีชีวิต เป็นต้น อันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์กร

2) ผู้บริหารองค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

3) การขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหารองค์การจะต้องกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคต จึงเป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการให้ได้ กล่าวคือ

- องค์การกำลังจะก้าวไปทางไหน
- สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นอย่างไร
- องค์การจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร

ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์การให้อยู่รอดได้ ภายใต้กระแสสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.2.4.3 องค์ประกอบและลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1) การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต หรือกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดรับกัน

2) การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

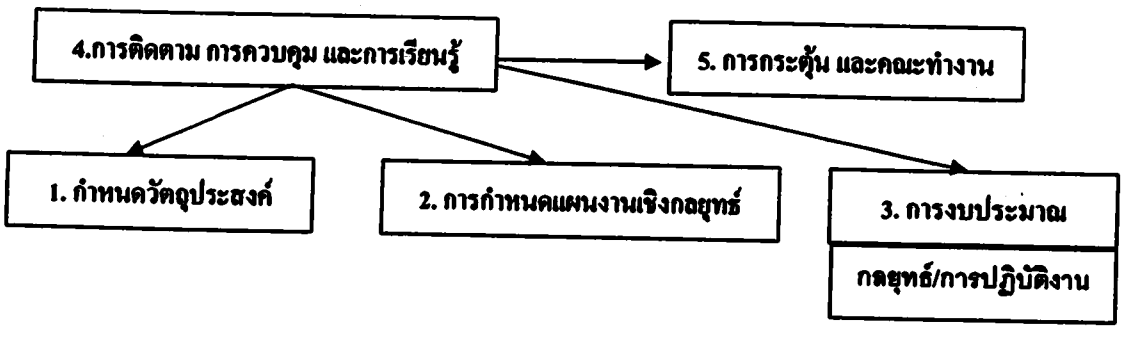
3) การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีสิ้นสุด

4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยจะต้องวิเคราะห์และวางแผนทั้งระบบองค์การ เพราะจะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นครอบคลุมทั้งองค์การและมีผลต่อเนื่องเป็นเวลานาน

3.2.4.4 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

Charkravarthy and Lorange (1991 : 3-11) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน 3 ขั้นตอนแรกอยู่ในส่วนระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และอีก 2 ขั้นตอนหลัง เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการติดตามผลและการเรียนรู้เป็นการควบคุม เพื่อติดตามผลความก้าวหน้าในการใช้งบประมาณปฏิบัติงานและกลยุทธ์ที่ใช้ แผนงานเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ โดยไปวัดผลที่ผลผลิต (Output) แต่ติดตามที่การบรรลุเป้าหมายสำคัญ (Key Milestones) ตามแผนการใช้จ่างงบประมาณ โดยติดตามเป็นช่วงสั้น ๆ จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์การต่อไป

แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวความคิดของ Charkravarthy & Lorange



ที่มา : Charkravarthy & Lorange, 1994 : 4

3.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการจัดทำแผนงานเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ได้เสนอขั้นตอนในการดำเนินงานไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2544 : 81 – 86) แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินการ ประกอบกับเป็นการจัดวางทิศทางและกลยุทธ์ครั้งแรกของการศึกษาเรื่องทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จึงมีเพียง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาเบื้องต้น

เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทาง และการกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 การศึกษาสภาพทั่วไปของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาคราชการนั้น จะเริ่มต้นจากการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจและขอบเขตรับผิดชอบการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ การบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

3.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนต่อมาของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาคราชการ ได้แก่ การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ (Analysis) จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

1) สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ปัจจัยด้านสังคม – วัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย

2) สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ภายในศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและนโยบาย ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

3) การประเมินสถานภาพองค์การ เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและสภาพแวดล้อมภายในมาสังเคราะห์ เพื่อประเมินสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ในปัจจุบัน โดยเริ่มต้นจากการประเมินผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะเดียวกันผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในก็จะถูกนำมาสังเคราะห์เพื่อประเมินสถานภาพขององค์การ โดยประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อย หรือจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

ผลจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อประเมินสถานภาพของการพัฒนาในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่ถึงประสงค์หรือไม่ และสภาวการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายในมากว่ากัน เพื่อนำไปประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ที่เหมาะสมต่อไป

3.3.3 การกำหนดทิศทาง

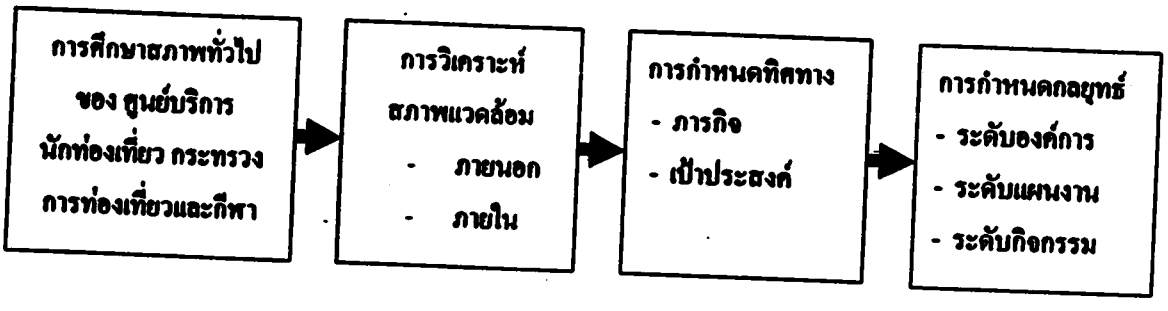
การจัดวางทิศทางของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวเป็นการกำหนดภารกิจและกำหนดเป้าประสงค์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยจะดำเนินการหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวแล้ว ทั้งนี้การกำหนดภารกิจของการพัฒนาต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสถานภาพขององค์การในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเป็นสำคัญ และการกำหนดเป้าประสงค์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจะพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของเป้าประสงค์ของการพัฒนาที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง

3.3.4 การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ จะประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานภาพและพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์การ การวิเคราะห์สถานภาพและพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน การวิเคราะห์สถานภาพและพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวสามารถนำมาสรุปได้ตามแผนภาพ

แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการศึกษา



บทที่ 4
การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์การ

ข้อมูลเบื้องต้นของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จะเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้ศึกษาต่อไป โดยจะศึกษา ประวัติการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก อำนาจหน้าที่ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โครงสร้าง อัตรากำลัง และงบประมาณของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

4.1 ประวัติกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2545 ในพระราชบัญญัติให้มีการถ่ายโอนภารกิจและโอนข้าราชการ ลูกจ้างของส่วนราชการ ที่ถูกยุบไปเป็นของหน่วยงานอื่น รวมทั้งหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่

การปฏิรูประบบราชการเป็นภารกิจสำคัญของรัฐบาล ที่ต้องดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน เพื่อยกระดับความสามารถและประสิทธิภาพของหน่วยราชการ โดยปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการให้ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายสู่ประชาชนให้เกิดการพัฒนาที่มีคุณภาพ สามารถร่วมกันพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนที่มีต่อระบบราชการ ซึ่งการที่รัฐบาลเห็นชอบให้มีการปฏิรูประบบราชการ โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากการประชุมเชิงปฏิบัติการหลายครั้ง จนในที่สุดโครงสร้างกระทรวงทั้ง 20 กระทรวง จึงได้ผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็น 1ใน 6 กระทรวง ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ โดยตัดโอนภารกิจจากกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการมาบางส่วน และจากกรมประชาสัมพันธ์บางส่วน โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกของรัฐในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายของการท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของรัฐไปยังภาคเอกชนและท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับส่วนราชการต่างๆ ได้ดีขึ้น

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จัดตั้งขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาใน 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การท่องเที่ยว ต้องการให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ทั้งในส่วนของการท่องเที่ยวตามธรรมชาติ และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยมีการบริหารจัดการที่ดี มิให้การท่องเที่ยวก่อผลเสียหายต่อธรรมชาติและประเพณี วัฒนธรรมอันดีงามของประเทศ ส่วนที่สอง คือ การกีฬา ต้องการพัฒนาการกีฬาของประเทศ ให้ประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายกันให้แพร่หลายทั่วประเทศ โดยแยกเป็น 3 ลักษณะคือ การกีฬาเพื่อส่งเสริมการมีสุขภาพพลานามัยที่ดี การกีฬาเพื่อให้ทุกคนมีจิตใจที่ดี มีน้ำใจเป็นนักกีฬา และการกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของนักกีฬาไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ ซึ่งสามารถสร้างรายได้และนำชื่อเสียงมาสู่ประเทศ

4.1.1 วิสัยทัศน์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เป็นองค์กรหลักที่นำประเทศไทย ไปสู่ศูนย์กลางการท่องเที่ยวในเอเชียอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ให้สามารถกระจายรายได้แก่ชุมชนอย่างทั่วถึง โดยเน้นเอกลักษณ์ วัฒนธรรมอันดีงามของไทย และการพัฒนาการกีฬาให้เป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำการกีฬาแห่งเอเชีย เป็นศูนย์กลางการกีฬา ที่สร้างรายได้ สร้างอาชีพ สร้างความเป็นเลิศ และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคมอย่างยั่งยืน

4.1.2 พันธกิจของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

1. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการท่องเที่ยว การกีฬา ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างรายได้เข้าประเทศ

2. บูรณาการ และประสานการดำเนินภารกิจด้านการท่องเที่ยวและกีฬา เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ กับ ทุกภาคส่วนให้สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน

3. เสริมสร้างอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬา ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลก

4.1.3 เป้าหมายหลักของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว ตามภารกิจของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จึงได้กำหนดเป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ระหว่างปี 2547 – 2551 ดังนี้

เป้าหมายด้านการท่องเที่ยวในปี 2551 จะมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 20 ล้านคน หรือมีรายได้จากนักท่องเที่ยวไม่น้อยกว่า 700,000 ล้านบาท รายละเอียดเป้าหมายด้านการท่องเที่ยวดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 2 เป้าหมายด้านการท่องเที่ยว ระหว่างปี 2547-2551

รายการ	2547	2548		2549		2550		2551	
		เป้าหมาย	คาดการณ์	เป้าหมาย	คาดการณ์	เป้าหมาย	คาดการณ์	เป้าหมาย	คาดการณ์
นักท่องเที่ยว									
จำนวน (ล้านคน)	12	13.38	13.20	15.12	14.52	17.31	15.97	20.08	17.57
เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	23.71	11.15	10	13	10	14.48	10	16	10
รายได้									
จำนวน (ล้านบาท)	384,000	449,764	443,768	533,131	512,000	651,981	600,100	788,993	690,300
เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	32.56	17.12	15.39	18.53	15.39	22.29	17.21	21.01	15.03

ที่มา : รายงานประจำปี 2549 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา : หน้า 27

4.1.4 อำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่น ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

4.1.5 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ภายใต้เป้าหมายหลักดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวและกีฬา ที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว

กลยุทธ์

- ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตลาดเชิงรุกทั้งใน และต่างประเทศ
- ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นGateway ในภูมิภาคเอเชีย
- พัฒนาระบบสารสนเทศ
- ส่งเสริม World Event Marketing

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว

กลยุทธ์

- สร้าง พัฒนา ฟื้นฟู และเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว
- ยกระดับมาตรฐานสินค้า และบริการ
- เพิ่มมาตรฐานการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว
- พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐานและเพื่อมวลชน

กลยุทธ์

- ส่งเสริมการพัฒนาการเพิ่มศักยภาพในการเล่นกีฬาขั้นพื้นฐาน และเพื่อมวลชน
- ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกีฬาขั้นพื้นฐาน และเพื่อมวลชน
- ส่งเสริมการทำกิจกรรม และการแข่งขันกีฬาทั้งระดับชาติ และนานาชาติ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

กลยุทธ์

- ส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานการจัดการแข่งขันกีฬาทุกระดับ
- ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการแข่งขันกีฬา
- ส่งเสริมการทำตลาด การประชาสัมพันธ์เชิงรุก รวมทั้งการจัดการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ

กลยุทธ์

- ส่งเสริมการพัฒนาการกีฬาให้เป็นกีฬาอาชีพได้มาตรฐาน
- ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันกีฬาเพื่อการอาชีพ
- กำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติเพื่อการอาชีพ
- ส่งเสริมการทำตลาด และการประชาสัมพันธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารการจัดการแบบบูรณาการ

กลยุทธ์

- เพิ่มขีดความสามารถของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเพื่อเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวและกีฬา
- ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารการท่องเที่ยวและกีฬาแบบบูรณาการในทุกระดับ ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชนในประเทศและต่างประเทศ
- การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยวและกีฬา

4.1.6 โครงสร้างและอัตรากำลังของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

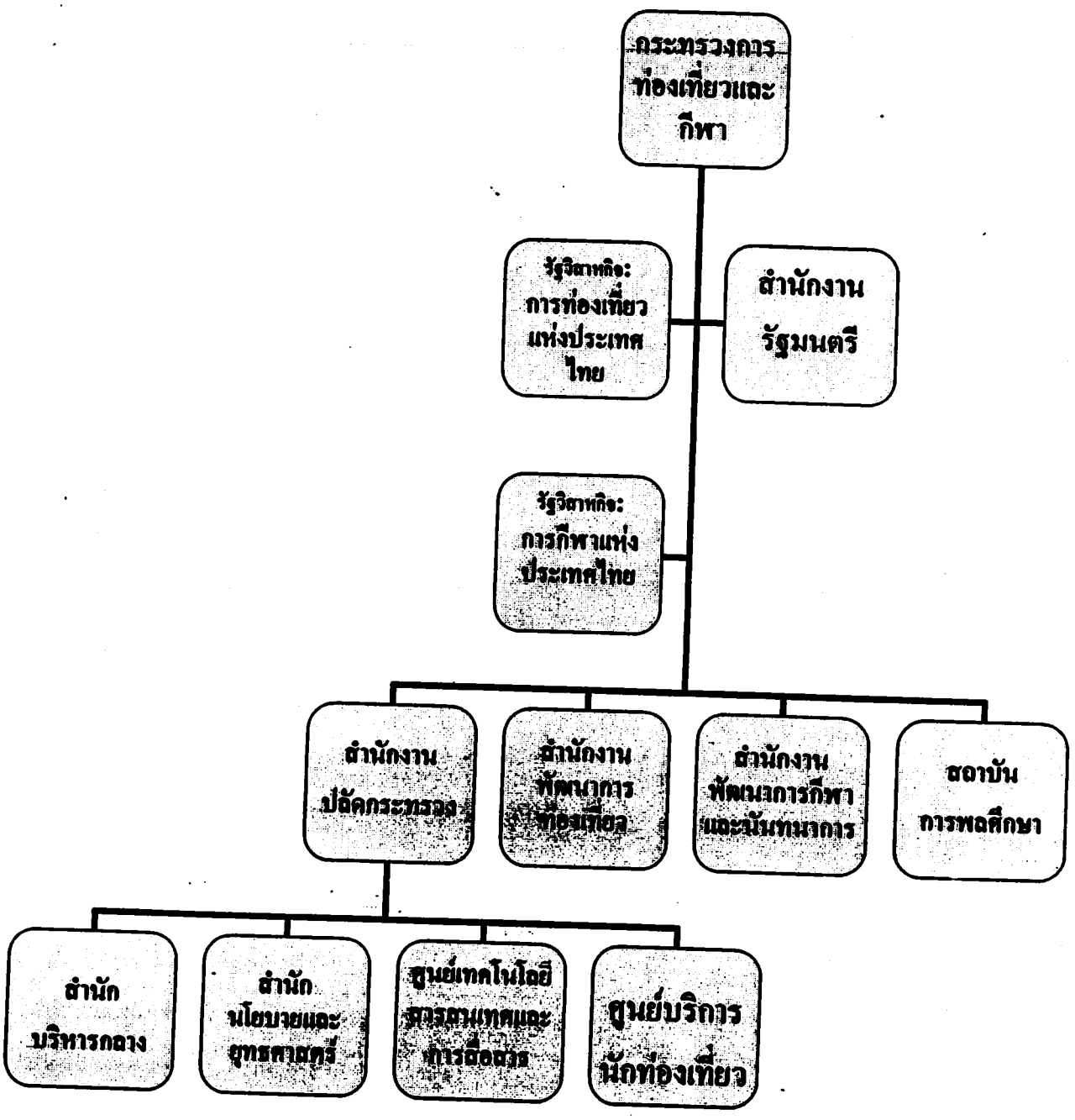
4.1.6.1 โครงสร้างของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีการแบ่งส่วนราชการดังนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว
4. สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ
5. สถาบันการพลศึกษา

รัฐวิสาหกิจ 2 หน่วยงาน คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และการกีฬาแห่งประเทศไทย

แผนภาพที่ 6 โครงสร้างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา



4.6.1.2 อัตรากำลังของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

อัตรากำลังของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 4,560 คน รายละเอียดดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 3 อัตรากำลังของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

หน่วยงาน	ตัวอักษรย่อหน่วยงาน	อัตรากำลัง		
		ข้าราชการ/พนักงาน	ลูกจ้าง	รวม
ส่วนราชการ				
สำนักงานรัฐมนตรี/สำนักงานปลัดกระทรวง	สร./สป.กก.	337	114	451
สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ	สพก.	259	80	339
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว	สพท.	134	11	145
สถาบันการพลศึกษา	สพล.	1,154	366	1,520
รัฐวิสาหกิจ				
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	ททท.	866	57	923
การกีฬาแห่งประเทศไทย	กกท.	537	645	1,182
รวมส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ		3,287	1,237	4,560

ที่มา รายงานประจำปี2549 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หน้า 39 (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2549)

4.1.7 งบประมาณของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

งบประมาณของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 วงเงิน 9,237,084,000 บาท จำแนกตามหน่วยงานต่างๆ ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 4 งบประมาณของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549

หน่วยงาน	จำนวนเงิน
สำนักงานรัฐมนตรี/สำนักงานปลัดกระทรวง	323,619,900
สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ	615,864,900
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว	577,542,400
สถาบันการพลศึกษา	1,461,606,100
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	3,890,972,200
การกีฬาแห่งประเทศไทย	2,367,478,500
รวม	9,237,084,000

ที่มา รายงานประจำปี 2549 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หน้า 40

4.2 ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

" ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว " (Tourist Assistance Center) จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตามคำสั่งที่ 374/2548 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2548 มีฐานะเทียบเท่ากองรับผิดชอบขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ขณะนี้อยู่ระหว่างรอความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามกฎหมาย) เพื่อประสานงานแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว รับเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และระยะยาว โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) จัดทำข้อมูลสถิติ เกี่ยวกับปัญหา เรื่องร้องเรียน คดีความและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยว

2) ศึกษา วิเคราะห์ ปัญหาและแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ การให้ความช่วยเหลือ การอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ การรับเรื่องร้องเรียน การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานทูตเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว ทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและระยะยาว

5) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โดยศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ตั้งอยู่บริเวณชั้น 2 อาคารผู้โดยสารขาเข้า สนามบินสุวรรณภูมิ

4.2.1 คณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ตามคำสั่งที่ 182/2548 ลงวันที่ 18 ตุลาคม 2548 และที่ 357/2549 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2549 โดยขึ้นตรงกับปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายในการบริหารศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ตามแนวทางที่กำหนด

2. ออกระเบียบการปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบการอนุมัติ และการใช้เงินกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

3. จัดจ้างผู้ปฏิบัติงานประจำ มอบหมายและควบคุมให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนด

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง จำนวน 14 คน ดังนี้

1. นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์ ประธานคณะกรรมการ
   ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
2. นายภิรมย์ สิมะเสถียร กรรมการ
   รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
3. ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรรมการ
4. นางธนิฏฐา มณีโชติ
   ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กรรมการ
5. พล.ต.ต.ปัญญา มาแม่น กรรมการ
   ผู้บังคับการตำรวจท่องเที่ยว
6. นายประวิทย์ อุ่นวิจิตร กรรมการ
   ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
   สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
7. นายละเอียด ศิลาน้อย กรรมการ
   นายทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรุงเทพมหานคร
   การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
8. นายธนธรณ์ ทองหอม กรรมการ
   ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
   สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว
9. นายอโณทัย อุดมศิลปะ
   ผู้อำนวยการกองกลาง กรรมการ
   สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว
10. นายชาติชาย เทพแปง กรรมการ
    ผู้อำนวยการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว
    สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว
11. นายสามารถ ศรียานงค์ กรรมการ
12. นายอุดม ตันติประสงค์ชัย กรรมการ

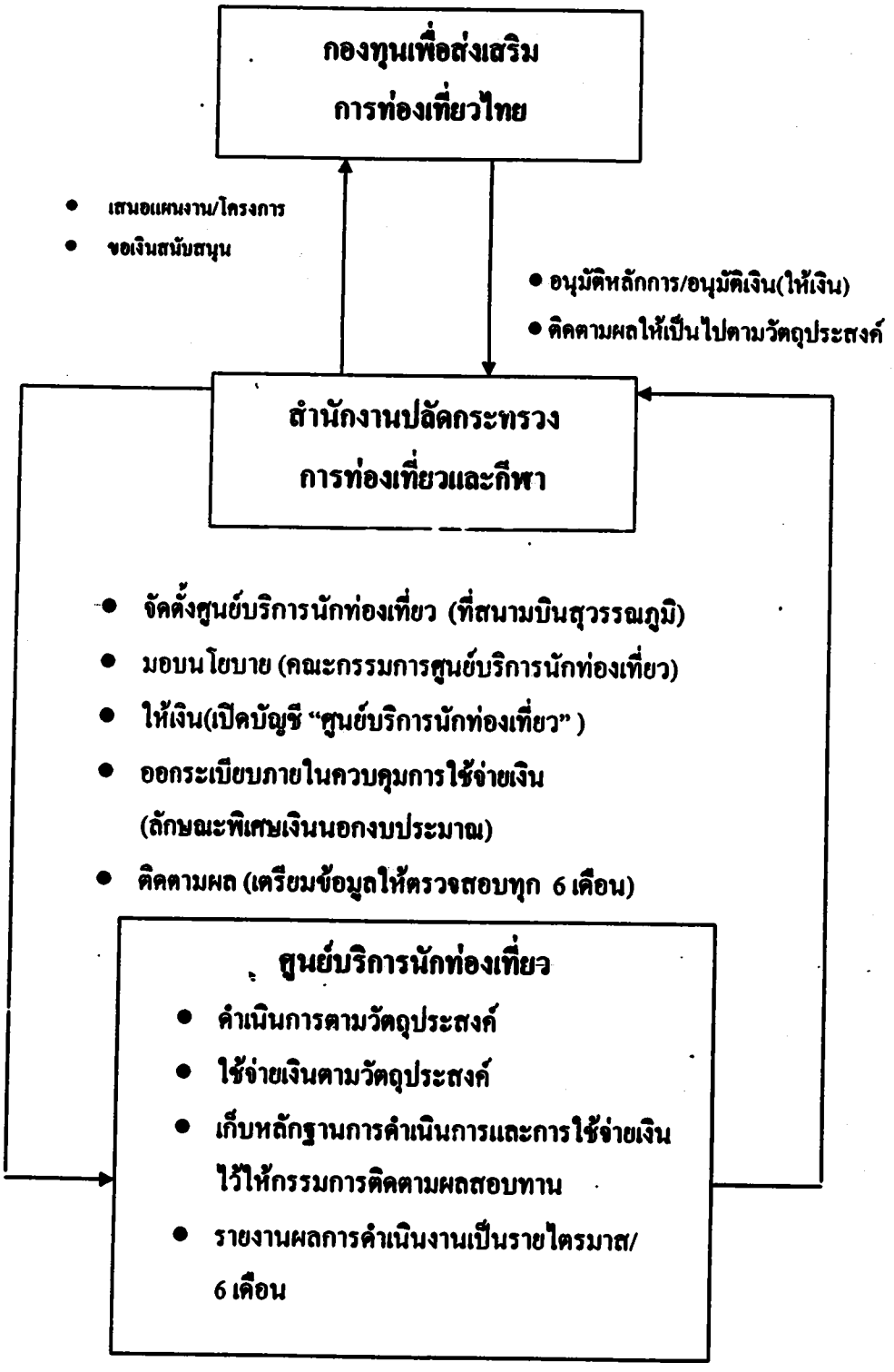
13. นางสาววิภารัตน์ ธาราธีรภาพ — กรรมการและเลขานุการ
หัวหน้ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว

14. นายวชิรชัย สิริสัมพันธ์ — กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
พนักงานการตลาด 5
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

4.2.2 แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวได้รับการจัดสรรงบประมาณจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เพื่อใช้ในการบริหารจัดการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นผู้เสนอแผนงานและโครงการต่อกองทุนดังกล่าว นำมาใช้ในการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยจ้างเหมาบุคคลภายนอกปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้จัดการ ที่ปรึกษา และพนักงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว รับเรื่องร้องเรียน ประสานงานการแก้ไขปัญหา และการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว โดยรับนโยบายจากคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ซึ่งมีปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นประธาน รายละเอียดแนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยวดังแสดงตามแผนภาพ

แผนภาพที่ 7 แสดงแนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว



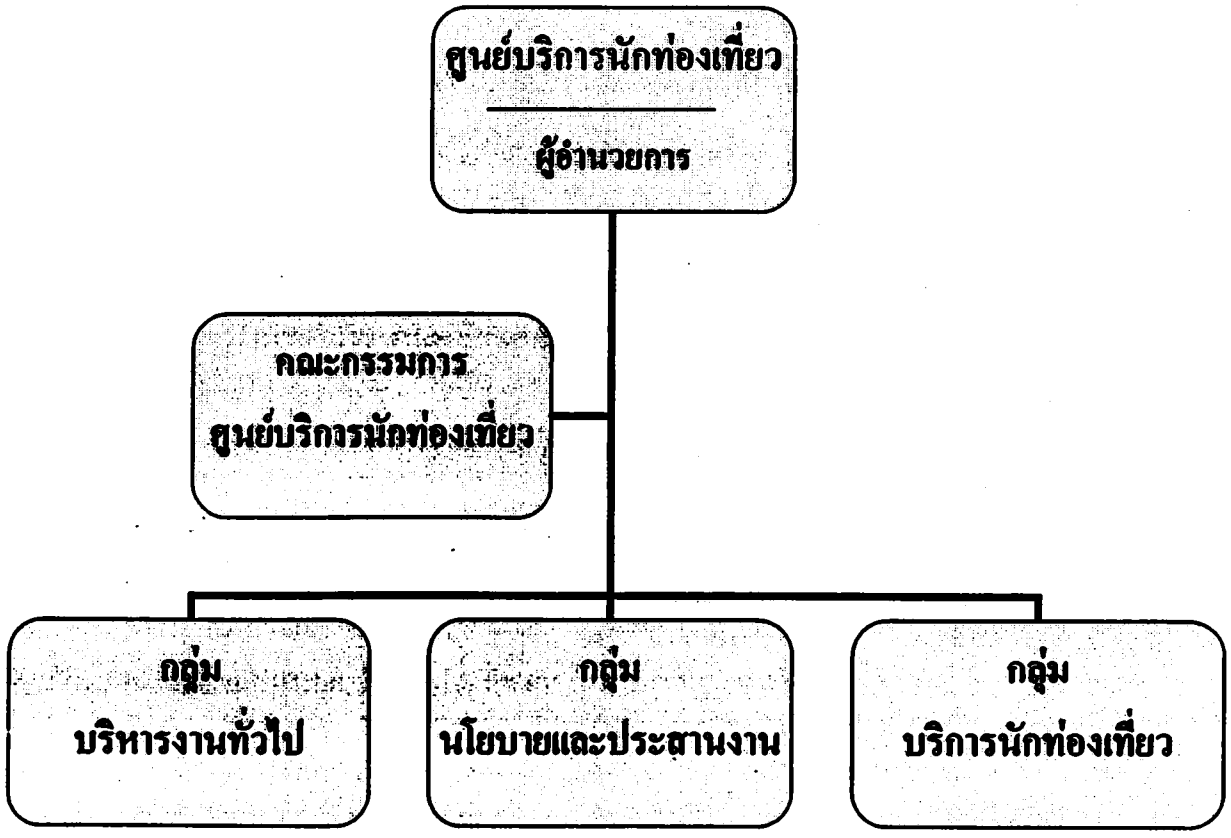
ที่มา เอกสารประกอบโครงการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

4.2.3 โครงสร้างศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว จัดตั้งเป็นหน่วยงานภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีคณะกรรมการศูนย์ฯ เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยแบ่งโครงสร้างภายในเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบริหารงานทั่วไป
2. กลุ่มนโยบายและประสานงาน
3. กลุ่มบริการนักท่องเที่ยว

แผนภาพที่ 8 โครงสร้างศูนย์บริการนักท่องเที่ยว



บทที่ 5

ผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การศึกษานี้ใช้แนวทางการศึกษาแบบไม่ทดลอง (Non-experimental Design) จัดเก็บข้อมูลด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาและประเด็นที่ทำการศึกษาจำนวน 25 คนโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว
2. กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
3. กลุ่มผู้บริหารของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เนื่องจากผู้ศึกษาปฏิบัติราชการอยู่ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การศึกษา จะทำการศึกษาศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยการศึกษาเริ่มด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน แล้วนำผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์ เพื่อประเมินสถานภาพขององค์การว่าโน้มเอียงไปในทิศทางใด และนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาสรุปทิศทางขององค์การ

การที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นหน่วยงานราชการ ภารกิจหลักของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยกำหนดให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งจะเห็นได้ว่าภารกิจของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้กำหนดไว้แล้วโดยกฎหมาย ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมิได้มุ่งที่จะศึกษาเพื่อกำหนดภารกิจหลักของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแต่อย่างใด จากการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และการสังเกตการณ์ สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน สถานภาพและทิศทางของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวได้ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายนอกทั่วไป

ประเด็นคำถาม :

การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว หรือไม่ อย่างไร ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

5.1.1 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor)

5.1.1.1 ด้านปริมาณนักท่องเที่ยว ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่าการที่จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการนักท่องเที่ยว เพราะเมื่อมีนักท่องเที่ยวมากขึ้น ความต้องการในการรับบริการของนักท่องเที่ยวต้องมากขึ้นไปด้วย มีเรื่องใหม่ ๆ ที่ต้องการแก้ปัญหามากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว ทำให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีปริมาณงานมากขึ้น

5.1.1.2 ด้านค่านิยมของนักท่องเที่ยว ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ต่อประเด็นที่ว่า "ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อย ไม่มีความปลอดภัย ไม่ควรมาท่องเที่ยว" เป็นค่านิยมที่มีผลกระทบต่อนักท่องเที่ยว ทำให้นักท่องเที่ยวไม่มีความมั่นใจในความปลอดภัย จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง โดยเฉพาะช่วงที่เกิดสถานการณ์ เป็นช่วงสั้นๆ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องเร่งประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจให้แก่นักท่องเที่ยวมากขึ้น

5.1.1.3 ด้านหน่วยงานเครือข่าย ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มิได้มีอำนาจดูแลตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทุกฉบับ จะต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งดูแลกฎหมายนั้นๆ อยู่ จึงทำให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องมีการประสานงานกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1.1.4 ด้านเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณี ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า ในช่วงที่มีเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่างๆ จำนวนนักท่องเที่ยวมีมาก ส่งผลให้การขอรับบริการจากเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น

5.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

5.1.2.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ส่งผลให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้ในการให้บริการนักท่องเที่ยว ได้อย่างประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของการจดทะเบียนของบริษัทนำเที่ยว การเช็คข้อมูลประวัตินักท่องเที่ยว

5.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

5.1.3.1 ด้านสภาวะเศรษฐกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า สภาวะเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันอยู่ในระดับตกต่ำ ไม่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวยังคงเดินทางมาท่องเที่ยว ซึ่งรายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ความต้องการจ้างงานกิจกรรมและสินค้าการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น เอื้อต่อภารกิจในการบริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น

5.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

5.1.4.1 ด้านความมั่นคงของรัฐบาล ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การที่รัฐบาลไม่มีความมั่นคงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการมาท่องเที่ยวประเทศไทย มีแนวโน้มลดลง ซึ่งทำให้ศูนย์บริการการท่องเที่ยวจะต้องทำการประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจกับนักท่องเที่ยวให้มากขึ้น

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง ให้ความเห็นว่า ความไม่มั่นคงของรัฐบาลผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อการตัดสินใจไม่มาท่องเที่ยวประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังคงนิยมมาท่องเที่ยวในประเทศไทย ส่งผลให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

5.1.4.2 ด้านกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานเครือข่ายหลายหน่วยงาน หากนักท่องเที่ยว ไม่ทราบ ทำให้ให้สับสน ไม่ได้รับความสะดวก ทำให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องประสานงานกับหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สร้างความไม่พอใจแก่นักท่องเที่ยว และเป็นปัญหาเร่งด่วน จึงศูนย์ให้บริการนักท่องเที่ยวต้องเร่งประสานการแก้ไขปัญหา

5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยพิจารณาถึง "โอกาส" และ "อุปสรรค" จากปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 4 ปัจจัย คือ

5.2.1 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ในทุก ๆ ด้านเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินภารกิจและส่งผลกระทบในเชิงโอกาสต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยวกล่าวคือ

5.2.1.1 ด้านปริมาณนักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากการเพิ่มจำนวนของนักท่องเที่ยว ทำให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้รับบริการอย่างทั่วถึง ส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยวที่ต้องทำงานมากขึ้น

5.2.1.2 ด้านค่านิยมของนักท่องเที่ยว เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากการที่นักท่องเที่ยวมีค่านิยมที่ว่าประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อย ไม่มีความปลอดภัย ไม่ควรมาท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวไม่มั่นใจในความปลอดภัย จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ต้องเร่งประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจให้แก่นักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น

5.2.1.3 ด้านหน่วยงานเครือข่าย ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการนักท่องเที่ยว เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มิได้มีอำนาจดูแลตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทุกฉบับ จะต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งดูแล

กฎหมายนั้นๆ ส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ในการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมายการให้บริการนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.2.1.4 ด้านเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากในช่วงที่มีเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณี ต่างๆ จำนวนนักท่องเที่ยวมีเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ที่จะต้องดำเนินงานด้านการให้บริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น

5.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เป็นปัจจัยที่ "เอื้อ" ต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยวที่ต้องรับผิดชอบในงานดังกล่าว

เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ส่งผลให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้ในการให้บริการนักท่องเที่ยวได้อย่างประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของการจดทะเบียนของบริษัทนำเที่ยว การเช็คข้อมูลประวัตินักท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยวที่จะต้องให้บริการนักท่องเที่ยวต่อไป

5.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ "เอื้อ" ต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการท่องเที่ยวของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว สามารถพิจารณาได้ดังนี้

5.2.3.1 ด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ "เอื้อ" ต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการนักท่องเที่ยวของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันอยู่ในระดับตกต่ำ ไม่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวยังคงเดินทางมาท่องเที่ยว ซึ่ง รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ความต้องการจ้างงาน กิจกรรมและสินค้าการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น เอื้อต่อภารกิจในการบริการนักท่องเที่ยวมากขึ้นซึ่งส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ที่จะต้องให้บริการนักท่องเที่ยวต่อไป

5.2.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่ "เอื้อ" และ "ไม่เอื้อ" ต่อการดำเนินงานซึ่งส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" และ " อุปสรรค" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กล่าวคือ

5.2.4.1 ด้านเสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล จากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในช่วงเดือนกันยายน 2549 ที่ผ่านมา ซึ่งมีความไม่แน่นอนทางการเมือง

เป็นปัจจัยที่ "เอื้อ" ต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในการเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลกระทบในเชิง "โอกาส" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในการทำงานต่อไป

5.2.4.2 ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ เป็นปัจจัยที่ "ไม่เอื้อ" ต่อการดำเนินงานการให้บริการนักท่องเที่ยว ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจาก กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานเครือข่ายหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีเป็นจำนวนมาก นักท่องเที่ยวไม่ทราบข้อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้ให้สับสน ไม่ได้รับความสะดวก ดังนั้นศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ต้องประสานงานกับหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นปัญหาเร่งด่วนที่ ศูนย์ให้บริการนักท่องเที่ยวต้องเร่งประสานการแก้ไขปัญหา ซึ่งส่งผลกระทบในเชิง "ภัยอุปสรรค" ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

สรุปได้ว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินภารกิจมากกว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินภารกิจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในลักษณะที่เป็น "โอกาส" ที่จะสามารถส่งเสริมให้บรรลุตามภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การได้

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส(Opportunity)	ภัยอุปสรรค(Threat)
1.ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) ● ด้านปริมาณนักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น ความต้องการในการรับบริการมากขึ้น มีเรื่องที่จะต้องแก้ปัญหามากขึ้น <u>ทำให้</u> ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องเพิ่มการให้บริการ ● ด้านค่านิยมของนักท่องเที่ยว ประชาชนมีค่านิยมไม่ท่องเที่ยวในประเทศที่ไม่มีความมั่นคงทางการเมือง เช่นประเทศไทย <u>ทำให้</u> ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจะต้องเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างความใจให้กับนักท่องเที่ยวมากขึ้น ● ด้านหน่วยงานเครือข่าย หน่วยงานเครือข่ายที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง <u>ทำให้</u> ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องมีภารกิจประสานงานเครือข่าย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการให้บริการนักท่องเที่ยว ● ด้านเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณี ในช่วงที่มีเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ จำนวนนักท่องเที่ยวมีมาก <u>ทำให้</u> ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจะต้องเพิ่มการให้บริการมากยิ่งขึ้น	1.ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) ● ด้านปริมาณนักท่องเที่ยว -ไม่มี- ● ด้านค่านิยมของนักท่องเที่ยว -ไม่มี- ● ด้านหน่วยงานเครือข่าย -ไม่มี- ● ด้านเทศกาล ขนบธรรมเนียมประเพณี -ไม่มี-

โอกาส(Opportunity)	ภัยอุปสรรค(Threat)
2.ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) ● **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่** ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว <u>ทำให้</u> ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	**2.ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)** ● **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่** -ไม่มี-
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ● **ด้านเศรษฐกิจ** สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวยังคงเดินทางมาท่องเที่ยว ซึ่ง รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ความต้องการจ้างงาน กิจกรรมและสินค้าการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น เอื้อต่อภารกิจในการบริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น	**3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)** ● **ด้านเศรษฐกิจ** -ไม่มี-
4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) ● **ด้านเสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล** การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในช่วงเดือนกันยายน 2549 ที่ผ่านมา ซึ่งมีความไม่แน่นอนทางการเมือง เป็นปัจจัยที่ “เอื้อ” ต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในการเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลกระทบในเชิง “โอกาส” ต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในการทำงานต่อไป	**4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)** ● **ด้านเสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล** -ไม่มี-
● **ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ** -ไม่มี-	● **ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ** กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานเครือข่ายมีจำนวนมาก ล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ สับสน ไม่ได้รับความสะดวก <u>ทำให้</u>เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

5.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็นคำถาม : ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในประเด็นต่อไปนี้

5.3.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย

5.3.1.1 โครงสร้างองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาในลักษณะเป็นการภายใน อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งยังไม่มีกฎหมายรองรับ ทำให้ขาดความชัดเจนในสถานภาพขององค์กร ส่วนการบริหารจัดการของศูนย์บริการการท่องเที่ยวนั้น มีคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กำกับดูแล การดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ในขณะที่ส่วนหนึ่งได้ให้ความเห็นว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวเป็นหน่วยงานของรัฐ จัดตั้งเป็นการภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีลักษณะเป็นองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหลักของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

5.3.1.2 นโยบายขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า นโยบายของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวยังไม่มีเสถียรภาพกล่าวคือมีการเปลี่ยนแปลงการเมือง ทำให้นโยบายเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

5.3.2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า ในกรณีที่มีปริมาณนักท่องเที่ยวมาใช้บริการมาก เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ การบริการนักท่องเที่ยวไม่ทั่วถึง ทำให้นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความพึงพอใจ ส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่ยังขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการให้บริการไม่ดี

5.3.3 ปัจจัยด้านบุคลากร

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า -บุคลากรระดับปฏิบัติการ มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานซึ่งต้องปฏิบัติงานตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ความเชี่ยวชาญทางภาษายังไม่หลากหลาย -ขาดความมั่นคงทางสถานภาพคือเป็นเพียงพนักงานอัตราจ้าง และมีอัตราค่าจ้างค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเอกชน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในภาพรวม

อนึ่ง ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่บางรายได้มีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาโท การเรียนภาษาอื่นๆ นอกจากภาษาอังกฤษ และสามารถพัฒนา รวมถึงนำความรู้ความสามารถไปปฏิบัติหน้าที่และปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

5.3.4 ปัจจัยด้านการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวได้รับการจัดสรรงบประมาณจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยอย่างจำกัดไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

5.3.5 ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพ

5.3.6 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือกันทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ การวางแผน การประเมินผล ยังไม่มีระบบและกลไกที่ชัดเจน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสาเหตุให้การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทำได้ยาก และไม่มีการสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว และไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

5.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยพิจารณาถึง "จุดแข็ง" และ "จุดอ่อน" จากปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 6 ปัจจัย คือ

5.4.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย เป็นปัจจัย "จุดอ่อน" ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาในลักษณะเป็นการภายใน อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ยังไม่มีกฎหมายรองรับ ทำให้ขาดความชัดเจนในสถานภาพขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า นโยบายของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว และนโยบายยังไม่มีเสถียรภาพกล่าวคือมีการเปลี่ยนแปลงการเมือง ทำให้นโยบายเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

5.4.2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นปัจจัยที่เป็น"จุดอ่อน" ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากในกรณีที่มีปริมาณนักท่องเที่ยวมาใช้บริการมาก เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ การบริการนักท่องเที่ยวไม่ทั่วถึง ทำให้นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความพึงพอใจ ส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่ยังขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการให้บริการไม่ดี

5.4.3 ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่เป็น "จุดอ่อน" ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากอัตรากำลังของบุคลากรมีไม่พอเพียงต่อภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และบุคลากรยังมีความรู้ด้านภาษาที่หลากหลายไม่เพียงพอกับสถานการณ์ปัจจุบัน ปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้คุณภาพของผลงานไม่ดีเท่าที่ควร

5.4.4 ปัจจัยด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่เป็น "จุดอ่อน" ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ได้รับจัดสรรอย่างจำกัดไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

5.4.5 ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นปัจจัยที่เป็น "จุดแข็ง" ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจาก มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพ

5.4.6 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยที่เป็น "จุดอ่อน" ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือกันทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ การวางแผน การประเมินผล ยังไม่มีระบบและกลไกที่ชัดเจน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสาเหตุให้การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทำได้ยาก และไม่มีการสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว และไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มากกว่าจุดแข็งที่เป็นผลกระทบเชิงบวก จึงสรุปเป็นผลกระทบในลักษณะที่เป็น **"จุดอ่อน" (Weakness)** รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย (Structure and Policy) - ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นหน่วยงานของรัฐ จัดตั้งเป็นการภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีลักษณะเป็นองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหลักของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว - ด้านนโยบาย -ไม่มี-	1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย (Structure and Policy) - ด้านโครงสร้างองค์กร ไม่ชัดเจนและไม่คล่องตัว เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้นมาในลักษณะเป็นการภายในอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ยังไม่มีกฎหมายรองรับสถานภาพขององค์กรไม่ชัดเจน เนื่องจาก - ด้านนโยบาย นโยบายยังไม่มีเสถียรภาพกล่าวคือมีการเปลี่ยนแปลงการเมือง ทำให้นโยบายเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
2. ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ - ไม่มี	2. ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ - ในกรณีที่มีปริมาณนักท่องเที่ยวมาใช้บริการมาก เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ การบริการนักท่องเที่ยวไม่ทั่วถึง ทำให้นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความพึงพอใจส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่ยังขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการให้บริการไม่ดี

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
3. ด้านบุคลากร - ไม่มี **ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล** - ไม่มี	3. ด้านบุคลากร **จำนวนและคุณภาพบุคลากร** - อัตรากำลังไม่พอเพียงกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในภาพรวม **ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล** - การพัฒนาความรู้และทักษะความหลากหลายทางด้านภาษายังไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในภาพรวม
4. ด้านการเงิน - ไม่มี	4. ด้านการเงิน - งบประมาณที่ได้รับจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีอย่างจำกัดไม่เพียงพอ เป็นสาเหตุให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว
5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ - วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่มีเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ - ไม่มี
6. ด้านการบริหารจัดการ - ไม่มี	6. ด้านการบริหารจัดการ - การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือกันทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ - ระบบการวางแผนและระบบการประเมินผล ยังไม่มีระบบและกลไกที่ชัดเจน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสาเหตุให้การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทำได้ยาก -ไม่มีการสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยวและไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

5.5 การประเมินสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและนโยบาย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ และปัจจัยด้านนบริหารจัดการ พบว่าองค์การมีทิศทางโน้มเอียงไปในทางที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งนี้ โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกที่เป็น **"โอกาส"** ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ ในขณะเดียวกันปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในลักษณะที่เป็น **"จุดอ่อน"** มากกว่า "จุดแข็ง" ดังนั้น สถานภาพ **"เอื้อแต่ไม่เด่น"** หรือ **" Question Marks"** คือสถานภาพขององค์การในปัจจุบันของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจะมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่ง ที่โน้มเอียงไปในตำแหน่ง "เอื้อแต่ไม่เด่น" ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การ แต่ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวก็ยังมีปัจจัยภายนอกและภายในอีกหลายประการที่เป็นโอกาสและจุดเด่น โดยต้องปรับปรุงการดำเนินงานภายใน 2 ปีแรกเพื่อที่จะขยับสถานภาพองค์การไปยังตำแหน่ง"เด่นและเอื้อ" (STAR) ต่อไป

บทที่ 6
การจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เป็นขั้นตอนที่นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มาใช้ในการกำหนดภารกิจองค์การ โดยเน้นเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์การ การมีแผนงาน การกำหนดเป้าประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

6.1 ภารกิจ (Mission) ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจดังนี้

6.1.1 ประสานงานการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว

6.1.2 รับเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวกให้บริการนักท่องเที่ยว

6.1.3 ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานทูตเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่นักท่องเที่ยว

6.2 ทิศทางของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในอนาคต

ทิศทางของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในอนาคตที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น "โอกาส" และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็น "จุดอ่อน" ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจึงควรกำหนดทิศทางหรือแนวทางเพื่อแก้ไข "จุดอ่อน" ให้เป็น "จุดแข็ง" เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจบรรลุผลสำเร็จและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในไว้ดังนี้

6.2.1 ขยายการให้บริการนักท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวชาวไทย

6.2.2 เพิ่มคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการนักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทย

6.2.3 พัฒนาการบริหารบุคลากรของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

6.2.4 พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย

6.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

เพื่อให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีความพร้อมในการดำเนินภารกิจให้สอดคล้องกับสภาพวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงทิศทางในการดำเนินภารกิจเพื่อให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีศักยภาพและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป ดังนั้นศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การไว้ดังนี้

6.3.1 วิสัยทัศน์

" เป็นศูนย์กลางการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่เป็นเลิศในประเทศไทย "

6.3.2 พันธกิจ

6.3.2.1 ประสานงานการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว

6.3.2.2 รับเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวกให้บริการแก่นักท่องเที่ยว

6.3.2.3 ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนและสถานทูตเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่นักท่องเที่ยว

6.3.3 เป้าประสงค์

6.3.3.1 ให้บริการนักท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

6.3.2.2 บุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรม

6.3.3.3 พัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

6.4 การกำหนดกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว สรุปได้ดังแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

โอกาส

1.นักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น ความต้องการในการรับบริการมากขึ้น มีเรื่องที่จะต้องแก้ปัญหามากขึ้น เอื้อต่อการเพิ่มการให้บริการ

2. นักท่องเที่ยวมีค่านิยมไม่ท่องเที่ยวในประเทศที่ไม่มีความมั่นคงทางการเมือง เช่นประเทศไทยเอื้อให้เร่งประชาสัมพันธ์และสร้างความใจให้กับนักท่องเที่ยวมากขึ้น

3. หน่วยงานเครือข่ายที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง จึงเอื้อต่อภารกิจประสานงานเครือข่าย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการให้บริการนักท่องเที่ยว

4.ในช่วงที่มีเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ จำนวนนักท่องเที่ยวมีมาก ทำให้จะต้องเพิ่มการให้บริการมากยิ่งขึ้น

5.ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีอย่างหลากหลายในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ความต้องการการจ้างงาน กิจกรรมการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น เอื้อต่อภารกิจในการบริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น

7.ความไม่แน่นอนทางการเมืองเอื้อต่อการเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

จุดแข็ง

1. เป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่มีลักษณะเป็นองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหลักของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

2.วัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ มีพียงพอต่อการดำเนินงานให้บริการนักท่องเที่ยวและมีประสิทธิภาพ

SWOT ANALYSIS

จุดอ่อน

1. โครงสร้างองค์การไม่เอื้อต่อการให้บริการนักท่องเที่ยว จัดตั้งขึ้นมาในลักษณะเป็นการภายในอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ยังไม่มีกฎหมายรองรับ และนโยบายขององค์การยังไม่มีสถานภาพ เป็นสาเหตุให้ สถานภาพขององค์กรไม่ชัดเจน และเกิดปัญหาด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร

2. เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอการบริการนักท่องเที่ยวไม่ทั่วถึงทำให้นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความพึงพอใจ ส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

3. อัตรากำลังไม่พอเพียงกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในภาพรวม

4. การพัฒนาความรู้และทักษะความหลากหลายทางด้านภาษายังไม่เพียงพอ

5.งบประมาณที่ได้รับจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีอย่างจำกัดไม่เพียงพอ เป็นสาเหตุให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว

6.การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือกันทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ

7. ระบบการวางแผนและระบบและกลไกที่การประเมินผล ยังไม่มีระบบชัดเจน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสาเหตุให้การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทำได้ยาก

8. ไม่มีการสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยวและไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

ภัยอุปสรรค

1. การที่รัฐบาลไม่มีความมั่นคง การตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง

2. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานเครือข่ายมีจำนวนมาก ล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ สับสน ไม่ได้รับความสะดวก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

จากแผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น พบว่า ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มี "โอกาส-อุปสรรค" และ "จุดแข็ง-จุดอ่อน" ดังนี้

โอกาสและภัยอุปสรรค

นักท่องเที่ยวมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ความต้องการในการรับบริการมากขึ้น มีเรื่องที่จะต้องแก้ปัญหามากขึ้น เอื้อต่อการเพิ่มการให้บริการนักท่องเที่ยวของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ประกอบกับค่านิยมไม่ท่องเที่ยวในประเทศที่ไม่มีความมั่นคงทางการเมืองบ่อยครั้ง เช่นประเทศไทย ของนักท่องเที่ยว เอื้อให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ต้องเร่งประชาสัมพันธ์ และสร้างความใจให้กับนักท่องเที่ยวมากขึ้น หน่วยงานเครือข่ายที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ซึ่งศูนย์บริการนักท่องเที่ยวไม่มีอำนาจหน้าที่ดูแล จึงเอื้อต่อภารกิจประสานงานเครือข่ายของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น ในช่วงที่มีเทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ จำนวนนักท่องเที่ยวมีมาก ทำให้จะต้องเพิ่มการให้บริการมากยิ่งขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีอย่างหลากหลายในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ความต้องการการจ้างงาน กิจกรรมการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น เอื้อต่อภารกิจในการบริการนักท่องเที่ยวมากขึ้นทำให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีภารกิจในการให้บริการมากยิ่งขึ้น ความไม่แน่นอนทางการเมืองของประเทศไทย เอื้อต่อการเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการที่รัฐบาลไม่มีความมั่นคง การตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง เอื้อให้ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องเร่งประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับ นักท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานเครือข่ายมีจำนวนมาก ล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ สับสน ไม่ได้รับความสะดวก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ถือได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็น "โอกาส" ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

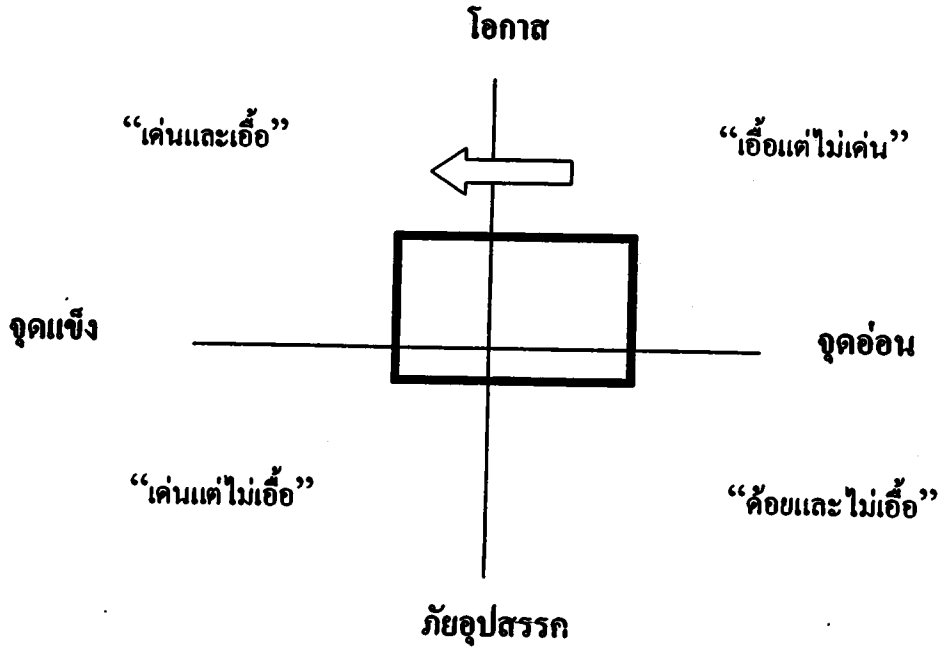
จุดแข็งและจุดอ่อน

ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่มีลักษณะเป็นองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหลักของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มีนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน และมีความใกล้ชิดกับนโยบายของกระทรวง ทำให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้รวดเร็ว ส่งผลให้มีความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน มีการให้บริการเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One Stop Service) ลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ และเน้นการเสริมสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) แก่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถให้บริการนักท่องเที่ยวได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง เป็นศูนย์กลางในการให้บริการนักท่องเที่ยว แก้ปัญหาเฉพาะหน้าของนักท่องเที่ยวได้ดี ทำให้ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการ ภาคเอกชน และนักท่องเที่ยว ว่าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ นักท่องเที่ยวและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มีโครงสร้างองค์การไม่เอื้อต่อการให้บริการนักท่องเที่ยวจัดตั้งขึ้นมาในลักษณะเป็นการภายในอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ยังไม่มีกฎหมายรองรับทำให้ สถานภาพขององค์กรไม่ชัดเจน และเกิดปัญหาด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสารนโยบายขององค์การยังไม่มีสถานภาพ ประกอบกับเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอการบริการนักท่องเที่ยวไม่ทั่วถึงทำให้นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความพึงพอใจ ส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เจ้าหน้าที่ขาดการสนับสนุนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในภาพรวม การพัฒนาความรู้และทักษะความหลากหลายทางด้านภาษาของเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอ งบประมาณที่ได้รับจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีอย่างจำกัดไม่เพียงพอทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือกันทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ ระบบการวางแผนและระบบและกลไกที่การประเมินผล ยังไม่มีระบบ ชัดเจน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสาเหตุให้การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทำได้ยาก การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือการทำงาน ไม่มีการสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยวและไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน สรุปได้ว่า ปัจจัยภายในของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย เป็นปัจจัยที่เป็นทั้ง "จุดแข็ง" และ "จุดอ่อน" ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการเป็น "จุดอ่อน" ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์เป็น "จุดแข็ง" และปัจจัยสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเป็น "จุดอ่อน" ที่ส่งผลกระทบต่อศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

เมื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมข้างต้น มากำหนดลงในตาราง พบว่า สถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว อยู่ในตำแหน่งที่คาบเกี่ยวกันทั้ง 4 ตำแหน่ง โดยน้ำหนักไปอยู่ที่ "เอื้อแต่ไม่เด่น" และ"เด่นและเอื้อ" ซึ่งมีน้ำหนักใกล้เคียงกัน แต่โน้มเอียงไปทาง"เอื้อแต่ไม่เด่น" มากกว่า ซึ่งสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 10 แสดงสถานภาพของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว



อย่างไรก็ตาม แม้ว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจะมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่ง ที่โน้มเอียงไปใน ตำแหน่ง "เอื้อแต่ไม่เด่น" ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การ แต่ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวก็ยังมี ปัจจัยภายนอกและภายในอีกหลายประการที่เป็นโอกาสและจุดเด่น โดยต้องปรับปรุงการดำเนินงานภายใน 2 ปีแรกเพื่อที่จะขยับสถานภาพองค์การไปยังตำแหน่ง"เด่นและเอื้อ" (STAR) ต่อไป

ตารางที่ 8 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกจากการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การ Matching ปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายใน	การกำหนดกลยุทธ์
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี กับ ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (T+M3+) 1 STARS	ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีอย่างหลากหลายทำให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะที่ วัสดุอุปกรณ์ทางเทคโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ มีเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บริการนักท่องเที่ยว และมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้อง ขยายการให้บริการนักท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวชาวไทย โดยเพิ่มจุดให้บริการนักท่องเที่ยวภายในสนามบินสุวรรณภูมิให้ทั่วถึง และส่งเสริมความร่วมมือพหุภาคีทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม กับ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (S + M4-) 2 Question Marks	ปริมาณนักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น จึงมีความต้องการในการรับบริการมากขึ้น มีเรื่องที่ต้องแก้ปัญหามากขึ้น ทำให้ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องเพิ่มการให้บริการมากขึ้น ในขณะที่ การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาในการร่วมมือกันทำงาน ทำให้ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน จึงต้องเพิ่มคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการนักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทย โดยส่งเสริมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ให้กับบุคลากรในศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การ Matching ปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายใน	การกำหนดกลยุทธ์
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ กับ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิการให้บริการ (E + S2-) 3 Question Mark	รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จึงมีความต้องการการจ้างงาน กิจกรรมการท่องเที่ยว และสินค้าการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ส่งผล ให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องมีภารกิจในการบริการนักท่องเที่ยวมากขึ้น ในขณะที่ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ยังมีปัญหาด้านการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านภาษาไม่เพียงพอและไม่หลากหลาย ไม่มีการสร้างนวัตกรรมทางด้านการท่องเที่ยว และไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน จึงต้อง พัฒนาการบริหารงานบุคลากรของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดย เน้นสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรม พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการให้บริการนักท่องเที่ยว ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรในศูนย์บริการนักท่องเที่ยว สร้างแนวทางการเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม (Career Path) และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านบริการการท่องเที่ยว
ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย + โครงสร้างและนโยบายขององค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ การบริหารจัดการ {P +(S1-,S2-,M4-)} 4 Question Mark	ความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวต้องมีการเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ โครงสร้างและนโยบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ และการบริหารจัดการนักท่องเที่ยวไม่เอื้อต่อการให้บริการ จึงต้อง พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดย ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการให้บริการนักท่องเที่ยว ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวทั้งภายในกระทรวงการท่องเที่ยวและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านการให้บริการนักท่องเที่ยว และส่งเสริมการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่มาใช้ในองค์การ

การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 ขยายการให้บริการนักท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวชาวไทย

ตัวชี้วัด

- ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น xx% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

กลยุทธ์ 1. เพิ่มจุดให้บริการนักท่องเที่ยวภายในสนามบินสุวรรณภูมิให้ทั่วถึง

ตัวชี้วัด

- จำนวนจุดบริการนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นในสนามบินสุวรรณภูมิในอัตราส่วน 1: 3 แห่งภายในปี 2552

กลยุทธ์ที่ 2. ส่งเสริมความร่วมมือพหุพาคีทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ตัวชี้วัด

- รูปแบบของความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันของ หน่วยงานภาครัฐ บริษัททัวร์ สมาคม โรงแรม ร้านอาหารผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวอื่น ๆ เพิ่มขึ้นร้อยละ xx เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการนักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทย

ตัวชี้วัด

- ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการด้านการท่องเที่ยว ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85
- ระยะเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียนของนักท่องเที่ยวตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดลดลง xx นาที

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ตัวชี้วัด

- คะแนนการประเมินผลการรับรองระบบงานตามมาตรฐาน ISO ที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ให้กับบุคลากรในศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลงร้อยละ xx เมื่อเทียบกับปีที่แล้วตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารบุคลากรของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ภายในปี 2552

กลยุทธ์ที่ 1. เน้นสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรม

ตัวชี้วัด

- จำนวนผู้ที่ผ่านการสรรหาด้วยระบบบริหารงานบุคลากรที่เน้นสรรหาบุคคลตามความรู้ความสามารถและคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น ร้อยละ xx ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 2. พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการให้บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถด้านการให้บริการนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ xx ต่อปี
- ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรม พัฒนา

กลยุทธ์ที่ 3. ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรในศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่ในศูนย์บริการนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ xx ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 4. สร้างแนวทางการเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด

- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนระดับตามสายอาชีพเพิ่มขึ้นร้อยละ xx ต่อปี

กลยุทธ์ที่ 5. สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านบริการการท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- จำนวนนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นร้อยละxx ต่อปี เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการให้บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวทั้งภายในกระทรวงการท่องเที่ยวฯ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด

- จำนวนเรื่องของข้อกฎหมายที่ได้รับการปรับปรุงเพิ่มขึ้นร้อยละ xx ตามแผนพัฒนากฎหมายฯเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านการให้บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- จำนวนงานวิจัยและพัฒนาที่เพิ่มขึ้นร้อยละ xx เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวกับการให้บริการนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัด

- ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการที่เพิ่มขึ้นร้อยละ xx เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร

ตัวชี้วัด

- ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรร้อยละ xx เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

บทที่ 7
สรุปและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง "ทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว" ครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ประเมินสถานภาพปัจจุบันขององค์การ จัดวางทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในอนาคต โดยใช้ทฤษฎีระบบ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ 5 ประเด็น คือ การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการนักท่องเที่ยว การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว การประเมินสถานภาพขององค์การ การจัดวางทิศทางขององค์การในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

การเก็บรวมรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีเก็บรวมรวมข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data) โดยอาศัยเทคนิควิธีการแบบผสมผสาน คือการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงบทความต่าง ๆ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องโดยการคัดเลือกตัวอย่างประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งหมด 25 คน ประกอบด้วยผู้บริหารของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 10 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงจำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงบประมาณ จำนวน 10 คน

7.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ผู้ศึกษาสามารถ สรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

7.1.1 ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพเบื้องต้นขององค์การ พบว่าสามารถศึกษาในรายละเอียดปัจจัยพื้นฐานขององค์การที่กำหนดไว้ ค่อนข้างครบถ้วน

7.1.2 **ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** พบว่าศูนย์บริการการท่องเที่ยวมีสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปได้แก่ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย เอื้อต่อการดำเนินภารกิจมากกว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินภารกิจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ในลักษณะที่เป็น "โอกาส" (Opportunity) ที่จะสามารถส่งเสริมให้บรรลุตามภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การได้

7.1.3 **ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** พบว่า ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีลักษณะเป็นจุดอ่อนได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ สรุปได้ว่าปัจจัยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มีความโน้มเอียงไปทางที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) มากกว่าเป็นจุดแข็ง(Strength) ส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว จึงสรุปเป็นผลกระทบในลักษณะที่เป็น "จุดอ่อน" (Weakness) รายละเอียดดังตาราง

7.1.4 **ขั้นตอนการประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบัน** พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและนโยบาย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ และปัจจัยด้านนบริหารจัดการ พบว่าองค์การมีทิศทางโน้มเอียงไปในทางที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งนี้ โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกที่เป็น "โอกาส" ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ ในขณะเดียวกันปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในลักษณะที่เป็น "จุดอ่อน" มากกว่า "จุดแข็ง" ดังนั้น สถานภาพ "เอื้อแต่ไม่เด่น" หรือ " Question Marks" คือสถานภาพขององค์การในปัจจุบันของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าศูนย์บริการนักท่องเที่ยวจะมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่ง ที่โน้มเอียงไปในตำแหน่ง "เอื้อแต่ไม่เด่น" ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การ แต่ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวก็ยังมีปัจจัยภายนอกและภายในอีกหลายประการที่เป็นโอกาสและจุดเด่น โดยต้องปรับปรุงการดำเนินงานภายใน 2 ปีแรกเพื่อที่จะขยับสถานภาพองค์การไปยังตำแหน่ง"เด่นและเอื้อ" (STAR) ต่อไป

7.2 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์บริการนักท่องเที่ยว กระทรวงท่องเที่ยวและการกีฬา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

7.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ใช้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายจากระดับสูงสู่ผู้ปฏิบัติ

7.2.1.2 นำไปประยุกต์ใช้กับสนามบินนานาชาติแห่งอื่นในประเทศ

7.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

7.2.2.1 การจัดระบบข้อมูลเพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงรูปธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7.2.2.2 การสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยให้บุคลากรภายในองค์การ และภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของนักท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้สามารถสนองตอบต่อความต้องการที่แท้จริงของนักท่องเที่ยวได้

7.2.2.3 การจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่เข้ามาเที่ยวในประเทศไทย แล้วบังเอิญเข้ามาประสบเหตุ จนเป็นเหตุให้นักท่องเที่ยวเหล่านั้นต้องบาดเจ็บ ทุกข์ทรมาน ถูกทำร้ายร่างกาย โจรกรรมทรัพย์สิน หรือได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ภัยก่อการร้าย โดยกองทุนจะเข้าไปช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย หรือแม้กระทั่งค่าใช้จ่ายให้แก่ญาติพี่น้องที่จะเดินทางเข้ามาเยี่ยม มาให้กำลังใจ

7.2.2.4 การพัฒนาบุคลากรภายใน โดยจัดทำหลักสูตรในการอบรมด้านภาษาต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการ ให้มีความเชี่ยวชาญและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะได้ให้บริการครอบคลุมถึงนักท่องเที่ยวชาติต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ทศพร ศิริสัมพันธ์. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2539.

ธงชัย สันติวงษ์.**การวางแผนเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , 2532

พิทยา บวรวัฒนา.**ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**.พิมพ์ครั้งที่ 8.กรุงเทพมหานคร :ศักดิโสภาการพิมพ์ , 2547

พิทยา บวรวัฒนา.**รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1887-1970)**.พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547

พิทยา บวรวัฒนา.**รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1970-1980)**.พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2538

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.**การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2542

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.**การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**.พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด , 2538

รายงานประจำปี 2549 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก , 2549

มติชนสุดสัปดาห์ ฉบับประจำวันที่ 2 - 8 มีนาคม 2550 ปีที่ 27 ฉบับที่ 1385 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน), 2550

คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ 412/2548 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2548

คำสั่งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ 182/2548 ลงวันที่ 18 ตุลาคม 2548

คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ 374/2548 ลงวันที่ 17 พฤศจิกายน 2548

แนวนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จาก www.mots.go.th

ภาษาอังกฤษ

Certo,Samuel C. and Peter,Paul J.Strategic Management : Concepts and Applications" Singapore : McGraw - Hiu Inc., 1991.

Chakravarthy, Balazi S, and Lorange,Peter, Management The Strategy Process. New Jersy : Prentice - Hall,Inc., 1991.

Dess Gregory G."and Miller Alex. Strategic Management. Singapore : McGraw - Hill, Inc. 1993

Greenley Gordone E. Strategic Management. Singrapore : Printice Hall, 1989.

Wright,Peter; Pringle, Charles P.; and Krell Mark J.Strategic Management. Singapore : Nllyn and Bacon, 1994.

ประวัติผู้เขียนเอกสารการวิจัย

นายพงษ์สรรค์ ตั้งมั่น เกิดเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2515 ณ จังหวัดจันทบุรี วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อ พ.ศ. 2539 และนิเทศศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อ พ.ศ. 2546 เริ่มรับราชการเป็นข้าราชการตำรวจ เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2536 สังกัดโรงเรียนตำรวจนครบาล วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2537 สังกัดกองบังคับการสายตรวจปฏิบัติการพิเศษ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2538 สังกัดสถานีตำรวจนครบาลปทุมวัน ต่อมาเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2543 สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งบุคลากร 6ว สังกัดกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ทิศทางและกลยุทธ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

<u>ส่วนที่ 1</u> : ข้อมูลเบื้องต้น

1.1 เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

1.2 อายุ ..... ปี

1.3 ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโทหรือสูงกว่า

1.4 อาชีพ

☐ ข้าราชการระดับ.....

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.5 ตำแหน่ง.....

1.6 ตำแหน่งทางด้านบริหาร (ถ้ามี).....

1.7 หน่วยงาน.....

1.8 ปัจจุบันปฏิบัติงานมาแล้ว.....ปี

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

▶ สภาพแวดล้อมภายนอก

ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2.1.1 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.1.2 ค่านิยม ความเชื่อของนักท่องเที่ยวที่ว่า " ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อย รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ ไม่มีความปลอดภัย ไม่ควรมาท่องเที่ยว" มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.1.3 หน่วยงานเครือข่ายที่ต้องประสานงาน/ขอความช่วยเหลือในการให้บริการนักท่องเที่ยว มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.1.4 เทศกาล ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่างๆ ซึ่งนักท่องเที่ยวนิยมท่องเที่ยวมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวหรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.2 ด้านเทคโนโลยี

2.2.1 สังคมปัจจุบัน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายให้เลือกใช้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยว หรือไม่อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.3 ด้านเศรษฐกิจ

2.3.1 สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ด้านการบริการนักท่องเที่ยว หรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.3.2 อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยว หรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย

2.4.1 เสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาลมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยว หรือไม่ อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

2.4.2 การบริการนักท่องเที่ยวมีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยว หรือไม่อย่างไร

☐ มี เพราะ.....

.....

.....

☐ ไม่มี เพราะ.....

.....

.....

▶ **สภาพแวดล้อมภายใน**

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในประเด็นต่อไปนี้

3.1 ด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย

3.1.1 จุดแข็ง หรือข้อเด่นในด้านโครงสร้างและนโยบายของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

3.1.2 จุดอ่อน หรือข้อด้อยในด้านโครงสร้างและนโยบายของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

3.2 ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ

3.2.1 จุดแข็ง หรือข้อเด่นในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ.....

.....

.....

.....

.....

3.2.2 จุดอ่อน หรือข้อด้อยในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ.....

.....

.....

.....

.....

3.3 ด้านบุคลากร

3.3.1 จุดแข็ง หรือข้อเด่นของบุคลากรของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

.....

3.3.2 จุดอ่อน หรือข้อด้อยของบุคลากรของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 ด้านการเงิน

3.4.1 จุดแข็ง หรือข้อเด่นด้านการเงินของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

.....

3.4.2 จุดอ่อน หรือข้อด้อยด้านการเงินของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์

3.5.1 จุดแข็ง หรือข้อเด่นด้านวัสดุอุปกรณ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

.....

3.5.2 จุดอ่อน หรือข้อด้อยด้านวัสดุอุปกรณ์ของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว คือ

.....

.....

.....

.....

.....

3.6 ด้านการบริหารจัดการ

3.6.1 จุดแข็ง หรือข้อเด่นด้านการบริหารจัดการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะด้านแผนปฏิบัติการ การติดตามแผนและประเมินผล รวมทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คือ

.....

.....

3.6.2 จุดอ่อน หรือข้อด้อยด้านการบริหารจัดการของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะด้านแผนปฏิบัติการ การติดตามแผนและประเมินผล รวมทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คือ

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะ

จากสภาวการณ์ทั่วไปในปัจจุบัน ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ควรปรับตัวอย่างไร ในเรื่องต่อไปนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานด้านการบริการนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการให้บริการ

.....

.....

.....

ด้านเครือข่ายพหุภาคีและการประสานงาน

.....

.....

.....

.....

ด้านการประกันและควบคุมคุณภาพ

.....

.....

.....

.....

ด้านวิชาการและการวิจัย

.....

.....

.....

.....

ด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ

.....

.....

.....

ด้านการวางแผนและประเมินผล

.....

.....

.....

ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

.....

.....

.....

ด้านโครงสร้างและระเบียบ

.....

.....

.....

ด้านการประชาสัมพันธ์

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ผนวก ข

คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ที่ 374/2548

เรื่อง จัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เป็นหน่วยงานภายในสังกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เพื่อให้การบริหารราชการของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามนัยมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2545 ฉบับลงวันที่ 9 ตุลาคม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 43 และมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จึงสมควรให้ออกคำสั่งดังต่อไปนี้

1. ให้จัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยวขึ้น เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีฐานะเทียบเท่ากอง มีภารกิจเกี่ยวกับการประสานงานการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว รับเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และระยะยาว โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำข้อมูลสถิติ เกี่ยวกับปัญหา เรื่องร้องเรียน คดีความและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยว

(2) ศึกษา วิเคราะห์ ปัญหาและแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ การให้ความช่วยเหลือ การอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ การรับเรื่องร้องเรียน การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

(4) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานทูตเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว ทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและระยะยาว

(5) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. ให้แบ่งงานภายในศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่

(1) กลุ่มบริหารงานทั่วไป

(2) กลุ่มนโยบายและประสานงาน

(3) กลุ่มบริการนักท่องเที่ยว

3. ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัด และมีอำนาจดำเนินการในด้านการเงินและการพัสดุ ในฐานะผู้อำนวยการกอง

4. ให้ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว รับผิดชอบขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหรือรองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.2549

ศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์

(นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์)

ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวกีฬา

คำสั่งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ที่ 182/2548

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ตามที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เพื่อให้การบริการนักท่องเที่ยวดังกล่าวเป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบ

(1) นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์ ประธานคณะกรรมการ
ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

(2) นายภิรมย์ สิมะเสถียร กรรมการ
รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

(3) นายสมศักดิ์ พยับเดชาชัย กรรมการ
ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

(4) นางธนิฏฐา มณีโชติ
รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กรรมการ
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

(5) พล.ต.ต.ปัญญา มาแม่น กรรมการ
ผู้บังคับการตำรวจท่องเที่ยว

(6) นายสมประสงค์ โขมพัตร กรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

(7) นายประวิทย์ อุ่นวิจิตร กรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

(8) นายละเอียด ศิลาน้อย กรรมการ
นายทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรุงเทพมหานคร

(9) นายชาติชาย เทพแปง กรรมการ
บุคลากร 7 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

(10) นายสามารถ ศรียานงค์ กรรมการ

(11) นายอุดม ตันติประสงค์ชัย กรรมการ

(12) นางสาววิภารัตน์ ธาราธีรภาพ กรรมการและเลขานุการ
เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 7
สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

(13) นายบูรพา เจริญสมบัติอมร กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2. อำนาจหน้าที่

ให้คณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยวขึ้นตรงกับปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และให้มีมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายในการให้บริหารศูนย์บริการนักท่องเที่ยวโดยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ตามแนวทางที่กำหนด

2. ออกระเบียบการปฏิบัติงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบการอนุมัติ และการใช้เงินกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

3. จัดจ้างผู้ปฏิบัติงานประจำ มอบหมายและควบคุมให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนด

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ.2548

ประชา มาลีนนท์

(นายประชา มาลีนนท์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

คำสั่งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ที่ 357/2549

เรื่อง แก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

ตามที่ได้มีคำสั่งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ 182/2548 ลงวันที่ 18 ตุลาคม 2549 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว นั้น

เพื่อให้องค์ประกอบคณะกรรรมการบริการมีความถูกต้อง เรียบร้อยและสามารถอำนวยการให้การดำเนินงานของคณะกรรมการศูนย์บริหารนักท่องเที่ยวเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ จึงเห็นควรแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการศูนย์บริการฯ ดังนี้

1. นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์ ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	ประธานคณะกรรมการ
2. นายภิรมย์ สิมะเสถียร รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	กรรมการ
3. ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	กรรมการ
4. นางธนิฏฐา มณีโชติ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว	กรรมการ
5. พล.ต.ต.ปัญญา มาแม่น ผู้บังคับการตำรวจท่องเที่ยว	กรรมการ
6. นายประวิทย์ อุ่นวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	กรรมการ
7. นายละเอียด ศิลาน้อย นายทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรุงเทพมหานคร การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	กรรมการ

8. นายธนธรณ์ ทองหอม — กรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

9. นายอโณทัย อุดมศิลป — กรรมการ
ผู้อำนวยการกองกลาง
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

10. นายชาติชาย เทพแปง — กรรมการ
ผู้อำนวยการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว
สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว

11. นายสามารถ ศรียานงค์ — กรรมการ

12. นายอุดม ตันติประสงค์ชัย — กรรมการ

13. นางสาววิภารัตน์ ธาราธีรภาพ — กรรมการและเลขานุการ
หัวหน้ากลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว

14. นายวชิรชัย สิริสัมพันธ์ — กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
พนักงานการตลาด 5
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ.2549

ศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์
(นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์)
ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวกีฬา ผู้ใช้อำนาจ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ที่ 412/2548

เรื่อง แต่งตั้งผู้อำนวยการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว

อนุสนธิคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ 374/2548 ลงวันที่ 17 พฤศจิกายน 2548 ให้จัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยว เป็นหน่วยงานภายในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แล้วนั้น

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบการบริหารงานของศูนย์บริการนักท่องเที่ยว อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จึงแต่งตั้ง นายชาติชาย เทพแปง ตำแหน่งบุคลากร 7 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ช่วยราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์บริการนักท่องเที่ยว โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ 374/2548 ลงวันที่ 17 พฤศจิกายน 2548

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2548

ศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์

(นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์)

ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

แนวนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

โดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2549 ณ โรงแรมปรินซ์พาเลซ กรุงเทพฯ

ตามที่รัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน 2549 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จึงกำหนดแนวนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดังนี้

<u>นโยบายด้านการท่องเที่ยว</u>

นโยบายของรัฐบาล ซึ่งเน้น พัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ มีมาตรฐานความปลอดภัยและบริการระดับสากล เน้นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทยควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเชิงรุก ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล จึงได้กำหนด แนวนโยบายของกระทรวงฯ ใน 4 ประเด็น คือ

1. การพัฒนาประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ

1.1 ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งพัฒนา ฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบอุทกภัย และแหล่งท่องเที่ยวที่เสื่อมโทรมให้กลับสู่สภาพเดิม

1.2 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการดูแล รักษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนจัดการแหล่งท่องเที่ยวและการให้บริการนักท่องเที่ยวในพื้นที่ตามศักยภาพ และโอกาส

1.3 พัฒนาแหล่งการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และเชิงสุขภาพ ให้ได้มาตรฐานระดับสากล สามารถตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย นักท่องเที่ยวคุณภาพสูง

2. การพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยและการบริการ

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการให้บริการของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว ในการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

2.2 ส่งเสริมการบริการที่เป็นธรรม แก้ไขปัญหาการเอารัดเอาเปรียบ และหลอกลวงนักท่องเที่ยว รวมทั้งมีมาตรการ บังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวดกับธุรกิจด้านการท่องเที่ยวที่ไม่มีคุณภาพ

2.3 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นไทย

3. เน้นการท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทย

3.1 มุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทย โดยส่งเสริมการท่องเที่ยวในระดับท้องถิ่น จังหวัด และกลุ่มจังหวัด ที่มีเอกลักษณ์และวัฒนธรรมโดดเด่น เช่น วัดโบราณสถาน และหมู่บ้าน OTOP

3.2 ส่งเสริมการท่องเที่ยวในมิติของการเรียนรู้แก่นักท่องเที่ยวโดยเน้นการให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ วิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งที่จัดแสดงในสถานที่ท่องเที่ยวแหล่งต่าง ๆ

3.3 ส่งเสริม และรณรงค์ให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศในการท่องเที่ยว อย่างรู้รักษ์สิ่งแวดล้อม และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

4. ส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ

4.1 เน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ได้แก่ เจาะตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูง นักท่องเที่ยวที่ไม่เข้ามาทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ

4.2 สร้างกระแสให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต โดยเฉพาะการท่องเที่ยวในรูปของครอบครัว

4.3 ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศและประสานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาคเดียวกัน โดยประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง

4.4 เร่งเปิดตลาดท่องเที่ยวใหม่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศรัสเซีย อินเดีย และกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก และรักษาตลาดท่องเที่ยวเดิม

4.5 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการตลาด เพื่อเผยแพร่บริการข้อมูลการท่องเที่ยวได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และทั่วถึง รวมทั้งบูรณาการข้อมูลด้านการท่องเที่ยว

4.6 สร้างความเชื่อมั่นโดยให้ข้อมูลแก่สถานทูตต่าง ๆ ร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ

นโยบายด้านการกีฬา

ในนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้น ส่งเสริมกีฬาพื้นฐานและกีฬามวลชน เพื่อให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสได้เล่นกีฬา และออกกำลังเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ และสมรรถภาพที่ดี มุ่งเน้นการปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยม เกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพไปสู่มาตรฐานในระดับสากล ซึ่งกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา ได้กำหนดนโยบายการดำเนินไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬามวลชน

1.1 ส่งเสริมการออกกำลังกายและการละเล่นพื้นบ้าน กีฬาไทย และกีฬาสากล แก่เด็ก เยาวชน ประชาชนทั่วไป คนพิการ และผู้สูงอายุ ให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อสร้างสุขภาพ และสร้างสังคมที่เข้มแข็ง

1.2 สนับสนุนการจัดหาสถานที่ออกกำลังกายใหม่เพิ่มเติมโดยการจัดทำเป็นลานกีฬาและสวนสุขภาพให้เพียงพอและกระจายสู่ชุมชนทุกพื้นที่

1.3 ปรับปรุงและเปิดสนามกีฬาที่อยู่ในความดูแลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการให้มากขึ้น และผลักดันให้มีการลดภาษีอุปกรณ์กีฬาเพื่อเพิ่มโอกาสให้ประชาชนมีอุปกรณ์การเล่นกีฬาได้อย่างทั่วถึง

2. การส่งเสริมกีฬาขั้นพื้นฐานและกีฬามวลชน

2.1 ส่งเสริมและปลูกฝังนิสัย รักกีฬา และความมีน้ำใจนักกีฬา โดยเริ่มตั้งแต่เด็ก เยาวชน

2.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีครูด้านพลศึกษาให้ครบทุกโรงเรียน

2.3 จัดแข่งขันกีฬาในระดับเยาวชน ประชาชนทั่วไป และผู้สูงอายุ ในชุมชน และระหว่างชุมชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายเพื่อปลูกฝังความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

3. สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ

3.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแข่งขันกีฬาสมัครเล่นและกีฬาอาชีพขึ้นเป็นประจำและต่อเนื่อง

3.2 ให้นำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้เพื่อพัฒนานักกีฬา

3.3 ส่งเสริมงบประมาณแก่สมาคมกีฬาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งขอความร่วมมือรัฐวิสาหกิจต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนแก่สมาคมกีฬาเพิ่มเติม

3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกีฬาอาชีพขึ้นอย่างจริงจังและเป็นระบบ เช่น กีฬาฟุตบอล กอล์ฟ มวย และเทนนิส เป็นต้น

3.5 ผลิตบุคลากรด้านการฝึกสอนกีฬา ฝึกอบรมผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินกีฬาให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ

<u>ด้านการบริการ</u>

เพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวบรรลุผล และมีการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงให้สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีแนวนโยบาย ดังนี้

1. ให้ทุกหน่วยงานยึดหลักการบริหารและการดำเนินงาน ตามนโยบาย 4 ป. ได้แก่ มีความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความประหยัด คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ

2. ในการบูรณาการ กำกับดูแลนโยบายด้านการท่องเที่ยว มีคณะกรรมการ นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติเป็นหลัก ในด้านกีฬา ก็จะจัดตั้ง คณะกรรมการนโยบายกีฬาแห่งชาติขึ้น เพื่อทำหน้าที่บูรณาการ กำกับดูแลการพัฒนาการกีฬาของประเทศทั้งระบบ

3. สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมด้านท่องเที่ยวและกีฬาให้ไปด้วยกัน เช่น การนำเอากิจการกีฬามาส่งเสริมการท่องเที่ยว และบูรณาการกองทุนท่องเที่ยวและกีฬาร่วมกันอย่างเป็นระบบ

4. ปรับโครงสร้าง บทบาท และภารกิจของหน่วยงานภายในของกระทรวง และพัฒนาทักษะขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

****