



การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย

นางสาวศิริมล แซ่เล่า

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

โดย
นางสาวศิริมล แซ่เล่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE DEVELOPMENT OF STRATEGY FOR OPERATION AFTER RECEIVING DUTY OF
THE PROCESS OF TOURIST BUSINESS AND GUIDE REGISTRATION DEPARTMENT,
OFFICE OF TOURISM DEVELOPMENT , MINISTRY OF TOURISM AND SPORTS**

By

Siwimol Caelao

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Education Foundations

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์
การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเข้าและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวง
การท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ ” เสนอโดย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ลุยง วีระนาวิน)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.อ.ดร.นพรุจ ศักดิ์ศิริ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา)

...../...../.....

50260311 : สาขาวิชาพัฒนศึกษา

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์/การรับโอนภารกิจ

ศิวิมล แซ่เต๋ : การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากการรับโอนภารกิจ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ, รศ.ดร. คณิต เขียววิชัย และ ผศ.ดร.นรินทร์ สังข์รักษา. 218 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายหลังจากการรับโอนภารกิจของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี จำนวน 51 คน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ เดือนมีนาคม-เมษายน 2553 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อคำถามปลายเปิด ส่วนการศึกษาในเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เอกสารและใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง สัมภาษณ์เชิงลึกกับนายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาทั้ง 4 แห่ง คือสาขาจังหวัดเชียงใหม่ สาขาจังหวัดภูเก็ต สาขาจังหวัดสงขลา และสาขาจังหวัดนครราชสีมา และสนทนากลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากการรับโอนภารกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีศักยภาพมากที่สุด ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ รองลงมา คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย คือ ปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองที่นำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพต่างๆ นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ คือ สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยและของโลก 3. ปัจจัยด้านสังคมคือ แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรมจำนวนมากของประเทศไทย ความมีอิสระของสื่อมวลชนไทย ความสนใจของประชาชนในการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ และการเพิ่มขึ้นของสถาบันการศึกษาที่เปิดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์ 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านบุคลากร มีลักษณะเป็นจุดแข็งคือ บุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิริยามารยาทที่ดี และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2. ปัจจัยด้านงบประมาณ มีลักษณะเป็นจุดอ่อน คือ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน 3. ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ สถานที่ตั้งสำนักงานมีความเหมาะสม สะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบ เดินทางสะดวก มีที่นั่งสำหรับประชาชนที่มาใช้บริการอย่างเพียงพอ มีลักษณะเป็นจุดอ่อนคือ เครื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักทะเบียนฯ สาขาไม่เพียงพอต่อการใช้งาน 4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน

กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1. การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการประชาชน 2. การพัฒนาศักยภาพของมัคคุเทศก์ 3. การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว 4. การตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย และ 5. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสำนักงาน

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

50260311 : MAJOR : DEVELOPMENT EDUCATION

KEYWORD : STRATEGY/TOURIST BUSINESS AND GUIDE REGISTRATION DEPARTMENT/RECEIVING DUTY OF THE PROCESS

SIWIMOL CAELAO : THE DEVELOPMENT OF STRATEGY FOR OPERATION AFTER RECEIVING DUTY OF THE PROCESS OF TOURIST BUSINESS AND GUIDE REGISTRATION DEPARTMENT, OFFICE OF TOURISM DEVELOPMENT, MINISTRY OF TOURISM AND SPORTS. THESIS ADVISORS : THIRASAK UNAROMLERT, Ph.D. ASSOC. PROF. KANIT KHEOVICHAI , Ph.D. AND ASST. PROF. NARIN SANGRAKSA Ph.D. 218 pp.

This research is intended: 1. To study potential of performances after receiving duty of the process of Tourist Business and Guide Registration Department, Office of Tourism Development, Ministry of Tourism and Sports. 2. To analyze the external and internal environments affecting performance of Tourist Business and Guide Registration Department, Office of Tourism Development, Ministry of Tourism and Sports. 3. To study strategic of performance developing of Tourist Business and Guide Registration Department, Office of Tourism Development, Ministry of Tourism and Sports. Methodology is done in both quantitative and qualitative studies. Quantitative study applies representative sample that is 51 personnel of Tourist Business and Guide Registration Office who work over 1 year. Period of data collection is in March-April 2010. Questionnaire is applied as the research tool. Data analyses are frequency enumeration, % average, standard deviation. For open-ended questions is content analysis. Qualitative study applies documentary research and unstructured interview, profound interview with the registrars of 4 branches of Tourist Business and Guide Registration Office i.e. Chiang Mai, Phuket, Songkhla and Nakhon Ratchasima, group discussion of 5 group leaders.

The results of this research found that for overall picture, the performing potential of Tourist Business and Guide Registration Office after receiving duty of the process is in moderate level. When considering in a particular by ranking from high to low average found that Tourist Business and Guide Registration Office has the highest potential for licensing and renewing the tourism business license and guide, followed by the operation of fee payments, the assurance of tourism entrepreneur and the operation of issuing other licenses relating to tourism business and guide.

The external environments affecting the performance of Tourist Business and Guide Registration Office consist of: 1. Political and legal factors are problems of political instability leading to violent situations such as the protest of various professional groups, government policy emphasizing to promote the tourism industry, and the enactment of Tourist Business and Guide 2008. 2. Economic factors are Thailand and Global economic conditions. 3. Social factors are various Thai natural tourism locations, art and cultural, the hospitality of Thai people, the interest of people in obtaining business license of tourism and guide permit, and the increasing of educational institutions opening guide training program. 4. Technological factors are to use information technology to promote tourism in Thailand and technological progress.

The internal environments affecting the performance of Tourist Business and Guide Registration Office consist of: 1. Forte of personnel factor is having enough quantity of capable, well-mannered operating personnel with effective services and clear responsibility. 2. Weak point of budget factor is insufficiency of the allocated budget. 3. Strong points of material and location factors are having the appropriate, well-organized and clean office locations with convenient traveling and enough seats for service people. Its weak point is the insufficiency computer of the Registration branch Office. 4. Strong points of management factors are being the organization with clear vision, mission, structure and responsibility, and continuous improvement of Tourist Business and Guide Registration Office to increase efficiency of public service.

Strategic proposals in operating development consist of: 1. Development of potential in public service. 2. Development of potential of guides. 3. Development of managing system of protecting tourism business fund. 4. Inspection tourism business and guides in accordance with law and 5. Development of personnel potential in the office.

Department of Education foundation Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's Signature

Thesis Advisors'signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจเล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความเมตตาและความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจากท่านอาจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุณารมย์เลิศ, รศ.ดร.คณิต เขียววิชัย และ ผศ.ดร.นรินทร์ สังข์รักษา ที่กรุณาอนุเคราะห์เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และควบคุมวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่วิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.อุยง วีระนาวิน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.อ.ดร.นพรุจ ศักดิ์ศิริ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ นายชนธธรรม ทองหอม ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์, นางสาวดี วัชระพิรพันธ์ นายทะเบียนฯ สาขาจังหวัดเชียงใหม่ น.ส. ปิยะสุดา สุขเจริญ นายทะเบียนฯ สาขาจังหวัดภูเก็ต นางวิณา ลาภจตุรภูษ นายทะเบียนฯ สาขาจังหวัดสงขลา น.ส. เพ็ญศิริรัตน์ อาทวิทกุล นายทะเบียนฯ สาขาจังหวัดนครราชสีมา และนายอิศรพงษ์ ทิพย์มณฑา ที่เมตตาให้ข้อมูลคำแนะนำต่างๆ ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. อธิปัตย์ คลี่สุนทร อาจารย์ จุฬารัตน จันทลา ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบ ปรับปรุงในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทำให้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาพัฒนศึกษาทุกคน และเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ที่สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ และคอยช่วยเหลือ ตลอดจนทุก ๆ ท่านที่มีส่วนร่วมในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมด ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัย ขอขอบคุณคุณพ่ออุทิศ แซ่เล้า คุณแม่อรุณ แซ่เล้า น้องชาย นายสุขจิต แซ่เล้า พี่ชายนายสุภกิจ แซ่เล้า ย่าลำไย มั่นบุญสม ปู่เฉลียว มั่นบุญสม และลุงสันติ ปฐมกำเนิด ที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา และผลักดันให้ผู้วิจัยได้มีความสำเร็จในวันนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ

บทที่

1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	11
2. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสัถยภาพ.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ.....	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร.....	41
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร.....	45
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	50
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99

บทที่	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	100
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	100
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	100
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	102
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	103
การเก็บรวบรวมข้อมูล	104
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	105
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	106
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล	109
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
การวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....	111
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียน	
ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	112
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ	
สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอน	
ภารกิจ.....	114
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ	
สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอน	
ภารกิจ.....	120
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ	
นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับ โอนภารกิจ.....	124
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ	
การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	
ภายหลังจากรับ โอนภารกิจ.....	128

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ.....	130
สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากปรับโอนภารกิจ.....	130
ลักษณะที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	136
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน.....	139
การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.....	140
การเลือกปัจจัยสำคัญเพื่อการวางกลยุทธ์.....	145
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	157
สรุปผลการวิจัย.....	158
อภิปรายผล.....	164
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	170
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	171
บรรณานุกรม.....	172
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	181
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ ขอเก็บรวบรวมข้อมูล ขอสนทนากลุ่ม และขอสัมภาษณ์.....	186
ภาคผนวก ค แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	191
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง.....	208
ประวัติผู้วิจัย	218

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. เปรียบเทียบกระบวนการทัศน์เดิมกับกระบวนการทัศน์ใหม่.....	34
2. แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน.....	64
3. แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก.....	65
4. แสดงการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กร.....	67
5. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนทั่วไป.....	70
6. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย.....	101
7. แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	112
8. แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของสภาพแวดล้อม ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและ มัคคุเทศก์.....	115
9. แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของสภาพแวดล้อม ภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและ มัคคุเทศก์.....	120
10. แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของศักยภาพในการ ดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับ โอน ภารกิจ.....	124
11. แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนัก ทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับ โอนภารกิจ.....	128
12. แสดงข้อเสนอแนะของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวม.....	129
13. สภาพแวดล้อมภายนอกและการประมาณค่าของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	146

ตารางที่	หน้า
14. สภาพแวดล้อมภายในและการประมาณค่าของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	147
15. การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือจากตารางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	150

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. แสดงปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์.....	55
2. แสดงสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร.....	62
3. แสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร.....	68
4. แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์.....	78
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน โลกได้เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เกิดการแข่งขันและเกิดกลไกใหม่ๆ ทางด้านธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ ประเทศไทยเป็นสังคมเปิดมีระบบเศรษฐกิจแบบเสรี จึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาคราชการซึ่งเป็นภาคที่มีความสำคัญและเป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศ ย่อมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมากเช่นกัน

ระบบราชการไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาของสังคมแทบทุกด้าน มีการเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีความแข็งแกร่งไม่ยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันการณ์ เกิดความล่าช้า ดังนั้น การจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะต้องอาศัยทรัพยากรและปัจจัยในการสนับสนุนอย่างเหมาะสมเพียงพอ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพจึงเป็นไปได้ยาก ในขณะเดียวกัน ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกหลักและเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรอันหลากหลาย มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ โครงสร้างหน่วยงาน กลไกการบริหารงานและกำลังคนในการปฏิบัติงาน มีข้อบกพร่อง ไม่เหมาะสมหลายประการดังนี้ 1. เป็นระบบที่ได้เริ่มใช้มาเป็นเวลานาน และขาดการปรับปรุงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดความล่าช้า ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาของเอกชน และสังคมโลก ซึ่งลักษณะสำคัญดังกล่าวได้แก่ 1.1 โครงสร้างไม่เหมาะสมกับภารกิจ เห็นได้ชัดจากการที่หน่วยงานราชการล้วนมีรูปแบบโครงสร้างเหมือนกัน แม้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติจะแตกต่างกัน ลักษณะโครงสร้างแบบสูตรสำเร็จนี้ทำให้อกฏระเบียบและระบบการบริหารจัดการขาดความยืดหยุ่น การทำงานจึงเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ว่าในด้านการปฏิบัติการหลัก การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ หรือการบริหารพัสดุ 1.2 ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างภาครัฐ จากการที่มีการขยายบทบาทอำนาจอย่างขาดการวางแผนที่รอบคอบ และขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ จึงเกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ระหว่างหน่วยงานของรัฐ และความไม่ชัดเจนใน

หน้าที่ ในหลายกรณี หน่วยงานราชการได้รวมเอางานด้านนโยบาย ด้านปฏิบัติ และด้านตรวจสอบ ประเมินผลเข้าไว้ด้วยกันในองค์กรเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละด้านไม่มีอิสระจากกัน และไม่เกิดการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน 1.3 โครงสร้างมีขนาดใหญ่ ทำให้มีกำลังคนเป็นจำนวนมาก ค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจำกัดกำลังคนภาครัฐ ทั้งนี้มีสาเหตุจากการขาดระบบแรงจูงใจ ในการลดอัตรากำลัง ด้วยเหตุนี้ แนวโน้มโดยรวมของภาครัฐ คือ การเพิ่มอัตรากำลังโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม จึงมักเกิดความไม่เป็นธรรมชาติระหว่างหน่วยงานราชการ 2. การที่ประชาชนส่วนใหญ่ไม่พอใจในบริการที่ได้รับจากหน่วยงานราชการ และในขณะเดียวกันภายใต้ข้อจำกัดของ โครงสร้าง และกฎระเบียบต่างๆ ข้าราชการก็ไม่อาจสนองตอบความต้องการของประชาชนได้เต็มที่ซึ่งทั้งสองประการหลักนี้ ทำให้ถูกเฝ้ามองจากภายนอกว่า การทำงานของระบบราชการไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจและความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยและการรวมอำนาจการผูกขาดโดยรัฐ ยังเป็นการชี้หน้าและแทรกแซง กลไกตลาด ขาดการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและสร้างความบิดเบือนในระบบเศรษฐกิจและสังคม ในที่สุด (ทวิศักดิ์ วานิชย์เจริญ 2542 : 1-2)

เมื่อพิจารณาจากนโยบายของรัฐบาลต่างๆ ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ทุกรัฐบาลล้วนให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะระบบราชการ คือ กลไกหรือฟันเฟือง สำคัญที่จะทำให้การบริหารประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเทศไทย ต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งส่งผลกระทบทำให้เกิด วิกฤตทางสังคมตามมาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้รัฐบาลจะได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่อาการทั่วไปก็ยังอยู่ในสภาพน่าวิตก (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2545 : 7)

เมื่อรัฐบาลของ พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร ได้เข้ามาบริหารประเทศได้มีความพยายามที่จะดำเนินการด้านการปฏิรูประบบราชการต่อเนื่องจากรัฐบาลชุดก่อนๆ โดยรัฐบาลได้ประกาศนโยบายการปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายหนึ่งภายใต้แผนนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 มีเป้าหมายชัดเจนว่า จะต้องเริ่มมีผลการปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2545 โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ 1. การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ 2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ และการเงิน 3. การปรับปรุงการบริหารบุคคล 4. การปรับปรุงกฎหมายเพื่อปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 5. การปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ (สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร 2545 : 72)

สืบเนื่องจากการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตามการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งอาศัยกฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และ พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เกี่ยวกับการโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ทำให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ต้องโอนภาระงานด้านพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ด้านพัฒนาบริการท่องเที่ยว และด้านทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวไปให้กับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ขวัณฐิตา สุทธิพิทักษ์ 2550 : 22-23)

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ได้รับการแบ่งส่วนราชการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวในการพัฒนามาตรฐานการบริการด้านการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งสนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และก่อเกิดการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ซึ่งเดิมเป็นภารกิจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และได้โอนภารกิจนี้ให้กับสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังรับ โอนงานพัฒนาสนับสนุนกิจการภาพยนตร์มาจากกรมประชาสัมพันธ์ด้วย (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2546 : 5)

ภายในของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว แบ่งออกเป็น 1 กอง 3 สำนัก ได้แก่ กองกลาง สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักพัฒนาบริการการท่องเที่ยว และสำนักพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (ราชกิจจานุเบกษา 2545 : 172)

เนื่องจากพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้ภารกิจการออกใบอนุญาต การต่อใบอนุญาต การสั่งพักหรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียม การวางหลักประกันเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว การออกใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ และการขึ้นทะเบียนเป็นผู้นำเที่ยว รวมทั้งการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และผู้นำเที่ยว ซึ่งแต่เดิมเคยเป็นภารกิจของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กรุงเทพมหานคร และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์จังหวัด สังกัดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย(ททท.) ถูกถ่ายโอนมาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สพท.) (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2552 : 3)

สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ 5 แห่งคือ สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลางและสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ทั้ง 4 แห่ง (ราชกิจจานุเบกษา 2551: 20) คือ สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดสงขลา และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดภูเก็ต ซึ่งสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สัมผัส หรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2. ดำเนินการจัดทำ เก็บรักษา บันทึก และติดตามแก้ไขข้อมูลและประวัติของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 3. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 4. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่งตั้ง 5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (ราชกิจจานุเบกษา 2545 : 172-173)

โครงสร้างของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน คือ 1. กลุ่มบริหารงานทั่วไป 2. กลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และนิติการ 3. กลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 4. กลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมาย และ 5. กลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2552 : 4-5)

เนื่องจากสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เป็นองค์กรใหม่ ที่เพิ่งรับโอนภารกิจต่างๆ จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย งานที่รับผิดชอบทั้งหมดจึงเป็นงานใหม่ที่ทุกคนต้องเริ่มเรียนรู้ใหม่หมด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในระดับปฏิบัติ การรับโอนงานที่เคยมีผู้รับผิดชอบมาก่อนเป็นเวลากว่า 30 ปี เป็นการยากที่ผู้รับผิดชอบใหม่จะดำเนินงานให้เสมือนผู้เคยปฏิบัติอยู่เดิมได้ อีกทั้งกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างระหว่างราชการและรัฐวิสาหกิจ ทำให้งานส่วนใหญ่ไม่สามารถถือปฏิบัติได้ตามแนวทางเดิม และยังทำให้ล่าช้าต้องระมัดระวังในการตรวจตราให้ถูกระเบียบ หรือแสวงหาแนวทางที่ดีที่สุดในการบริหารงาน (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2546 : 5)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น การที่จะดำเนินงานที่รับโอนมาจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านเทคโนโลยี ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นทำการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรในการบริหาร 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการ และในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นนักพัฒนศึกษาซึ่งเน้นในการบูรณาการความรู้ของศาสตร์ต่างๆ มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งในปัจจุบันผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง จึงมีความสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานในสำนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ปัญหาการวิจัย

1. สักยภาพของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในการดำเนินงานภายหลังการรับโอนภารกิจ อยู่ในระดับใด
2. สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังการรับโอนภารกิจมีอะไรบ้าง
3. กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายหลังจากรับโอนภารกิจของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม จึงแบ่งการเขียนออกเป็น ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยในส่วนของเชิงปริมาณนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีลำดับขั้นดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี ประกอบด้วย สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง จำนวน 42 คน และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ประกอบด้วย สาขาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 คน สาขาจังหวัดสงขลา จำนวน 5 คน สาขาจังหวัดภูเก็ต จำนวน 3 คน และสาขาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 58 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลางและสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ที่มีอายุงานเกิน 1 ปีโดยคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Yamane's ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Taro Yamane 1988, อ้างถึงใน : พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 : 284-285) จำนวน 51 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง จำนวน 37 คน และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและ

มัลลเทศก์สาขา ประกอบด้วยสาขาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 4 คน สาขา จังหวัดสงขลา จำนวน 4 คน สาขาจังหวัดภูเก็ต จำนวน 3 คน และสาขาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 3 คน

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยในส่วนของเชิงคุณภาพจะทำการศึกษาดังนี้

1. สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่

1.1 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลลเทศก์สาขาจังหวัดเชียงใหม่

1.2 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลลเทศก์สาขาจังหวัดสงขลา

1.3 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลลเทศก์สาขาจังหวัดภูเก็ต

1.4 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลลเทศก์สาขาจังหวัด

นครราชสีมา

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง

5 กลุ่ม คือ

2.1 หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป

2.2 หัวหน้ากลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัลลเทศก์และนิติการ

2.3 หัวหน้ากลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัลลเทศก์

2.4 หัวหน้ากลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมาย

2.5 หัวหน้ากลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาศักยภาพของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาภายหลังจากรับโอนภารกิจ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมี 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายในมี 4 ด้านประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการ

3. หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ผู้วิจัยทำการศึกษา คือ มีนาคม – เมษายน 2553

นิยามศัพท์เฉพาะ

แผนกลยุทธ์ หมายถึง มาตรการหรือกลยุทธ์หลายๆ อย่างที่ได้จากการคิดค้นและการคัดเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุดจากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ แล้วนำมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางให้สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เลือกกลยุทธ์หรือมาตรการไปใช้ในการปรับปรุงสำนักงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ โดยการระบุแนวทาง วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานว่า สำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)

ศักยภาพในการรับโอนภารกิจ หมายถึง ความสามารถของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่จะดำเนินการที่รับโอนมาจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในด้านการออกใบอนุญาต การต่อใบอนุญาต การยกเลิกเพิกถอนใบอนุญาตธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ การรับชำระค่าธรรมเนียม การวางหลักประกันเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว งานร้องเรียนและงานคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ หรือ สนท. หรือ สำนักงาน หมายถึง สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ประกอบด้วย สาขาจังหวัดเชียงใหม่ สาขาจังหวัดสงขลา สาขาจังหวัดภูเก็ต และสาขาจังหวัดนครราชสีมา

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรค

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย หมายถึง กฎหมาย แนวนโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี ความมั่นคงของรัฐบาล พฤติกรรมทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งภายในและต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งหมายรวมถึง อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ราคาน้ำมันดิบ

สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ สภาพและปัญหาทางสังคม คุณลักษณะเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของคนในสังคมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาภายหลังการรับ โอนภารกิจ ซึ่งประกอบด้วยด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการ เพื่อทำการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร หมายถึง บทบาทของผู้บริหาร ความพอเพียง ความเหมาะสม และความรู้ความสามารถของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สภาพแวดล้อมด้านงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณ ความพอเพียง ความเหมาะสม และเป็นระบบของการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สภาพแวดล้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ หมายถึง ความพร้อมของสถานที่ในการให้บริการประชาชนและความพอเพียงของวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงศักยภาพการบริหารงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเข้าและมัลติเทสต์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ
2. ทำให้ทราบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน of สำนักทะเบียนธุรกิจนำเข้าและมัลติเทสต์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ
3. ได้แผนกลยุทธ์จากการวิจัยไปพัฒนาศักยภาพของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเข้าและมัลติเทสต์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไทย
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
6. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพ

1.1 ความหมายเกี่ยวกับศักยภาพ (Potential)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน 2538 : 780) ให้ความหมายของคำว่าศักยภาพว่า “ศักยภาพ” หมายถึง ภาวะแฝงอำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจพัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

ประจักษ์ ผลเรื่อง (2539 : 11) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ภาวะ ความสามารถ อำนาจ คุณสมบัติ หรือความเป็นไปได้ที่แฝงอยู่ในสิ่งใดหรือผู้ใดก็ตาม อันอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงก็ได้ หรือการพัฒนาให้เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ ศักยภาพจึงเป็นเสมือนพลังที่แฝงอยู่ในทุกสิ่งทุกอย่างมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งล้วนแต่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ทั้งนั้น

บาร์ทอลและมาร์ติน (Barton and Martin 1994 : 672-673) อธิบายว่า ศักยภาพหรือขีดความสามารถ (Capacity) หมายถึง อัตราความสามารถในการผลิตที่มากที่สุดจากการทำงาน (Maximum Output Rate) ตัวอย่างเช่น ศักยภาพของโรงภาพยนตร์สามารถวัดได้จากปริมาณผู้เข้าชมที่สามารถชมภาพยนตร์ได้มากที่สุดในรอบหนึ่งๆ ถ้าเป็นเครื่องบินก็ดูจากปริมาณผู้โดยสาร หรือสินค้าที่สามารถขนส่งได้มากที่สุดในแต่ละวัน ส่วนกรณีของโรงงานผลิตรถยนต์ อาจวัดได้จากปริมาณสูงสุดที่สามารถผลิตได้ในปีหนึ่งๆ

เสรี พงศ์พิศ (2547 : 135) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถที่ยังไม่พัฒนา หรือยังพัฒนาไม่เต็มที่ ศักยภาพเป็นพลังงานภายใน พลังที่ซ่อนไว้หรือพลังแฝงที่ยังไม่ได้แสดงออกมาให้ปรากฏ หรือออกมาบ้างแต่ไม่หมด เช่น เมล็ดมะม่วงมีศักยภาพที่จะโตเป็นต้นมะม่วงถ้าหากได้ดินดี น้ำดี แดดดี ปุ๋ยดี เด็กจำนวนมากมีศักยภาพที่จะเป็นผู้ใหญ่ที่ดีและเก่งถ้าหากได้รับการเลี้ยงดูที่ดี การศึกษาที่ดี สิ่งแวดล้อมที่ดี

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถที่ยังไม่พัฒนาหรือยังพัฒนาไม่เต็มที่ เป็นคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจพัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งประจักษ์ได้

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพ

วรเดช จันทรศร (2543 : 17-26) ได้นำเสนอสมรรถนะที่แสดงถึงศักยภาพขององค์กรว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์กรจะต้องมีความแข็งแกร่งทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งความแข็งแกร่งภายนอกหมายความว่า องค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่กะทัดรัด คล่องตัว ทุกส่วนขององค์กรต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนสามเหลี่ยมเล็ก หรือมีลักษณะใกล้เคียงวงกลม ซึ่งสะท้อนลักษณะการบริหารงานแบบแนวราบ ทุกฝ่ายช่วยกันคิดและทำงาน ส่วนต่างๆ ขององค์กรโดยทั่วไปจะมี 5 ส่วนคล้ายกับอวัยวะของคน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่งเป็นส่วนสมอง องค์กรที่แข็งแกร่งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีสมองในการพัฒนาและยอมรับนวัตกรรมใหม่

ส่วนที่สอง มีแขนขาหรือฝ่ายอำนวยการทำหน้าที่ด้านการวางแผนการบริหารบุคคล บริหารงานทรัพยากร และงบประมาณให้แก่องค์กร เป็นส่วนหลักในการดูแลให้ความเป็นธรรม ผลประโยชน์แก่หน่วยงานระดับล่าง

ส่วนที่สาม มีแขนซ้ายหรือฝ่ายสนับสนุนทำหน้าที่ในการส่งกำลังบำรุงสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ

ส่วนที่สี่ ลำตัว หมายถึง หัวหน้างานตามลำดับชั้นตอนชั้นบังคับบัญชา องค์กรจะต้องแข็งแกร่ง ทำงานได้รวดเร็วหรือไม่ขึ้นอยู่กับส่วนนี้ หากเปรียบเสมือนร่างกายที่ลำตัวมีไขมันมาก การเคลื่อนไหวก็ล่าช้า ทรัพยากรก็จะไม่ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์ ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน หากมีชั้นบังคับบัญชามากเกินไป การทำงานก็อาจมีความล่าช้า มีขั้นตอนมาก ยิ่งเป็นองค์กรที่มีการบริหารงานแบบรวมศูนย์ก็ยิ่งล่าช้ามากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ห้า เป็นหน่วยปฏิบัติระดับล่างที่เปรียบเสมือนแขนขา หน่วยนี้จะมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกกับประชาชน ผู้เป็นเป้าหมาย ถ้าหน่วยนี้ไม่ได้รับการสนับสนุนเพียงพอจากหน่วยสนับสนุนหรือไม่ได้รับการแนะนำที่ดีจากหน่วยอำนวยการ สมรรถนะหรือศักยภาพของหน่วยปฏิบัติก็จะตกต่ำ ส่งผลถึงประชาชนผู้รับบริการด้วย

นอกจากความแข็งแกร่งภายนอกแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีความแข็งแกร่งภายใน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบการตัดสินใจ ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสาร และระบบความสมานฉันท์ภายใน หน่วยงานที่มีศักยภาพหรือสมรรถนะภายในต่ำ จะมีลักษณะคือ การสื่อสารเสนอไปสู่จุดของการตัดสินใจจะใช้เวลาเนิ่นนาน เนื่องจากมีขั้นตอนสายการบังคับบัญชามาก ซึ่งสมรรถนะภายในจะมีความแข็งแกร่งได้ก็ขึ้นอยู่กับความสมานฉันท์ภายในด้วย ซึ่งหมายความว่าสมาชิกในหน่วยงานจะต้องมีความสามัคคีกัน ไม่แตกแยกถือเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่สำคัญมาก และนอกจากความสามัคคีภายในแล้ว หน่วยงานจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพด้วย

2. บุคลากร (Person)

องค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะมีปัจจัยด้านบุคลากรที่สำคัญ 3 ประการ คือ จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากร คุณภาพของบุคลากร และระดับการนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์ ซึ่งความเพียงพอของบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ดำเนินการวางแผน โครงการหรือกิจกรรมนั้น ต้องการบุคลากรจำนวนเท่าใด ต้องการบุคลากรประเภทใด และต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร บุคลากรนั้นมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นมากน้อยเพียงใด บุคลากรมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ หากไม่มีบุคลากรในหน่วยงานที่เพียงพอและสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้ จะหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานจากที่ใด หรือจะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเองอย่างไรจึงจะมีคุณภาพ คุณสมบัตินั้นๆ ได้

3. งบประมาณ (Budget)

งบประมาณถือเป็นรากฐานของศักยภาพขององค์กร ที่จะทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ สิ่งสำคัญของการดำเนินงานใดๆ ก็ตามประการแรกคือ ความเพียงพอของงบประมาณ ถ้ามีงบประมาณที่ดำเนินงานอย่างเพียงพอ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานก็สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง สามารถนำทรัพยากรบริหารงานที่เกี่ยวข้องมาใช้ให้เกิดผลต่อโครงการได้ ประการที่สอง คือ การจัดสรรงบประมาณ สมรรถนะด้านการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงาน คือ ทำอย่างไรประชาชนหรือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างทั่วถึงและทันเวลา

4. วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวิทยาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ (Material and Technology)

สมรรถนะขององค์กรจะสูงขึ้น ถ้าองค์กรนั้นได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างเพียงพอ การมีความพร้อมด้านเครื่องมือที่ทันสมัย กอปรกับมีบุคลากรที่มีความชำนาญที่จะใช้เทคโนโลยีนั้นๆ ย่อมทำให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ

5. อาคาร สถานที่ ทำเล ที่ตั้ง (Building and Location)

ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่โครงการธุรกิจให้ความสำคัญมาก เพราะถือเป็นเรื่องความสะดวกของลูกค้าที่มาติดต่อขอรับบริการ มีผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจนั้นๆ ในโครงการพัฒนาของรัฐ การมีสถานที่ตั้งซึ่งสะดวกกับประชาชนผู้มาติดต่อเป็นหัวใจสำคัญของโครงการพัฒนาของรัฐ ที่มุ่งให้ประโยชน์กับประชาชนผู้ยากไร้ เช่น โครงการให้บริการด้านสาธารณสุข สถานให้บริการควรอยู่กับคนจน ที่ไม่สามารถไปรับบริการในเมือง เพื่อให้ประชาชนผู้มาใช้บริการเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาติดต่อน้อย ประหยัดเวลา ได้รับบริการอย่างทั่วถึง เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ นอกจากนี้ ความพร้อมของอาคารสถานที่ตั้งของโครงการก่อนเริ่มปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญ โครงการพัฒนาของรัฐเป็นจำนวนมากประสบปัญหาเรื่องการหาสถานที่ตั้ง สถานที่ทำงาน และการใช้เวลาในระหว่างที่เริ่มดำเนินโครงการแล้ว ทำการก่อสร้างอาคารที่ตั้งโครงการ หรือหาที่ตั้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานต้องล่าช้าออกไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพเพื่อศึกษาศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากได้รับ อนุสารกิจด้านการออกใบอนุญาต การต่อใบอนุญาต การยกเลิกเพิกถอนใบอนุญาตธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ การรับชำระค่าธรรมเนียม การวางหลักประกันเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว งานร้องเรียนและงานคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ จากการท่องเที่ยวแห่ง

ประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาภายหลังการปฏิรูประบอบราชการ พ.ศ. 2545 ดังนั้นจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบอบราชการไทยดังที่ได้กล่าวต่อไป

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิรูประบอบราชการไทย

Albrow (1970 : 14, 20) ได้กล่าวถึง ระบอบราชการโดยสรุปไว้ว่า เป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของการปกครองซึ่งศูนย์กลางของอำนาจอยู่ในมือของบรรดาข้าราชการ เป็นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Administrative Efficiency) หรืออาจจะหมายถึง ข้าราชการหรืองานธรรมดาๆ ของสำนักบริหารก็ได้

ในทฤษฎีของเดนนิส รอง (Dennis Wrong, 1970 : 34) เห็นว่า “ถ้าหากท่านปรารถนาที่จะทำงานอะไรให้สำเร็จอย่างมีเป้าหมายแน่นอนแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน ท่านจะต้องมีองค์การแบบราชการจึงจะทำได้ และบุคคลที่เข้าทำงานในองค์การแบบราชการนั้น บุคคลเหล่านั้นจำเป็นต้องเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ๆ ปทัสถาน แบบการพูดเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยเพื่อทำงานของเขาได้”

จรรยา สุภาพ (2536 : 46) ได้ให้ความหมายของระบอบราชการว่าหมายถึง หน่วยงานทั้งหลายแห่ง ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้ดำเนินการ และบริหารโดยตรง หรือหมายถึงองค์การ เจ้าหน้าที่ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ และหน่วยงานเหล่านี้จะทำงานต่อเนื่องกันเป็นกิจวัตร รับผิดชอบงานที่มีปริมาณ และขอบเขตกว้างขวาง ตัดสินปัญหาโดยปราศจากอคติ และไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว

ในที่นี้จึงขอสรุปว่า ระบอบราชการ คือ ระบบการบริหารงาน หรือวิธีปฏิบัติราชการที่ติดยึดอยู่ด้วยกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและแบบแผนที่แน่นอน ข้าราชการจะปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนตายตัวไม่มีการยืดหยุ่น ผ่อนสั้น เพราะเป็นสิ่งที่กระทำมิได้

2.1 ภาพรวมการปฏิรูประบอบราชการ

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 จังหวัดขอนแก่น (2545 : 1) ได้อธิบายความเป็นมาของการปฏิรูประบอบราชการไทย สรุปได้ว่า เริ่มตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี โดยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ รัชการที่ 8 (พ.ศ. 1991-2031) ทรงริเริ่มจัดระเบียบการปกครองแบบ “จตุสดมภ์” โดยแบ่งภารกิจของราชการออกเป็น เวียง วัง คลัง นา มีสมุหนายกและสมุหกลาโหมเป็นตำแหน่งหลักในการบริหารราชการแผ่นดิน ต่อมาในปี พ.ศ. 2427 กลุ่มพระราชวงศ์และขุนนางที่อยู่ในยุโรปหรือที่เรียกกันว่า กลุ่มสหายนุ่มหรือกลุ่มก้าวหน้า ร.ศ. 103 ได้ร่วมถวายนโยบายเห็นจัดการเปลี่ยนแปลงราชการแผ่นดินต่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 5 กรุงรัตน โกสินทร์ โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อป้องกันรักษาชาติบ้านเมืองให้พ้นอันตรายที่เกิดจากการคุกคามภายนอกภายใต้ลัทธิล่าอาณานิคมว่า การที่จะรักษาชาติบ้านเมืองให้เป็นเอกราชได้จะต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงวิธีการปกครองของประเทศให้คล้ายคลึงกับประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งต่อมาพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ปฏิรูประบบราชการอย่างขนานใหญ่ โดยทรงนำแนวคิดและแบบอย่างการบริหารราชการของประเทศตะวันตกมาใช้ ทำการยกเลิกระบบจตุสดมภ์ สมุหนายก สมุหกลาโหม ยกเลิกรูปแบบเมืองลูกหลวง เมืองวังราชธานี และเมืองเจ้าพระยามหานคร แล้วจัดระบบการบริหารราชการด้วยการแบ่งส่วนราชการออกเป็น กระทรวง ทบวง กรม และใช้ระบบนี้มาจนถึงปัจจุบัน

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2542 : 66) กล่าวว่า จากการศึกษาระวัติศาสตร์ของชาติไทย เราจะพบว่าการปฏิรูประบบราชการไทยเท่าที่ผ่านมา มีเพียง 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก สมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถทรงนำระบบจตุสดมภ์หรือ เวียง วัง คลัง นา เข้ามาใช้ และครั้งที่สอง สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ทรงนำระบบการจัดส่วนราชการเป็นกระทรวง ทบวง กรม เข้ามาใช้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2532 : 1-3) ได้กล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการในอดีต สรุปได้

ว่า

1. มักเน้นการแก้ไขปัญหาระบบราชการที่ประสบอยู่ในปัจจุบันขณะนั้น โดยยกเอาสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากระบบราชการหรือภายในระบบราชการเป็นตัวตั้ง แล้วพยายามเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ไม่ได้พยายามแก้ไขโดยพิจารณาภาพรวมทั้งหมด

2. แนวทางในการแก้ไขปัญหาล้วนใหญ่จะพิจารณาและให้ความสนใจเป็นพิเศษกับโครงสร้างระดับบน คือ โครงสร้างระดับกระทรวง และกรม การพิจารณาเสนอแนะมักออกมาในรูปของการเสนอจัดตั้งกระทรวงใหม่ การจัดแบ่งหรือจัดกลุ่มกระทรวง หรือกรมใหม่ หรือมีจะนั้นก็จะเป็นข้อเสนอที่เน้นการจัด โครงข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานในระดับสูง เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และกระทรวงการคลัง เป็นต้น เป็นการเสนอในลักษณะที่ว่า หากสามารถประสานนโยบาย ประสานแผน และจัด โครงสร้างในระดับบนให้ถูกต้องได้แล้วก็จะสามารถแก้ปัญหาระบบราชการได้ คือ มองจากบนลงล่าง หากสามารถเปลี่ยนแปลงระดับบนได้แล้ว ฐานล่างจะมีการปรับกระบวนให้เหมาะสมไปเองโดยอัตโนมัติ

3. ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนักกับลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน วัฒนธรรมของหน่วยงานและธรรมชาติทั่วไปของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนราชการทุกแห่งไม่ว่าจะอยู่ในกระทรวง ทบวง กรมใด มักถูกพิจารณาเหมารวมในลักษณะที่เหมือนกัน ทั้งที่เป็นจริงส่วนราชการ

ที่ทำหน้าที่หลักคือ การค้นคว้าวิจัยและงานด้านวิชาการอื่นๆ น่าจะมีลักษณะและธรรมชาติแตกต่างจากหน่วยงานที่เน้นการปฏิบัติแม้ว่าจะอยู่ในกระทรวง กรมเดียวกัน และวิธีการที่ใช้ได้ผลในกระทรวง กรมหนึ่ง อาจจะใช้ไม่ได้หรือไม่เหมาะสมสำหรับกระทรวง กรมอื่นก็เป็นได้

4. ให้ความสนใจต่อผู้รับบริการซึ่งเป็นเจ้าของระบบราชการคือ ประชาชนทั่วไปและกลุ่มธุรกิจเอกชนต่างๆ ค่อนข้างน้อย และถือว่าเป็นตัวแปรคงที่ซึ่งคอยจะรอรับบริการจากระบบราชการ โดยอาจยื่นเงื่อนไขได้ เสนอข้อเรียกร้องได้ แต่เป็นไปในลักษณะที่มีแนวปฏิบัติที่ค่อนข้างมีปทัสถานอยู่แล้ว ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้รับบริการเป็นตัวแปรที่ผันเปลี่ยนตลอดเวลาตามยุคสมัยที่ระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยที่สูงขึ้น สภาพการเมืองที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น สภาพการรวมกลุ่มในลักษณะกลุ่มวิชาชีพ หรือ กลุ่มธุรกิจที่มีมากขึ้นและเหนียวแน่นขึ้น

วารสาร รัฐวิวัฒน์ (2541 : 81) ได้อธิบายบทบาทของรัฐที่ผ่านมาสรุปลงได้ว่า ขาดการทบทวนปรับปรุงบทบาทภารกิจของหน่วยงานของรัฐอย่างสม่ำเสมอ และขาดการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ ขั้นตอนการทำงานแม้จะมีการพัฒนาอยู่บ้างก็ยังไม่มากเท่าที่ควร กฎระเบียบต่างๆ มีมาก ไม่สามารถจะพัฒนาให้ทันสมัย เมื่อมีปัญหาส่วนราชการก็มักแก้กันด้วยการเพิ่มอัตรากำลัง ไม่ใช่ด้วยการแก้ระบบงาน

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 จังหวัดขอนแก่น (2545 : 2) กล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการไทยในอดีตนับตั้งแต่เปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 เป็นต้นมาสรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการเป็นไปอย่างล่าช้า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการปรับโครงสร้างระดับกระทรวง ทบวง กรมเท่านั้น กิจกรรมเริ่มปรากฏเด่นชัดเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2523 สมัยรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นต้นมาและลำดับเหตุการณ์สำคัญในแต่ละช่วงเวลาไว้ ดังนี้

สมัยรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้จัดตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะลดขนาดของราชการและจำนวนข้าราชการเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนภาครัฐ รัฐบาลเริ่มมีมาตรการยับยั้งการขยายตัวของหน่วยงานในระบบราชการ โดยไม่ให้มีการจัดตั้งส่วนราชการที่เป็นหน้าที่ใหม่เพื่อการพัฒนาประเทศ นอกจากนั้นได้กำหนดมาตรการจำกัดการขยายตัวข้าราชการและลูกจ้างในส่วนราชการไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี

สมัยรัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ได้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2532 เพื่อปรับปรุงระบบราชการให้มีความรวดเร็วในการให้บริการประชาชนโดยให้ส่วนราชการ

กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานให้บริการประชาชนอย่างชัดเจนเพื่อให้ประชาชน
ผู้รับบริการได้รับทราบ

สมัยรัฐบาลนายอนันต์ ปันยารชุน ได้ดำเนินการวางรากฐานเพื่อเปลี่ยนแปลงบทบาท
ของระบบราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการแปรสภาพกิจกรรมของรัฐให้เป็นกิจกรรมของ
เอกชน นโยบายของรัฐบาลเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐมาก
ขึ้น มีการกระจายงานที่รัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการให้เอกชน และปรับปรุงกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเปิด
โอกาสให้ภาคเอกชนรายย่อยสามารถเข้ามาแข่งขันในกิจกรรมต่างๆ กับเอกชนรายใหญ่ที่เคยได้รับ
สิทธิผูกขาดจากรัฐในอดีต ซึ่งเป็นการดึงภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมและเป็นกลไกร่วมกับ
ภาครัฐในการพัฒนาประเทศมากขึ้น

สมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย (สมัยที่ 1) ได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์
2537 เรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนและเงินเพิ่มของ
ข้าราชการทั้งระบบ เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายภาครัฐโดยออกกฎหมายเกี่ยวกับนโยบายเงินเดือน
แห่งชาติและดำเนินการให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติงาน เพื่อ
อำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนตามโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

สมัยรัฐบาลนายบรรหาร ศิลปอาชา ได้มีการกำหนดให้ปี พ.ศ. 2539 เป็นปีแห่งการ
ส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมส่วนราชการให้ความสำคัญในการ
ให้บริการของรัฐเป็นไปด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชน
ผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความเสมอภาค มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
รวมทั้งได้มีข้อเสนอหลายเรื่องที่เป็นความพยายามในการปฏิรูประบบราชการ เช่น ข้อเสนอในการ
ปรับปรุงแนวทางการจัดตั้ง ยุบ เปลี่ยนแปลงส่วนราชการระดับกระทรวง ทบวง กรม ข้อเสนอใน
การโอนกิจการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร และข้อเสนอในการปรับปรุงการ
เกษียณอายุราชการให้เป็นการเกษียณในวันเกิด

สมัยรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ
(พ.ศ. 2540-2544) รวมทั้งได้ริเริ่มดำเนินการร่างกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน นอกจากนั้นได้
เสนอคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ปี พ.ศ. 2540-2541 เป็นปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของ
รัฐรวมทั้งเสนอให้การใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีข้าราชการ

สมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย (สมัยที่ 2) มีผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิรูประบบ
ราชการที่สำคัญได้แก่ การตราพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 กำหนดมาตรการปรับ
ขนาดกำลังคนภาครัฐ โดยกำหนดไม่ให้เพิ่มอัตราข้าราชการใหม่ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2541

เป็นต้นไป และให้ยุบตำแหน่งเท่ากับจำนวนที่ว่างลงจากการเกษียณอายุไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 ให้จัดสรรให้กับส่วนราชการที่ยังมีความจำเป็น และมาตรการยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงาน ทำให้การควบคุมขนาดกำลังคนภาครัฐเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้มีการจัดกลุ่มภารกิจของรัฐออกเป็น 6 กลุ่มเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างส่วนราชการให้สอดคล้องกับหลักการจัดกลุ่มภารกิจของรัฐ ตลอดจนให้มีการระงับการจัดตั้งอำเภอและกิ่งอำเภอขึ้นใหม่ นอกจากนั้นได้กำหนดแนวทางการจัดตั้งหรือแบ่งส่วนราชการ โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขว่าจะต้องไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐเพิ่มขึ้น ผลของมาตรการนี้ทำให้สามารถควบคุมการขยายหน่วยงานในระดับกรมและระดับกระทรวงอย่างได้ผล

รัฐบาลสมัยพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดให้การปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายเร่งด่วน โดยกำหนดไว้ในนโยบายการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดินที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 และให้เป็นไปตามหลักการซึ่งถูกกำหนดไว้ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 (ราชกิจจานุเบกษา, 2546 : 1-16) ความมีดังนี้

มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักการบริหารราชการที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ สรุปได้ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

1. เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับบริการจากรัฐ
2. จัดทำแผนปฏิบัติการกำหนดภารกิจของส่วนราชการตามแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา
3. สำรวจและประเมินคุณภาพการให้บริการสาธารณะ รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ

เป้าหมายที่ 2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

1. ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติการไว้เป็นการล่วงหน้า โดยต้องแสดงระยะเวลา งบประมาณ ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ
2. การติดตามประเมินผล
3. คณะรัฐมนตรีจัดทำนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดินที่แสดงผลสัมฤทธิ์
4. เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีใหม่

เป้าหมายที่ 3 มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

1. ส่วนราชการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติราชการและเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ
2. จัดทำระบบบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะ
3. จัดทำแผนลดรายจ่ายต่อหน่วยของส่วนราชการ
4. ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณร่วมกันประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจส่วนราชการ เพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณในปีต่อไป

เป้าหมายที่ 4 ไม่มีขั้นตอนปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

1. กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
2. กำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลตรวจสอบการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมาย
3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมเพื่อลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย โดยเผยแพร่ให้ประชาชนทราบด้วย
4. จัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการบริการประชาชน โดยเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ
5. จัดตั้งศูนย์บริการร่วม

เป้าหมายที่ 5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์

1. ทบทวนภารกิจ ยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

2. สำรวจ ตรวจสอบ เพื่อดำเนินการปรับปรุง ยกเลิก หรือจัดให้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ

เป้าหมายที่ 6 ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

1. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป

2. ตอบคำถามประชาชนภายในเวลากำหนด

3. มีระบบพิจารณาเรื่องร้องเรียน รับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นจากประชาชน หรือผู้ให้บริการ

4. การปฏิบัติราชการให้ถือเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีเพื่อความมั่นคงของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

เป้าหมายที่ 7 มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

1. จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ

2. ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งที่ปฏิบัติ และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานนั้นได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

3. มีระบบการให้เงินรางวัล

ปีพ.ศ. 2545 สุธนารักษ์ (2545 : 31) ได้กล่าวถึงแนวทางดำเนินการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 ไว้ว่า แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ช่วงการเตรียมการ (ก่อน 1 ตุลาคม พ.ศ. 2545)

ระยะที่ 2 ช่วงการปรับโครงสร้างและระบบการบริหารราชการ (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2545-30 ถึงกันยายน พ.ศ. 2547)

ระยะที่ 3 ช่วงก้าวสู่ระบบราชการแนวใหม่ (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2547-30 ถึงกันยายน พ.ศ. 2551)

2.2 สาเหตุที่ต้องมีการปฏิรูประบบราชการ

1. เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ตามบทบัญญัติ มาตรา 70 ซึ่งระบุว่าบุคคลที่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของ รัฐหรือรัฐวิสาหกิจหรือข้าราชการส่วนท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้ เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน และในมาตรา 75 ที่ระบุว่ารัฐต้องจัดระบบงานระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มี ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นข้อกำหนดที่สะท้อนถึงความจำเป็น และความสำคัญที่รัฐบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการ ใช้อำนาจรัฐเพิ่มขึ้น และสาระสำคัญอื่นๆ ได้แก่ การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของ ประชาชนและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน การปรับปรุง โครงสร้างทางการเมืองให้มี เสถียรภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้มีมาตรฐานทางคุณธรรมและ จริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติ มิชอบ การกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง การจัด ระบบงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนให้คำนึงถึง ความคิดเห็นของประชาชนเป็นสำคัญ การสนับสนุนระบบเศรษฐกิจเสรี โดยอาศัยกลไกตลาด การ ยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ และต้องไม่ประกอบกิจการแข่งขันกับเอกชน เป็นต้น ภาครัฐจึงต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและสนองต่อหน้าที่ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพที่ประชาชนตื่นตัว ทางการเมืองและรู้จักเรียกร้องสิทธิในฐานะประชาชนผู้เสียภาษีและเจ้าของอำนาจอธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2545 : 14) กล่าวว่า หลังการมีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ประเทศ ของเราต้องเผชิญกับวิกฤตหลายๆ ด้าน เรามีความพยายามปฏิรูประบบการเมือง ระบบราชการ ระบบกฎหมาย ระบบการศึกษา ระบบราชการเป็นจุดเชื่อมที่สำคัญของการใช้อำนาจรัฐ ปัจจุบันเรามีแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการที่มาจากทฤษฎีและความคิดด้านการจัดการธุรกิจเข้ามาใช้มากขึ้น

2. นโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 นโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ข้อ 15) โดยรวมจะเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้าง ความโปร่งใส การจัดการทุจริตในการบริหารราชการแผ่นดิน และการให้บริการประชาชน

รัฐบาลถือว่าการปฏิรูประบบราชการเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเร่งด่วนเป็นงานสำคัญต่อการฟื้นฟู เศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ นโยบายด้านการปฏิรูประบบราชการที่ปรากฏในข้อ 15.2 มีดังนี้

2.1 ปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างที่กระชับเหมาะสมกับ สถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ พร้อมทั้งเร่งตรากฎหมายเพื่อปรับ โครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ในกระแสโลกและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคม

2.2 ปรับปรุงบทบาทของรัฐ จากผู้ปฏิบัติและควบคุมเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของภาคเอกชนและประชาชนโดยส่งเสริมให้ ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อวางแนวทางการ ดำเนินการให้ชัดเจนและต่อเนื่อง

2.3 ปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ประชาชนได้รับ บริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางรวดเร็วและเท่าเทียมกัน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือในการขยายความสามารถของรัฐบาลในการบริการประชาชนแบบ 7 x 24 ผ่านระบบบริการอินเทอร์เน็ต จะทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อ ข้าราชการ พัฒนาขีดความสามารถในการรับรู้และตอบสนองของรัฐบาลต่อประชาชนและสังคม โลกได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ เป็นการเพิ่มศักยภาพเป็นพลังขับเคลื่อนให้ประเทศไทยหลุด พ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี

2.4 เร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติเอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม

2.5 เร่งรัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือ ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ประเทศและส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดระบบ ควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

3. วิกฤตทางเศรษฐกิจในกลางปี พ.ศ. 2540 เป็นการแสดงถึงการที่ภาครัฐขาด ความสามารถในการบริหารจัดการและปรับตนเองได้อย่างทันการณ้กับการเปลี่ยน ไปของ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ นอกจากนี้ยังประจักษ์ชัดว่าภาคเอกชนของไทยมิได้มีความ แข็งแกร่งอย่างที่คิดแต่กลับอ่อนแอ โดยเฉพาะสถาบันการเงินซึ่งเป็นธุรกิจในรอบครัวขาด ผู้บริหารมืออาชีพ และการบริหารงานยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ภาครัฐจึงต้องมีการปรับปรุง

หรือปฏิรูประบบบริหารทั้งระบบเพื่อเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้พัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืนในเวทีโลก

อรพินท์ สฟโชคชัย (2541 : 95) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า “บทเรียนจากวิกฤตทางเศรษฐกิจและการเงินที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าภาคราชการไทยโดยเฉพาะกลุ่ม Economic Technocrats ในระบบราชการมีความอ่อนแอและล้มเหลวที่ไม่สามารถป้องกันและนำพาประเทศให้ผ่านพ้นวิกฤตครั้งนี้ได้”

วิกฤตทางเศรษฐกิจในกลางปี 2540 เป็นจุดหักเหสำคัญของสังคมไทยเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ผลลัพธ์ของการสะสมของปัญหาต่างๆ ที่มีมานานกว่า 50 ปี ปัญหาสำคัญประการหนึ่งได้แก่ การที่ภาครัฐขาดความสามารถในการบริหาร จัดการและปรับตัวได้อย่างทันการณ์กับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ความไม่สามารถปรับตัวได้ทันการณ์ในด้านต่างๆ ของภาครัฐจึงนำมาสู่ปัญหาและสภาวะวิกฤตของประเทศที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปี 2540 และเห็นผลอย่างชัดเจนในปีถัดมาไม่ว่าจะเป็นการว่างงานในปี 2541 ที่เพิ่มขึ้นเป็น 4% ของแรงงานทั้งหมด อัตราการส่งออกที่ลดลงมากกว่า 3% จำนวนเงินทุนสำรองระหว่างประเทศที่ลดลงเกือบ 100% หรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ถดถอยลงกว่า 8% และผลกระทบทางด้านสังคมที่ตามมาอีกมากมาย ดังนั้นหากภาครัฐไม่ตระหนักถึงภัยพิบัติดังกล่าวและร่วมกับประชาชนฝ่าวิกฤตนี้ให้ได้ผล สังคมไทยย่อมถึงการล่มสลายอย่างสิ้นเชิง ภาครัฐจึงไม่มีทางอื่นนอกจากการปฏิรูประบบบริหาร ภาครัฐทั้งระบบเพื่อที่จะพลิกฟื้นให้ภาครัฐเป็นพลังและอาวุธสำคัญในการนำชัยชนะมาสู่ประเทศ เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้พัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืนในเวทีโลก (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. 2542 : 36)

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2541 : 24) กล่าวว่า วิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้างนั้น สะท้อนให้เห็นความรุนแรงของปัญหาดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ความล้มเหลวของภาครัฐไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเมืองในฐานะผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายราชการในฐานะผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งของวิกฤต

4. กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคสังคมไร้พรมแดนที่สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ และติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วในทุกมุมโลก รวมทั้งการปฏิรูปในต่างประเทศ ทำให้ระบบราชการไทยจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป เพราะหากระบบราชการซึ่งเป็นกลไกการบริหารที่สำคัญของประเทศไม่พยายามปรับตัวแล้วย่อมทำให้ประเทศด้อยศักยภาพลงจนอาจไม่สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกยุคไร้พรมแดนนี้ได้ โดยเฉพาะการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการกีดกันทางการค้าในปัจจุบัน

5. สภาพปัญหาของระบบราชการและข้าราชการ

5.1 ปัญหาเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ภาพลักษณ์ของระบบราชการไทยติดอยู่กับปัญหาทุจริตคอร์รัปชันอย่างแยกไม่ออก เป็นปัญหาหลักและเรื้อรังสะสมมานาน ไม่อาจแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและเบ็ดเสร็จ ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยแก้ไขสภาพปัญหานี้ให้ลดน้อยลงหรือหมดไปในที่สุด

5.2 ปัญหาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการที่เน้นเอกภาพในการบังคับบัญชาโดยจัดให้มีสายบังคับบัญชาหลายชั้นตอน อำนาจสูงสุดอยู่ที่เบื้องบนและแบ่งอำนาจลดหลั่นกันลงไป แต่ทุกอย่างต้องย้อนขึ้นไปสู่การตัดสินใจเด็ดขาดที่เบื้องบนสุด ยอดสามเหลี่ยมพีระมิด มีผลทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการตัดสินใจ และเกิดปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยราชการกันเอง ทั้งในระดับแนวตั้งลงล่าง และระดับแนวราบต่อแนวราบ การจัดโครงสร้างส่วนราชการมีความแข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำเทคนิคบริหารงานแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้ โครงสร้างของส่วนราชการก็มีขนาดใหญ่ ซ้ำซ้อน มีอัตรากำลังข้าราชการเป็นจำนวนมากทำให้ระบบราชการไทยมีขนาดใหญ่โตเกินไป เกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปีทำให้มีผลกระทบต่องบประมาณในการพัฒนาประเทศด้านอื่นๆ

5.3 ปัญหาเรื่องการบริหารงานแบบระบบราชการ

5.3.1 ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ระบบราชการไทยถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงประสิทธิภาพการบริหารงานอยู่เสมอเมื่อเทียบกับการบริหารงานในภาคเอกชน การบริหารที่ผ่านมาส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่างงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ขาดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน ภาครัฐหรือราชการไม่ควรจะยึดถือกระบวนทัศน์ดั้งเดิมที่ว่า “รัฐบาลมีหน้าที่ให้บริการประชาชน” เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมุ่งเน้นที่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

5.3.2 ปัญหาเรื่องการเน้นบทบาทของรัฐในฐานะเป็นผู้ควบคุมและดำเนินกิจการทุกอย่างเสียเองในลักษณะผูกขาดไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีผลทำให้เกิดการขยายตัวของหน่วยราชการเพื่อเข้าไปรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ให้มากขึ้น ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในภารกิจ มีการปฏิบัติงานเหลื่อมล้ำและขัดแย้งเพิ่มขึ้น

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2541 : 27) กล่าวไว้ว่า กิจกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจรัฐนั้นก็สมควรทบทวนว่าควรดำเนินการโดยราชการส่วนกลาง หรือถ่ายโอนไปยังองค์กรบริหารส่วน

ท้องถิ่น เพื่อกระจายอำนาจและส่งเสริมให้ท้องถิ่นพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการและในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น ในส่วนของกิจกรรมซึ่งรัฐดำเนินการอยู่โดยไม่มีความจำเป็นก็ควรผลักดันให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อลดภาระภาครัฐ ลดอำนาจการผูกขาด และส่งเสริมกลไกตลาดให้พัฒนาบนพื้นฐานการแข่งขันที่เสมอภาค ยุติธรรม

5.3.3 ปัญหาเรื่องการบริหารราชการโดยข้าราชการแบบเบ็ดเสร็จ ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เน้นการผูกขาดแนวคิดและยึดเยียด การให้บริการแก่ประชาชน ดังจะเห็นได้จากการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมักจะกำหนดโดยข้าราชการประจำมากกว่าจะมาจากฝ่ายการเมือง ดังนั้นเป้าหมายและนโยบายส่วนใหญ่จึงเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการประจำมากกว่าเพื่อประโยชน์ของประชาชน มีผลทำให้กิจการของรัฐบาลการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชนจึงขาดความศรัทธาในบริการของรัฐและมีแนวโน้มความรุนแรงสะสมมากขึ้น มุมมองของข้าราชการมักเน้นการคิดว่า “รัฐควรทำอะไรให้แก่ประชาชน” คิดในลักษณะจากมุมมองของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ผลก็คือ ประชาชนจำนวนมากไม่ได้รับการฝึกให้ช่วยตนเอง และรอคอยความช่วยเหลือจากรัฐฝ่ายเดียว ในอดีตผู้บริหารบ้านเมืองมีความคิดในเชิงการเมืองอนาคตยังไม่มากเท่าที่ควร การคิดป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและจะมีผลเกิดขึ้นในปัจจุบันมีไม่มาก ความคิดในการแก้ปัญหาที่นั่นมักจะเป็นการแก้ปัญหา “เฉพาะหน้า” หรือที่เรียกกันว่า “ขายผ้าเอาหน้ารอด” การบริหารงานเพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนจึงอยู่ในมือของข้าราชการและหน่วยงานของรัฐและรัฐบาลเป็นผู้ควบคุมอนาคตของประเทศ

5.3.4 ปัญหาการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่ยึดติดกับกรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก เน้นการใช้กฎระเบียบและการควบคุม โดยมีการใช้กฎระเบียบเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานแทนที่จะเป็นเพียงเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าเป้าหมายทำให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์

5.3.5 ปัญหาอันเนื่องมาจากการติดยึดกับปรัชญาการบริหารราชการยุคเก่า ตลอดจนทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิมในเรื่องที่ใช้การปกครองตามสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดให้ความสำคัญกับลำดับขั้นของการบังคับบัญชา รวมทั้งการเคารพในระบบอาวุโสของการทำงาน ทำให้ข้าราชการใหม่หรืออาวุโสอ่อนโยนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จึงไม่เปิดโอกาสให้มีการส่งเสริมคนเก่ง คนดี คนที่มีความรู้ความสามารถได้ใช้โอกาสในการแสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร ตลอดจนข้าราชการมักจะเคยชินกับระบบการรอรับคำสั่งและนำมาปฏิบัติมากกว่าที่จะคิด

สร้างสรรค์ รวมทั้งขาดความกล้าหาญที่จะโต้แย้งเมื่อเห็นว่าคำสั่งนั้นไม่ถูกต้องหรือการปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติ

5.3.6 ปัญหาเรื่องการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางอย่างเป็นระบบ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคที่ไม่มีเอกภาพ ดังจะเห็นได้ว่า กระทรวง ทบวง กรมไปจัดตั้งหน่วยงานในเขตพื้นที่ของจังหวัด โดยรายงานตรงต่อกระทรวง ทบวง กรมในส่วนกลาง และมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้การบริหารราชการในระดับจังหวัดและอำเภอไม่มีเอกภาพ ขาดประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

5.3.7 ปัญหาเรื่องการรวมอำนาจและการใช้อำนาจในการบริหาร การจัดการทรัพยากรต่างๆ ไว้กับหัวหน้าส่วนราชการระดับสูง (ระดับกรม) ไว้มาก ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัวและล่าช้า แม้อำนาจในการสั่งการ การอนุญาต การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นๆ กฎหมายจะเปิดโอกาสให้มีการมอบอำนาจได้ในบางเรื่องก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยจะมีการมอบอำนาจกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก อำนาจบางอย่างเป็นแหล่งที่มาของผลประโยชน์มากมายหรืออาจเป็นเพราะ เมื่อมอบอำนาจไปแล้วหากผู้รับมอบอำนาจไปกระทำผิดผู้มอบอำนาจก็ยังคงร่วมรับผิดชอบทางแพ่งด้วย

5.3.8 ปัญหาการขาดการประสานงานกันระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชนในการแข่งขันในเวทีโลกนั้น ทั้งภาคราชการและภาคเอกชนจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ในลักษณะของการ “รวมพลัง” เพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ ซึ่งถือเสมือนเป็นบริษัทๆ หนึ่ง คือ บริษัทประเทศไทย

5.3.9 ปัญหาการขาดความทันสมัยในการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งมีผลทำให้การบริหารราชการล่าช้าตามภาคเอกชนไม่ทันและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยต่อไป

5.3.10 ปัญหาเรื่องการเน้นให้หน่วยราชการขยายฐานของงบประมาณในแต่ละปีให้มากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ และไม่มีประเมินผลหรือวัดผลแบบเปิด มีผลทำให้กระบวนการงบประมาณของประเทศไม่สามารถสะท้อนการแก้ปัญหาของประเทศได้ อรพินท์ สพโชคชัย (2541 : 107-108) ได้อธิบายถึงปัญหาระบบการบริหารงบประมาณแผ่นดินไว้สรุปได้ดังนี้ ระบบการบริหารงานงบประมาณของไทยยังเป็นระบบที่รวมศูนย์ ทำให้เกิดการกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างการจัดสรรงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณและการใช้งบประมาณมีกฎระเบียบมากขาดความคล่องตัว ทำให้หน่วยปฏิบัติไม่

สามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจะใช้งบประมาณเพื่อที่จะดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของโครงการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติจำเป็นต้องหาวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้งบประมาณ เกิดการบริหารงานที่ไม่โปร่งใส เป็นช่องทางของการทุจริต ยังไม่มีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ยังเน้นการตรวจสอบปัจจัยนำเข้ามากกว่าการตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ซึ่งก่อให้เกิดการใช้งบประมาณที่ไม่คุ้มค่า

5.3.11 ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ กำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ในระบบราชการปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพและมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลายๆ ด้านอย่างเร่งด่วน กำลังคนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้เริ่มสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมั่นคงในระบบราชการทำให้กำลังคนภาครัฐขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอยู่ในสถานะของตำแหน่งที่มีเสถียรภาพและมั่นคงค่อนข้างสูง

อรพินท์ สพโชคชัย (2541 : 104-106) ได้อธิบายปัญหาของข้าราชการไว้สรุปได้ว่า คุณภาพและขีดความสามารถของข้าราชการด้อยลงกว่าในอดีต ระบบราชการในปัจจุบันไม่สามารถดึงดูดคนดีที่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คนที่มีความรู้ความสามารถมักจะออกจากระบบราชการไปภาคอื่นๆ ข้าราชการที่อยู่ในระดับภูมิภาคขาดโอกาสในการศึกษาและพัฒนาทักษะในการทำงาน เสียเปรียบในเรื่องความก้าวหน้าเป็นผลให้ส่วนใหญ่มุ่งสู่ความเป็นใหญ่ในส่วนกลาง การทำงานไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรเพราะต้องทำงานตามคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัดและแผนงาน ทั้งๆ ที่งานอาจไม่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของพื้นที่ แบ่งพรรคแบ่งพวก มุ่งทำงานเพื่อตำแหน่งและผลประโยชน์ของหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงหน้าที่หลักที่ต้องให้บริการประชาชนโดยความเป็นธรรม ข้าราชการในยุคปัจจุบันอิงนักการเมืองมากเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง

5.3.12 ปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ข้าราชการเป็นกลุ่มบุคคลที่มีรายได้และค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำไม่สอดคล้องกับกลไกตลาดและไม่สัมพันธ์กับภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อเทียบกับบุคคลกลุ่มอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในภาคต่างๆ ทั้งนี้ เนื่องจากภาคราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ทำให้การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการทำได้ค่อนข้างลำบากเพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

6. ปัญหาอันเกิดจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการจัดระเบียบบริหารราชการไทย การกำหนดเค้าโครงในการจัดระเบียบบริหารราชการ การบริหารและการจัดการทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น มีความยุ่งยากและล่าช้าในการจัดตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงส่วนราชการในระดับต่างๆ ดังจะเห็นได้ว่า การ

จัดตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงกระทรวง ทบวง กรม ต้องตราเป็นพระราชบัญญัติ แม้แต่การจัดตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงหน่วยงานระดับกอง ก็ต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกา ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ มากมาย เป็นไปด้วยความล่าช้า และสิ้นเปลืองเวลามาก

2.3 ปรัชญาและแนวทางการปฏิรูประบบราชการ

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 จังหวัดขอนแก่น (2545 : 5-7) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิรูประบบราชการของนานาอารยประเทศมีปรัชญาและแนวทางที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

2.3.1 มีการปรับ โครงสร้าง บทบาท ภาระหน้าที่ มีระบบการบริหารราชการที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศและประชาชน โดยจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาขับเคลื่อนทรัพยากรและความรู้ความสามารถของทุกหน่วยงานของรัฐให้ทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหา การให้บริการประชาชนและให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ในการแก้ไขปัญหาจะมองปัญหาในมุมมองของประชาชน จะทำให้ประชาชนได้รับบริการของรัฐในแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) ประชาชนเข้ามาใช้บริการได้ง่ายสะดวก (People and User Friendly)

2.3.2 สร้างพันธกิจของระบบบริหารภาครัฐแนวใหม่โดยการ ทำลาย ลด ละ เลิก สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ล้าสมัย หมดความจำเป็น หรือซ้ำซ้อนกับงานหน้าที่ของหน่วยงาน ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน และรักษาสິงดีของภาครัฐที่มีอยู่ไว้ รวมทั้งนำส่วนดีของภาคเอกชน มาเพิ่มเติมในการปรับปรุงงานภาครัฐ

2.3.3 มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (Network) เปลี่ยนระบบการทำงานจากตามหน้าที่ (Function) มาเป็นการทำงานตามวัตถุประสงค์ (Objective) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-oriented) ตลอดจนปรับระบบการทำงานให้สั้น กะทัดรัด รวดเร็ว และโปร่งใส

2.3.4 พัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มืออาชีพ รวมทั้งปรับกระบวนการสรรหาข้าราชการให้คิดแบบ Outside-in คือการคิดโดยเอาผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นที่ตั้งก่อน ประโยชน์ของหน่วยงาน

2.3.5 ปรับโครงสร้างและบทบาทของภาครัฐใหม่ รวมทั้งปรับปรุงร่างกาย กฎหมาย กฎระเบียบให้ทันสมัยมีน้อยลงแต่ชัดเจน นอกจากนั้นแล้วจะปรับระบบบริหารบุคคลให้ทันโลก ปรับเงินเดือนข้าราชการให้ทันตลาดเพื่อให้ได้มืออาชีพเข้ามาบริหารราชการ

2.3.6 ต้องมีเจตจำนงทางการเมือง (Political will) ที่ชัดเจน เพื่อสร้างพลังขับเคลื่อน การปฏิรูประบบราชการที่เข้มแข็ง และมีพลังอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

2.3.7 สร้างเครือข่ายการปฏิรูประบบราชการให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง การปฏิรูประบบราชการจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย การปฏิรูประบบราชการจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้อย่างแท้จริงหากดำเนินการโดยกลุ่มคนเพียงบางกลุ่ม การสร้างเครือข่ายการปฏิรูประบบราชการจะต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมลงไปถึงระดับรากหญ้าของสังคม

2.3.8 ต้องสร้างกระแสการยอมรับจากภายในระบบราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลง ต้องมีการปรับแนวทางและหาวิธีการกระตุ้นเร่งเร้าเพื่อให้เกิดการยอมรับการปฏิรูประบบราชการ โดยจะต้องสร้างระบบให้เห็นผลกระทบในเชิงลบ และเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความตระหนักร่วมกันในการปฏิรูประบบราชการ

2.3.9 ต้องมีกฎหมายการปฏิรูประบบราชการไว้เป็นการเฉพาะเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง กฎหมายดังกล่าวจะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติระบบราชการเป็นอย่างยิ่งและเป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในแง่มุมของการบังคับเพื่อให้เกิดการปฏิรูป โดยสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการ เป็นกลไกในการสร้างพลังขับเคลื่อน รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือการตรวจสอบ ผลการดำเนินงานของฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ตลอดจนเป็นเครื่องมือของประชาชนในการกำหนดเป้าหมาย การติดตามและการสนับสนุนการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง

2.3.10 ต้องมีการนำเสนอปัญหาและความจำเป็นในการปฏิรูปอย่างรุนแรง เพื่อกระตุ้นให้สังคมมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง พร้อมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรการบริหารทุกด้านเข้าไปดำเนินการ

2.3.11 ต้องเป็นการทำงานเชิงรุก (Pro-active) ให้มากขึ้น และเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะทำให้เกิดผลในการปฏิรูประบบราชการควรจะต้องมีการศึกษา (Research) เพื่อเป็นฐานสนับสนุนความคิดในการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. (2542 : 40-41) ได้กล่าวถึงลักษณะระบบบริหารภาครัฐที่พึงคาดหวังไว้ว่า

1. เป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีเป้าหมายแน่วแน่ที่จะอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมไม่มีทัศนคติในการเป็น “เจ้าคนนายคน” ไม่ใช่ผู้ปกครองของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นพลเมืองตัวอย่างที่มีคุณภาพ มีทัศนคติ

และอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม และมีจิตบริการ

2. เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน ติดต่อได้ง่าย ประชาชนรู้ว่าจะติดต่อกับใคร ที่ใด อย่างไรเมื่อต้องการความช่วยเหลือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของกฎหมาย กฎระเบียบ และสามัญสำนึกที่สังคมยอมรับ มีพฤติกรรมของคนดี มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติ และมีความมั่นคงในอารมณ์ ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน

3. เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบ และเป็นที่พักของประชาชน หน่วยงานและเจ้าหน้าที่รัฐทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบสูง เป็นแหล่งที่ประชาชนพึ่งได้ เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการทำความเข้าใจและชี้แจงการเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือนโยบายรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อประชาชนให้ประชาชนทราบด้วยภาษาและวิธีการที่ง่าย ตลอดจนมีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการทำงานของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

4. เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล่าวหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี หน่วยงานและเจ้าหน้าที่รัฐต้องทำงานอย่างมีอาชีพ มีความเป็นกลางทางการเมืองและไม่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลใดเป็นการเฉพาะ รู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน กล้ายืนหยัดและปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน รับผิดชอบต่อการปฏิบัติและตัดสินใจของตนอย่างมีเกียรติ

5. เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณณ์ หน่วยงานและเจ้าหน้าที่รัฐต้องมีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ และสนใจติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีทันสมัยอยู่เสมออยู่ตลอดเวลา สามารถประเมินสถานการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง มีการเตรียมกลยุทธ์ไว้พร้อมที่จะเผชิญปัญหาล่วงหน้าและปรับแนวทางการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

6. เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน ภาครัฐต้องมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นองค์กรเรียนรู้ ทำงานร่วมกับภาคอื่นๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาด และปรับปรุงงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพจนเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ

ปรัชญาการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) องค์ประกอบหลักของ NPM (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. 2541: 45-46) ประกอบด้วย

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน (Providing High Quality Services That Citizens Value) ตัวอย่าง ได้แก่ การจัดตั้ง Citizen's Charter ของสหราชอาณาจักร และ Service Improvement Unit ของประเทศสิงคโปร์ สำหรับตัวอย่างของประเทศไทย ได้แก่ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2532

2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน (Increasing Managerial Autonomy, Particularly By Reducing Central Agency Controls) เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดนโยบายออกจากหน้าที่ การนํานโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงาน Executive Agencies ในสหราชอาณาจักร และหน่วยงานประเภทเดียวกันของประเทศนิวซีแลนด์ ตัวอย่างของประเทศไทย ได้แก่ องค์กรมหาชน

3. การกำหนด วัด และให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล (Demanding, Measuring and Rewarding Both Organizational and Individual Performance) ตัวอย่าง ได้แก่ การที่หลายประเทศจัดให้มีระบบการบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Management System : PBMS) ที่รวมถึงการให้กำหนดให้มี Performance Contract หรือระบบ Pay for Performance สำหรับตัวอย่างประเทศไทยคือ มติ ก.พ. เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2541 ให้จัดทำมาตรฐานการบริการภาครัฐ

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ (Providing The Human and Technological Resources that Managers Need To Meet Their Performance Targets) ตัวอย่าง ได้แก่ ระบบค่าตอบแทนในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ที่อยู่ในระดับที่เทียบได้กับภาคเอกชน และ Service Ontario Electronic Kiosks ของประเทศแคนาดาที่ช่วยให้ประชาชนสามารถต่ออายุใบขับขี่หรือแจ้งเปลี่ยนที่อยู่ได้โดยผ่านทางตู้อิเล็กทรอนิกส์ที่รัฐจัดไว้ให้ตามสถานที่ต่างๆ

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง หน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่า สิ่งใดควรทำเอง และสิ่งใดควรปล่อยให้ภาคเอกชนทำ (Maintaining Receptiveness to Competition and Open-Mindedness About Which Public Purposes Should Be Performed By

Public Servants As Opposed To The Private Sector) ตัวอย่างในเรื่องนี้ได้แก่การทำ Market Testing ในสหราชอาณาจักร และการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในหลายประเทศรวมทั้งประเทศมาเลเซีย และ สิงคโปร์ สำหรับตัวอย่างของประเทศไทยคือ มติคณะรัฐมนตรีในเรื่องการจัดกลุ่มภารกิจภาครัฐเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2541

ปีพ.ศ. ๒๕๔๕ (๒๕๔๕ : ๑-๓) ได้สรุปการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ตามตาราง ๑ ไว้ดังนี้

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบกระบวนทัศน์เดิมกับกระบวนทัศน์ใหม่

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
- ระเบียบกฎเกณฑ์มากมาย	- วัตถุประสงค์ - การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ - วิสัยทัศน์
- การรวมอำนาจ	- การกระจายอำนาจ/การมอบอำนาจ
- ทำงานแบบราชการ	- มุ่งปฏิบัติงาน – ผลงาน – ผลลัพธ์
- มุ่งสายการบังคับบัญชา	- Flatter Organization - แบบใดก็ได้ที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม โครงสร้างองค์กรที่สนอง ลูกค้า และประชาชน
- ประสิทธิภาพ	- ประสิทธิผล
- องค์กรที่ง่าย (Simple organization)	- องค์กรที่มีความซับซ้อน - องค์กรที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ - องค์กรที่เน้นการทำงานในลักษณะโครงการ เครือข่าย การทำงานเป็นทีม
- กำหนดขอบข่ายของงาน ไว้ตายตัว	- กำหนดขอบข่ายของงานแบบผสมผสานและ ยืดหยุ่น
- เป็นการทำงานแบบคณะกรรมการ การให้ คำปรึกษา	- ผู้บริหารรับผิดชอบทั้งหมด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
- หน่วยงานบุคคลรวมไว้ที่หน่วยเดียว	- หน้าที่ทางดำเนินงานบุคคลผสมผสานกับหน่วยอื่น
- การบริหารงานบุคคล	- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ความต้องการข้อมูลเฉพาะข้อมูลพื้นฐาน	- แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา
- เป็นการดำเนินการไปตามระบบที่วางไว้แล้ว	- ยืดหยุ่น และมีระบบที่สร้างสรรค์
- การแข่งขัน	- ความร่วมมือร่วมใจ
- มุ่งการทำงานแต่ละบุคคล	- มุ่งการสร้างทีมงาน
- เน้นการบริหาร	- เน้นภาวะผู้นำ และการบริหาร
- ผู้บริหารที่เน้นการบังคับบัญชา และสั่งการ	- ผู้บริหารทำหน้าที่คอยช่วย (Facilitator) เป็น Coach และเป็นครู
- ไม่คิดริเริ่ม ไม่คิดล่วงหน้าเพื่อหาทางป้องกัน	- ริเริ่ม โดยตัวเอง ป้องกัน
- สภาพแวดล้อมที่มีเทคโนโลยีน้อย	- สภาพแวดล้อมที่มีการใช้เทคโนโลยีสูง (High tech and high touch)
- อำนาจรวมไว้ ณ ที่ใดที่หนึ่ง	- การมอบอำนาจ
- การศึกษา การฝึกอบรมแบบเก่า	- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน - วัฒนธรรมการเรียนรู้ - การเรียนรู้วิธีที่จะเรียน - การเรียนรู้โดยประสบการณ์ - การเรียนรู้ร่วมกัน
- ทำให้กลัว และข่มขู่	- สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบให้กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน
- ขจัดความขัดแย้ง	- ส่งเสริมให้มีความคิดที่หลากหลาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
- อำนาจหน้าที่ผู้บริหาร	- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในห้อง
- ห่วงอำนาจ	- ให้อำนาจการตัดสินใจอยู่ในระดับต่ำลงมา (Empowerment)
- กำหนดเป้าหมาย แล้วมอบให้กับทีม	- ร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยทีม
- มีความรับผิดชอบ	- สร้างความรับผิดชอบ
- การเปลี่ยนแปลงโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้บริหารสั่งให้มาดำเนินการ	- ร่วมกันรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง
- เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง	- การเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องการรื้อปรับระบบ
- การสนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น	- คิด และเตรียมการไว้ล่วงหน้า
- แก้ปัญหา	- คาดคิดถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อ หลีกเลี่ยงปัญหา - ใช้โอกาสที่มี และให้อำนาจในการดำเนินการ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา
- เน้นที่ทำอะไร มุ่งงาน	- เน้นทั้งทำอะไร ทำอย่างไร เน้นความสัมพันธ์ ในงาน และเน้นการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ปัทมา สุทธานารักษ์, “กระบวนทัศน์และการปฏิบัตินโยบายการแนวใหม่” ใน เอกสาร
ประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการบริหารงาน : การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (กรุงเทพฯ :
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2545), 1-3.

ศุภชัย ขาวประภาส (ม.ป.ป. : 35) มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ระบบราชการในอนาคต
ต้องเป็นระบบที่คล่องตัว ระบบบริหารราชการส่วนกลางควรทำหน้าที่หลักในการประสานงาน
กำหนดมาตรฐานผลงาน (Standardization of Output) และให้ความรู้ทางวิชาการแก่ท้องถิ่น อำนาจ
ความสะดวกมากกว่าการควบคุมบังคับบัญชา หรือลงมือทำเอง โครงสร้างไม่ควรเหมือนกันหมด
ทุกกระทรวง ทบวง กรม แต่ควรมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันไปตามลักษณะงานของแต่ละ
แห่ง ราชการส่วนกลางระดับปฏิบัติการตั้งแต่กองลงมาควรแบ่งส่วนราชการในลักษณะที่เป็นการ
แบ่งโดยลูกค้าที่ใช้บริการ (Customers) หรือแบ่งตามผลผลิตหรือบริการที่ให้มากกว่าการแบ่งโดย

ใช้หน้าที่หรือกระบวนการเป็นหลัก เช่นปัจจุบันนี้ ควรจัดให้มีการประสานราชการในระดับต่างให้มากยิ่งขึ้นและเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการให้บริการอาจจัดบริการในลักษณะ One Table Service โดยรวมงานของกระทรวง กรมต่างๆ ให้มาอยู่ที่เดียวกันในลักษณะชั่วคราว

2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. (2542 : 41-44) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐไว้ สรุปได้ดังนี้

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารของภาครัฐ ภาครัฐต้องจำกัดบทบาทและภารกิจของตนให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และเกื้อหนุนให้เอกชน และประชาชนได้มีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศ บทบาทที่ลดลงจะส่งผลให้ขนาดของภาครัฐโดยรวมเล็กลงแต่จะต้องความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้นและมีความยืดหยุ่นอย่างพอเพียงที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร ไปสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยตั้งประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในแง่ของประสิทธิผล ประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยมีดัชนีวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเปิดเผยผลการดำเนินการของภาครัฐให้แก่สาธารณชน เป็นการยืนยันความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในกิจกรรมต่างๆ ของภาครัฐ

2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ รัฐจะปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน ซึ่งเป็นการเสริมระบบการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณเน้นที่เป้าหมายเพื่อประชาชนเป็นหลัก โดยมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และเน้นความรับผิดชอบของผู้บริหารแทนการควบคุมแบบรายละเอียดในการเบิกจ่ายแบบปัจจุบัน รวมทั้งการเปลี่ยนระบบการเงินและการพัสดุให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลด้วย

3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล เจ้าหน้าที่ของรัฐคือกุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จและล้มเหลวของงานภาครัฐ จะต้องปฏิรูปเพื่อเลิกทัศนคติ แบบยศชั้นของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยผู้ที่จะมาประกอบอาชีพเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ว่าด้านการเมืองหรือประจำจะต้องทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคม มิใช่เพื่อได้ยศถาบรรดาศักดิ์หรือเพื่อเป็นเจ้าคนนายคน ดังนั้นกลไกการบริหารบุคคลทุกเรื่องตั้งแต่กระบวนการสรรหา รักษาไว้ จนถึงให้ออกจากงานต้องทำ

เพื่อให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมีอุดมการณ์ที่จะทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ประเทศชาติ มีการปรับปรุงเงื่อนไขการจ้างให้มีความหลากหลายและคล่องตัว เลิกระบบยศชั้น โดยยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก การแต่งตั้งเป็นระบบเปิดตามหลักคุณธรรม จัดระบบผู้บริหารระดับสูงไว้เป็นการเฉพาะ โดยมีสัญญาการทำงานเป็นวาระ และสร้างผู้นำที่มีความสามารถสูงและมีคุณธรรม สร้างความชัดเจนในบทบาทของข้าราชการการเมืองและฝ่ายประจำ ปรับระบบเงินเดือนค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน และปรับระบบวินัยให้เข้มงวดรวดเร็วโดยรักษาความสมดุลในการอุทธรณ์และร้องทุกข์ด้วย

4. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ภาครัฐจะกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และจะรณรงค์ส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนประพฤติตามคุณค่าใหม่และจรรยาบรรณ โดยมีทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ไม่มีทัศนคติของความเป็นเจ้าคนนายคน เชื่อและเคารพในสิทธิมนุษยชน มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน รับผิดชอบ เป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานบรรลุผล รู้จักทำงานร่วมกับประชาชนอย่างเป็นมิตร ทั้งนี้จะต้องปฏิรูปกลไกบริหารบุคคลให้คนดีได้รางวัลและการยอมรับจากสังคมให้มากยิ่งขึ้น โดยคนไม่ดีต้องออกจากระบบได้ง่ายเพื่อไม่เป็นภาระของสังคม

2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิรูประบบราชการ

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 จังหวัดขอนแก่น (2545 : 15-17) กล่าวถึงประโยชน์ของการปฏิรูประบบราชการไว้หลายประการ สรุปได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม การปฏิรูประบบราชการจะทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและสมรรถนะสูงในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการทบทวนบทบาทภารกิจในภาพรวมของทุกกระทรวงพร้อมกัน ได้คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของภาครัฐตามรัฐธรรมนูญที่ให้ภาครัฐทำเฉพาะเรื่องที่ทำเป็นเท่านั้น สนับสนุนให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมในระบบเศรษฐกิจเสรี และกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและภาคประชาชน ทำให้บทบาทหน้าที่ของภาครัฐมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างระบบราชการใหม่ จะทำให้ระบบราชการมีความกระชับ ชัดเจน และเป็นเอกภาพในการบริหารงานและการให้บริการมากขึ้น ซึ่งคาดว่าจะส่งผลให้

1.1 ลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการลง

1.2 ประหยัดงบประมาณในระยะยาว

1.3 หน่วยราชการแต่ละหน่วยมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากร การวัดผลงาน และการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลมีความสะดวกและชัดเจนมากขึ้นกว่าในอดีต

1.4 การปรับบทบาทของหน่วยงานราชการให้ทำบทบาทหลัก และลด ละ เลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ภารกิจที่ท้องถิ่นและภาคเอกชนสามารถดำเนินการได้ จะทำให้ภาคราชการส่วนกลางเน้นการทำงานด้านนโยบายอย่างจริงจัง ทำงานเชิงคุณภาพ และจะมีขนาดเล็กลงได้ในอนาคต

1.5 มีหน่วยงานใหม่ๆ มาดูแลภารกิจหลักที่สำคัญของประเทศในสังคมยุคใหม่ เช่น กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยจะมีรัฐมนตรีและผู้บริหารระดับสูงดูแลรับผิดชอบอย่างจริงจัง

1.6 การปรับระบบการบริหารราชการใหม่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างเพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีความชัดเจนในการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ รับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ และสร้างความมั่นใจว่ากระทรวง ทบวง กรมใหม่ มีการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

การมีระบบราชการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ภาครัฐเป็นกลไกการกำกับดูแลสังคมที่ดี ซึ่งสามารถสร้างความเป็นธรรมและความสงบสุขในสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน และการมีระบบบริหารราชการที่ดี จะทำให้ประเทศสามารถคลี่คลายแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและปัญหาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในอนาคตหากระบบราชการมีความสุจริต โปร่งใส ควบคู่ไปกับการมีศักยภาพ และมีสมรรถนะสูง จะมีส่วนในการสร้างความมั่นใจให้ภาคเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ อำนาจต่อรองทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองจะสูงขึ้น ประเทศไทยจะได้รับการยอมรับจากประชาคมโลกมากขึ้นว่าเป็นประเทศที่มีการบริหารจัดการของภาครัฐที่ดี โปร่งใส น่าเชื่อถือ และเป็นประเทศที่มีการทุจริตน้อยเป็นที่ยอมรับได้ ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการลงทุน การท่องเที่ยว การเจรจาในเวทีโลก ตลอดจนมีศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของความเป็นไทยในประชาคมโลก

2. ประชาชนต่อประชาชนและภาคเอกชน การปฏิรูประบบราชการจะทำให้ประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

2.1 ระบบราชการจะมีบทบาทที่ชัดเจนและมีคุณภาพสูง ไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือเป็นเครื่องถ่วงรั้งความเจริญและการพัฒนาของภาคเอกชนและประชาชน

2.2 ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของตนเองมากขึ้น จะได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ และรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการ การลดขั้นตอนการตัดสินใจ มีข้าราชการที่เป็นมืออาชีพ และลดความเป็นเจ้าขุนมูลนาย

2.3 ประชาชนได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะต่างๆ คุ่มค่ากับภาษีอากรที่เสียให้รัฐ ซึ่งเกิดมาจากความสามารถในการลดความสูญเสียความสูญเปล่าจากความซ้ำซ้อนของงานหลังการปฏิรูป

2.4 ประชาชนมั่นใจและเชื่อมั่นในระบบราชการว่าจะเป็นที่พึงให้ประชาชนได้

2.5 ระบบราชการ โปร่งใส สุจริต ความสิ้นเปลืองสูญเปล่า จากการใช้งบประมาณจะลดน้อยลง

2.6 ประชาชนทุกระดับทุกพื้นที่ควรได้รับบริการที่มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม

2.7 ข้าราชการที่ให้บริการประชาชนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่และตรงตามความต้องการ

3. ประโยชน์ต่อข้าราชการ ในการปฏิรูประบบราชการ ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและโดยทันทีก่อนกลุ่มอื่น คือ ข้าราชการ ซึ่งข้าราชการจะได้รับประโยชน์จากการปฏิรูประบบราชการ ดังนี้

3.1 ข้าราชการจะเกิดความภาคภูมิใจ มีศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เป็นที่รักใคร่และศรัทธาของประชาชน

3.2 ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและสถานะค่าครองชีพ

3.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีระบบการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม

3.4 มีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ด้านวิชาการและทักษะใหม่ๆ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น

การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 เน้นการบริหารงานเชิงรุก และการบริหารจัดการยุคใหม่ที่ยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ประชาชนมีความสุข ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งแนวทางในการปฏิรูประบบราชการส่งผลต่อการดำเนินงานและศักยภาพของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อศักยภาพของการดำเนินภารกิจที่รับโอนมา ดังนั้นจึงต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ดังที่จะได้กล่าวต่อไป

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

มาร์ตินและเมเยอร์สัน (Martin and Meyerson 1988 : 93-125) กล่าวว่า วัฒนธรรมของสังคมและองค์กรเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกในสังคมจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน องค์กรมักมีวัฒนธรรมองค์กรในหลายลักษณะดังต่อไปนี้ควบคู่กันไป

1. มีวัฒนธรรมหลักของขององค์กร (Integration Perspective) ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง

2. มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (Differentiation Perspective) หมายความว่า สมาชิกองค์กรมีความเห็นพ้องต้องกันภายในกลุ่ม ฝ่ายของตนในเรื่องต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ แต่ต่างกลุ่มก็มีค่านิยม ความเชื่อส่วนใหญ่ต่างกัน

3. ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์กรอย่างเด่นชัด (Ambiguity Perspective) หมายถึง สมาชิกองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนจนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ ถ้าจะมีความเห็นพ้องต้องกันก็จะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น

ฟอนส์ ทรอมเพนาร์ส (Fons Trompenaars 1993 : 6) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีทางที่มนุษย์ในองค์กรใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งแต่ละองค์กรมีพัฒนาการเป็นของตนเองและมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมขององค์กรอื่นๆ ทำให้เกิดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายรูปแบบ เช่น ตามลักษณะอารยธรรม คือ ชีกโลกตะวันออกและชีกโลกตะวันตก ตามลักษณะภูมิศาสตร์ คือ ประเทศต่างๆ ตามลักษณะสายอาชีพ คือ สายจัดการ สายปฏิบัติการ เป็นต้น

เอดเจอร์ เอช เซน (Edger H. Schein 1983 : 13-14) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดให้ แบบแผนดังกล่าวนี้ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำองค์กรเป็นแกนนำในการกำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนี้ได้รับการรวบรวมจากประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในการต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ในองค์กร ซึ่งรวมกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรไว้ด้วย

สมิต สัจฉกร (2541 : 168-170) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลวทรุดโทรมขององค์กรเช่นเดียวกับวัฒนธรรมประเทศ ซึ่งมีผลต่อการอยู่ร่วมกันเป็นชาติและความเจริญหรือความเสื่อมถอยของคนในชาติ วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เป็นการที่พนักงานทุกระดับและส่วนใหญ่หรือ

ทั้งหมดเกิดการยอมรับและผูกพันกัน การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารถ่ายทอดปรัชญา วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญให้วัฒนธรรมเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ การส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งช่วยเน้นย้ำ (re-enforcement) ให้เกิดการเรียนรู้และมีพฤติกรรมที่เป็นไปตามทัศนคติซึ่งได้รับการชี้นำ วัฒนธรรมจะเจริญงอกงามได้ด้วยการศึกษาอบรม และต้องมีการรับมีถ่ายทอดกัน องค์กรที่กำลังเจริญเติบโตและขยายขอบเขตของงานกว้างขวางออกไปก็มีการรับเอาวัฒนธรรมใหม่ติดตัวคนเข้ามา วัฒนธรรมที่ต่างกันย่อมมีผลต่อแนวคิดและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน หากมีหน่วยงานอยู่แยกจากกันไปคนละสถานที่ทำการ หรือมีเครือข่ายกว้างออกไปจนในองค์กรเดียวกันแทบจะไม่เคยเห็นหน้ากันหรือ ไม่รู้จักกัน ก็จะเกิดความยุ่งยากในการประสานวัฒนธรรมให้เป็นเอกภาพ ทั้งนี้เพราะความแตกต่างกันของสภาพแวดล้อมที่องค์กรนั้นดำรงอยู่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 311) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในการวางแผนการจัดการองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรเป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์กรสร้างขึ้น โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน หรือองค์กรกับลูกค้า โดยกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะต้องมีรูปแบบ ความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และเป็นแนวทางปฏิบัติมาช้านาน

โดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่ง ประกอบด้วย ข้อสมมติ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม ประเพณี โดยมีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดให้

3.2 หลักของการจัดองค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 105-118) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักของการจัดองค์การที่ดีตามแนวคิดของ Henri Fayol ประกอบด้วย

1. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ซึ่งได้แก่ สายของความสัมพันธ์โดยตรง ตามลำดับชั้นซึ่งการบังคับบัญชาแต่ละสายไม่ควรมากเกินไป มีลักษณะชัดเจนและไม่ก้าวก่ายกัน
2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจก่อนให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

4. ขอบเขตแห่งการควบคุม (Span of Control) การจัดช่วงบังคับบัญชาต้องไม่ยาวเกินไป ควรมีขนาดพอเหมาะเพื่อประสิทธิภาพในการควบคุม

5. การแบ่งงานกันทำ และความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Work & Specialization) การจัดส่วนตามปริมาณและคุณภาพ หรือลักษณะพิเศษของงานในหน่วยงานที่จัดแบ่ง

6. มีเจ้าหน้าที่ 3 ฝ่าย ได้แก่ เจ้าหน้าที่หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานธุรการ การแบ่งแยกลักษณะของงาน ช่วยให้แยกงานออกตามลักษณะของงานให้เห็นเด่นชัดและป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน

7. การประสานงาน (Co-ordination) เป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่นๆ การประสานงานที่ดี สะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติจะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้

8. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Responsibility and Authority) คือ พันธะผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิในการให้ผู้ที่ปฏิบัติตามคำสั่ง ได้ตามขอบเขต

9. การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation and Delegation of Authority) เป็นการบริหารงานที่จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

บรรยงค์ ไทจินดา (2542 : 132-134) อธิบายว่าหลักของการจัดการองค์การที่ดี จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. จัดสายการบังคับบัญชาเหมาะสม

สายบังคับบัญชา (Chain of Command หรือ Line of authority หรือ Hierarchy) หมายถึงสายของความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การตามลำดับชั้น จากระดับสูงไปยังระดับต่ำ ตลอดทั้งองค์การ เป็นลำดับชั้นที่กำหนดอำนาจหน้าที่จากสูงสุดมาถึงระดับต่ำสุด จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงมาถึงพนักงานระดับต่ำ หลักการจัดสายบังคับบัญชา ก็คือ แต่ละสายจะต้องไม่ควรให้มีลำดับชั้นมากเกินไป เพื่อมิให้การรายงานจากล่างขึ้นสู่เบื้องบนผ่านหลายชั้นจนเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการสื่อสาร (Communication) ลำช้า บิดเบือน และอาจจะยากแก่การควบคุมด้วย

2. จัดการติดต่อสื่อสารสะดวกและคล่องตัว

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการดำเนินการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้บุคคล หรือหน่วยงานทำงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การจะต้องจัดให้มีอย่างสะดวกและดีพอ เพื่อที่จะให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างประสานกัน และปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา

เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความสับสน

4. ขอบเขตของการควบคุมเหมาะสม

ขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากเท่าใด ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปก็จะควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง ถ้าน้อยเกินไปก็จะไม่คุ้มค่า ในการจัดองค์การที่ดีจึงต้องจัดช่วงของการควบคุมที่มีจำนวนเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

5. คำนึงถึงทั้งการแบ่งงานกันทำ และลักษณะงานเฉพาะ

การแบ่งงานกันทำ (Division of work) นั้น เป็นวิธีการที่จะจัดแบ่งงานออกให้เหมาะสมเพื่อแบ่งงานกันทำ ซึ่งจำเป็นต้องแบ่งออกไปให้เหมาะที่จะมอบให้บุคคลปฏิบัติ แต่ถ้าหากแบ่งให้เกินไปตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) ได้ด้วย ก็จะช่วยให้สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคคลยิ่งขึ้น

6. แบ่งงานให้มีเจ้าหน้าที่เป็น 3 ฝ่าย คือ งานหลัก (Line) งานช่วย (Staff) และเสริม (Auxiliary) ให้เหมาะสม เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลัก (Line) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่ช่วยงานตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานช่วย (Staff) คือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่ช่วยงานหลัก ส่วนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเสริม (Auxiliary) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงหน่วยงานหลัก หน่วยงานช่วย และหน่วยงานเสริมนี้ด้วย โดยจะต้องจัดให้เหมาะสม

7. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การประสานงาน (Coordination) เป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้งานที่แบ่งกันไปแล้วให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้อง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ การประสานงานนั้นมีเทคนิคมากมาย

8. กำหนดหน้าที่ และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม

การจัดองค์การจะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไว้ให้ชัดเจนว่า หน่วยงานใดมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้รวมไปทั้งการกำหนดหน้าที่ของบุคคลที่เรียกว่า ใบบแสดงหัวข้องานหรือใบบพรรณนางาน (Job Description) ให้ชัดเจนด้วย นอกจากนี้แล้วจะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility)

9. การมอบหมายงาน และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการจัดองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีการมอบหมายงาน (Work Assignment) ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และนอกจากนั้นจะต้องมอบอำนาจ (Delegation of Authority) ให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย

สรุปได้ว่าหลักการจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากการจัดองค์การแล้ว การศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารงานในด้านการจัดองค์การ (Mechanism) ด้านการเงิน (Money) ด้านบุคลากร (Manpower) ด้านเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ (Material & Buildings) และองค์ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Methodology and Information) ก็มีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จเช่นกัน ดังนั้นจึงต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารต่อไป

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช., 2541 : 7-8) ได้กล่าวถึงทรัพยากรทางการบริหารไว้ว่า ในการบริหารจะมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ หรือเรียกว่า 4 M's คือ

1. คน (Man) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ
2. เงิน (Money) เงินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสนับสนุนให้แผนงานและโครงการดำเนินไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) หมายถึง เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการบริหาร
4. การจัดการ (Management) หมายถึง วิธีการดำเนินงาน เช่น การแบ่งงาน การจัดคน รับผิดชอบงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน

ฮิกส์ (Hicks 1972 : 369) ได้แบ่งทรัพยากรในการบริหารออกเป็น 2 พวก คือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยแกนของทรัพยากรประเภทอื่น เพราะเป็นตัวผสมผสานทรัพยากรอื่นๆ เข้าด้วยกัน

2. ทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ (Non-human resources) หมายถึง เครื่องมือ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เช่น อากาศ แสงแดดและน้ำ

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, 2541 อ้างถึงใน สาโรช แก้วใส, 2547 : 11) ได้เสนอกระบวนการจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงานไว้ดังนี้

ในการดำเนินการพัฒนา ในการปฏิบัติในทุกระดับการที่นำเอานโยบายของฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติจนทำให้เกิดผลสำเร็จ นอกจากผู้ปฏิบัติจะมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบแล้ว ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะกำหนดระบบงาน ระเบียบและเทคนิคในการปฏิบัติงาน การสร้างความพร้อมและมีความสามารถที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ให้หน่วยงานของตนด้วย ระบบงาน ระเบียบและเทคนิคในการปฏิบัติงานดังกล่าวแยกได้ 5 ด้าน ดังนี้

M 1 (Mechanism) ได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ซึ่งหมายถึง การกำหนดรูปแบบและภารกิจขององค์กร การแบ่งส่วนขององค์กร การกำหนดกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดตำแหน่ง (Position) พร้อมหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ (Authority) ของแต่ละตำแหน่งแต่ละส่วนแต่ละระดับ (Level) และขององค์กรเป็นส่วนรวมและการกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ ของแต่ละองค์กรและการสร้างระบบการควบคุมให้ทุกส่วนขององค์กรได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีเอกภาพ (Unity)

M 2 (Money) ได้แก่ ด้านการเงินที่จะต้องหารมาเพื่อดำเนินกิจกรรม ตามที่กำหนดไว้ในจำนวนและกำหนดเวลาที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องแหล่งเงินการจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรม และรายการต่างๆ ให้ได้สัดส่วนที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุดและการควบคุมการใช้จ่ายให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยไม่รั่วไหลสูญเสียนหรือฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น แต่ในขณะเดียวกันเพื่อที่จะสนับสนุนให้การทำงานดำเนินการไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การเงินจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแล นอกจากนี้การรายงานฐานะทางการเงินเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงในระยะต่อไปก็เป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการด้วย

M 3 (Manpower) ได้แก่ ด้านบุคลากร ซึ่งการจัดการที่ดีจำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างอื่นมาบรรจุให้กับตำแหน่งและหน้าที่การทำงานที่กำหนดไว้และจะต้องให้มีจำนวนพอเพียงไม่มากเกินไปหรือน้อยไป การจัดการด้านบุคลากรยังควบคุม

ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์สมมูลกันภาวการณ์ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ความจำเป็นที่ต้องดูแลความเรียบร้อยของการปฏิบัติงานและการเพิ่มพูนความรู้ และสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในเป็นระยะๆ ด้วย

M 4 (Material & Buildings) ได้แก่ การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ปฏิบัติงาน สถานที่บริการที่เหมาะสมให้ทันสมัยพอเพียงและมีประสิทธิภาพที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ อย่างได้ผลหรือเป็นประโยชน์ที่สุด ทั้งนี้การจัดการด้านนี้ ยังหมายรวมถึงการเสาะแสวงหาการคิดค้น การออกแบบ การควบคุม การใช้ งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งที่บกพร่องชำรุดเสียหาย หรือที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานต่ำกว่าระดับที่ต้องการ และการถอดถอนจากประจำการหรือ รื้อถอน เพื่อจัดหาหรือจัดทำสิ่งทดแทนภายในกำหนดเวลาที่สมควรได้

M 5 (Methodology and Information) ได้แก่ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอันมีค่าที่นักจัดการจะต้องนำมาใช้ในงานวางแผน งานการเลือกใช้กลวิธีและกิจกรรมที่ควรดำเนินการ การจัด หน่วยงานและวางระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การ ติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ หรือภาคเอกชน ชุมชน ประชาชน และอาสาสมัครกลุ่มและรูปแบบต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพและได้ผล และประเมินผลการปฏิบัติงานและผลงานการแก้ไขปรับปรุงงานและวิธีทำงานเพื่อให้งานของ หน่วยงานเข้าเป้าหมายและเป็นที่พึงพอใจแก่สังคม และประชาชนกลุ่มเป้าหมายและโดยทั่วไปใน สังคม

การจัดองค์ประกอบหรือปัจจัยการจัดการ (Management Resources) ด้านต่างๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยแนวคิดและหลักการที่ได้มีการคิดค้นกันมาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นของ ราชการหรือเอกชนก็จำเป็นจะต้องมีการวางระบบและกำหนดเป็นระเบียบข้อปฏิบัติให้แก่ผู้เข้ามา ปฏิบัติงาน เมื่อได้ตั้งขึ้นมาแล้ว อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้จะเป็นหน้าที่ของนักจัดการเมื่อเข้าไป ปฏิบัติงานในตำแหน่งในระยะต่อไปที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มรายละเอียดหรือปรับเปลี่ยนให้ สอดคล้องสถานการณ์หรือทำการพัฒนาเพื่อให้มีความก้าวหน้า และมีสิ่งที่ดีกว่ามาทดแทนสิ่งที่ ล้าสมัย หรือใช้ไม่ได้อย่างที่เคยเป็นมาแล้ว การพัฒนาสังคมเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์หรือผู้คนใน สังคมที่มีความเคลื่อนไหว บางครั้งเร็วบางครั้งช้าและมีความอ่อนไหวมาก ระบบการจัดการจึง จะต้องมีความยืดหยุ่น นักจัดการและผู้ปฏิบัติที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่ คาดคิดมาก่อน และจะต้องแก้ไขหรือดำเนินการให้ทันเวลาและให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์นั้นๆ ด้วย ทั้งนี้โดยยึดเป้าหมายและเจตนารมณ์ในการสร้างสังคมที่ดีงามเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ศ.ดร. จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ได้เสนอระบบการจัดการด้านกรรมวิธีในการบริหารงานหรือกระบวนการในการจัดการไว้ดังนี้ นักจัดการพัฒนาสังคมหรือนักบริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการที่จะนำแนวคิดนโยบายและคำสั่งของหน่วยเหนือไปปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะนักการจัดการพัฒนาสังคมที่มีภารกิจและข้อผูกพันจะสร้างความดีงามและความผาสุกให้เกิดขึ้นในสังคมและแก่ประชาชนนั้น ผู้นั้นจะต้องมีวิธีการที่จะต้องทำงานอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระเบียบ ยิ่งเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่เท่าใด ความจำเป็นที่จะต้องทำงานอย่างเป็นระบบ หรือมีอาชีพก็จะมากเท่านั้น มิฉะนั้น จะไม่อาจสร้างความสำเร็จได้ ตรงกันข้ามอาจจะสร้างความยุ่งเหยิงหรือปั่นป่วนให้แก่หน่วยงาน และผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันได้ ขั้นตอนหรือกระบวนการด้านการจัดการที่เหมาะสมกับการพัฒนาสังคมมีดังนี้

1. Planning คือ การวางแผนสำหรับเป็นแบบในการทำงานก่อนอื่นใด หรือก่อนลงมือทำงาน นักบริหารจะต้องคิดล่วงหน้าว่าหน่วยงานของตนจะทำอย่างไรจึงจะได้ผลตามแนวคิดนโยบายและคำสั่งที่หน่วยเหนือมอบมาให้ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะอยู่ในรูปนามธรรมหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ นักจัดการและนักบริหารชั้นสูงมีภาระที่จะต้องกำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำเมื่อปฏิบัติได้ผลแล้วจะสมตามเจตนารมณ์ของหน่วยเหนือที่จะสั่งการมาได้ เมื่อกำหนดกิจกรรมแล้วก็ต้องคิดหาวิธีการที่แยบยลและเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย นอกจากนี้ยังต้องนึกถึงว่าจะต้องทำที่ไหน ขนาดใด หรือหน่วยงานใดใครหรือหน่วยงานใดได้สังกัดที่จะรับไปทำเมื่อไหร่ และจะต้องให้ทรัพยากรสนับสนุนเท่าใด เขาจึงสามารถปฏิบัติงานได้และได้ผลตามที่ต้องการ นักจัดการหรือนักบริหารชั้นสูง มีหน้าที่หลักในด้านการสนับสนุนหน่วยงานระดับปฏิบัติ ดังนั้น จะต้องมีการเตรียมทรัพยากรที่จะส่งไปให้กับหน่วยปฏิบัติใดจึงจะดีที่สุด

ส่วนนักจัดการหรือนักบริหารพัฒนาสังคมที่มีหน้าที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานนั้น ก็จะต้องเอาแผนส่วนร่วมนั้นมาย่อเป็นแผนเฉพาะหน่วยงานของตน ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดเฉพาะเจาะจงมากขึ้น การคิดการล่วงหน้าจะทำให้การทำงานใดๆ ผู้ที่รับผิดชอบมีเวลาที่จะคิดหาสิ่งดีๆ มีโอกาสเปรียบเทียบกิจกรรมและวิธีการทำงาน มีเวลาจัดเตรียมทรัพยากรที่ถูกต้องและสามารถกำหนดเวลาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมไม่ทำให้ดิน ฟ้า อากาศเป็นอุปสรรคในการทำงาน เป็นต้น

2. Organizing and Preparing Operation Plan ได้แก่ การเตรียมกำลังพลหรือพลังกำลังไว้ให้พร้อมที่จะเข้าปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งกับเวลาที่กะว่าจะเริ่มปฏิบัติ และระยะเวลาเตรียมการนี้ ก็จะเป็นเรื่องการจัดทำแผนสนับสนุนทรัพยากรให้แก่หน่วยปฏิบัติให้พอเพียง หากเป็นนักจัดการหรือนักบริหารพัฒนาสังคมในระดับปฏิบัติงาน ผู้นั้นก็ต้องเตรียมแผนปฏิบัติงาน (Operation

Plan) ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม เวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และเครื่องใช้ให้เข้ากัน หากเป็นงานที่จะต้องทำซ้ำๆ (Routine) ก็จะต้องเตรียมออกระเบียบปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นคู่มือในการดำเนินการได้

3. Directing and Supervising ได้แก่ การเอาแผนงานหรือระเบียบปฏิบัติงานและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้แก่ผู้ที่จะร่วมปฏิบัติงาน การออกคำสั่ง การชี้ทาง และการอธิบายให้แก่ทุกคนที่จะต้องรับผิดชอบ เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้ถูกต้องตามเจตนารมณ์และแผนที่กำหนดไว้และเมื่อผู้ปฏิบัติงานแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานแล้ว นักจัดการหรือนักบริหารที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการกำกับตรวจตราและติดตามการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่าเขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน หากมีข้อขัดข้องหรือปัญหาประการใด ผู้ที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ในการที่จะช่วยแนะนำหรือช่วยเหลือตามแต่เห็นสมควร หรือการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยเมื่อเผชิญกับความยุ่งเหยิง นักจัดการบริหารในการปฏิบัติงานในด้านอำนวยการนั้น ต้องมีหน้าที่ในการที่จะให้มีการสื่อข้อความให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานได้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

4. Coordination ได้แก่ การประสานงาน การแสวงหาความร่วมมือและการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและกับเอกชน นักจัดการหรือนักบริหารงานมีหน้าที่ในลำดับต่อไป คือ การติดต่อกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและทั้งชุมชนหรือประชาชนทั่วไป ที่มีวงจรเกี่ยวข้องด้วยเพื่อที่จะได้ให้หน่วยงานของตนสามารถทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ หรือเชื่อมโยงกับสังคม ชุมชนหรือประชาชนผู้เป็นเป้าหมายของงานได้อย่างกว้างขวาง มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้มีเจตนารมณ์อันแท้จริงกำหนดไว้ งานบางอย่างของหน่วยงานของตนจะสามารถทำได้ดีขึ้น หากมีโอกาสเข้าใจ หรือร่วมมือผั่นกำลังคนหรือทำงานเชื่อมโยงกันเป็นขั้นตอน นักจัดการหรือนักบริหารต้องเข้าใจว่างานพัฒนาสังคมนั้น ไม่ใช่เรื่องที่ตนเองหรือหน่วยงานของตนจะต้องทำเองทั้งหมด ไม่ใช่ผู้ที่จะต้องแบกภาระในขณะที่ผู้ที่เป็นเป้าหมายหรือสังคมส่วนร่วมก็มีหน้าที่ที่จะต้องช่วยตนเองและเพื่อนร่วมชุมชนเพื่อนร่วมชาติด้วย ดังนั้น นักจัดการหรือนักบริหารพัฒนาสังคมที่ฉลาดก็จะต้องกำหนดกลวิธีและวิธีการทำงานที่จะเป็นผู้สนับสนุนและผู้ผลักดันให้ผู้ที่มีความสามารถและผู้สมควรที่จะรับภาระนั้นไปดำเนินการมากกว่า

5. Evaluation ได้แก่ การรายงาน การประเมินผลและการแก้ไขปรับปรุง นักจัดการหรือนักบริหารพัฒนาสังคมจะสามารถปฏิบัติงานของตนได้ดีขึ้นหรือการปฏิบัติงานของหน่วยของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสัมฤทธิ์ผลมากขึ้นย่อมต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง ผลงานที่หน่วยงานสามารถสร้างขึ้น ข้อบกพร่องหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่การปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ของตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมาจากกระบวนการรายงานผลย้อนกลับ ดังนั้นในระบบการจัดการสมัยใหม่ ภาระหน้าที่ของนักจัดการหรือนักบริหารที่จะต้องสามารถแสดงข้อเท็จจริงที่จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานในการที่จะแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระยะต่อไปให้เข้าเป้าหมายมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นที่พอใจแก่ผู้เป็นเป้าหมายมากขึ้นและเป็นการช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ก้าวหน้าขึ้นเป็นต้น

การรายงานบางอย่างมีความสลับซับซ้อน ที่ต้องมาคิดวิเคราะห์ก่อนที่จะทราบ สมมติฐานที่แท้จริง หรือก่อนที่จะสามารถคิดหาวิธีการที่ดีกว่ามาปฏิบัติงานในรอบต่อไปและเรื่อง บางอย่างก็เสมือนเพียงผมเส้นเดียวบังภูเขา

จากข้อสรุปและข้อเสนอที่ได้จากกระบวนการทำงานขั้นสุดท้ายในระบบบริหารนี้ นักจัดการพัฒนาสังคมก็จะมีโอกาสทำงานได้ดีขึ้น มีโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้นแทนที่จะต้องจำทน จำทำแต่สิ่งเดิมๆ หรือสิ่งที่สิ้นเปลืองหรือไม่ได้ผลหรือทำไปเพียงให้ ผ่านไปวันๆ ขึ้นตอนทั้ง 5 ขึ้นตอนดังกล่าวมาข้างต้นมีสภาพเรียงกันตามลำดับและสามารถคิดใน ทำนองเป็นวงจรหรือวงรอบก็ได้ ซึ่งในรอบหนึ่งๆ อันหมายถึง 1 หรือ 2 ปี และระบบรายงานอาจ เป็นระยะเวลา 1 ถึง 2 ปี หรือตามที่ต้องการ รายงานบางฉบับอาจจะทำเมื่อสิ้นสุดโครงการ ประเมินผล โครงการจะทำให้ทราบว่ากรณีดำเนินโครงการเป็นไปตามจุดประสงค์หรือประสบ ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการด้านปัจจัยในการบริหาร ประกอบด้วย ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ (Material) และด้านการบริหารจัดการ (Management) ก่อนจะทำการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 4 ด้านนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ต่อไป ซึ่งการจัดทำ แผนกลยุทธ์นั้นมีบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานที่รับโอนมาจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเช่นกัน ดังนั้น จึงต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

5.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

แสงเดือน แสงอุทัย (2544 : 45) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ ว่า หมายถึง การ พิจารณาของผู้บริหารที่จะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการปรับส่วนย่อยหรือระบบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการ บริหาร ได้แก่ ระบบการวางแผน ระบบการจัดโครงสร้างแผนงาน งบประมาณ ระบบข้อมูลเพื่อการ

บริหารและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารในแต่ละด้านที่จะเกิดผลในทางการบริหารตามที่ต้องการ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 5) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีขั้นตอน และเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัว เป็นการวางแผนแบบมีทิศทางแต่ก็มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องป้องกัน ปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544 : 73-74) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยให้สถานศึกษาเห็นว่า ขณะนี้ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นได้ด้วยวิธีใด แผนกลยุทธ์ทำให้มองภาพรวมของสถานศึกษาได้ทั้งหมด ทำให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการควบคุมในอนาคต และที่สำคัญสถานศึกษาสามารถสนองตอบต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 6) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง โครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ด้วยแนวทางการปฏิบัติที่ดี เช่น ด้านข้อมูล ระบบการจูงใจ หรือการจัดระบบงาน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างสัมพันธ์และต่อเนื่องกันตลอดเวลา

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2534 : 25-26) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์หมายถึงการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวขององค์การพร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ให้เข้ากับเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2542 : 14-15) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง การนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหาร 4M มาใช้ในกระบวนการบริหาร โดยการใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์การเพื่อให้เกิดคุณค่าในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรูป แผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นแผนที่กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเป็นฐานสำคัญ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

5.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

ปัจจุบันนับว่ากลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำคัญของกลยุทธ์นั้นมีผู้กล่าวถึง ไว้ดังนี้

ดูจเคื่อน อิมโพธิ์ (2539 : 42) กล่าวว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผน เพราะกลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยจำคัดวงขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง สำหรับเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้ายๆ กัน คือ เป็นวิธีการเชิงรวมทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์กรเลือกไว้สำหรับช่วยให้สามารถเคลื่อน ไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 98) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมากที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540 : 39) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือความต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายจากองค์กร เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กรฝ่ายต่างๆ ดังนั้น กลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

ดังนั้น ในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาในระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์นั้น มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540: 16-34) ได้กล่าว การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการการกำหนดแผนปฏิบัติการ มองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง ซึ่งขั้นตอนของกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ 2) การสำรวจโอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 3) การศึกษาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อใช้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน ซึ่งทำให้องค์กรเคลื่อนย้ายไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะเข้าสู่การกำหนดกลยุทธ์ไม่ควรพิจารณาแยกจากส่วนอื่นของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายไม่สามารถกำหนดขึ้นโดยอิสระจากสถานการณ์เผชิญหน้าขององค์การ เป้าหมายจะพิจารณาถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าต้องการให้บรรลุผลโดยสัมพันธ์กับโอกาสและอุปสรรคในสิ่งแวดล้อม และความสามารถขององค์การปฏิกริยาระหว่างเป้าหมายและเนื้อหา (Context) ของเป้าหมายจะกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นกับการจัดการจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์กรให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) สิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งหมายถึง ลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี และแนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์หรืออันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กร โอกาสและอุปสรรคนั้นไม่สามารถควบคุมได้

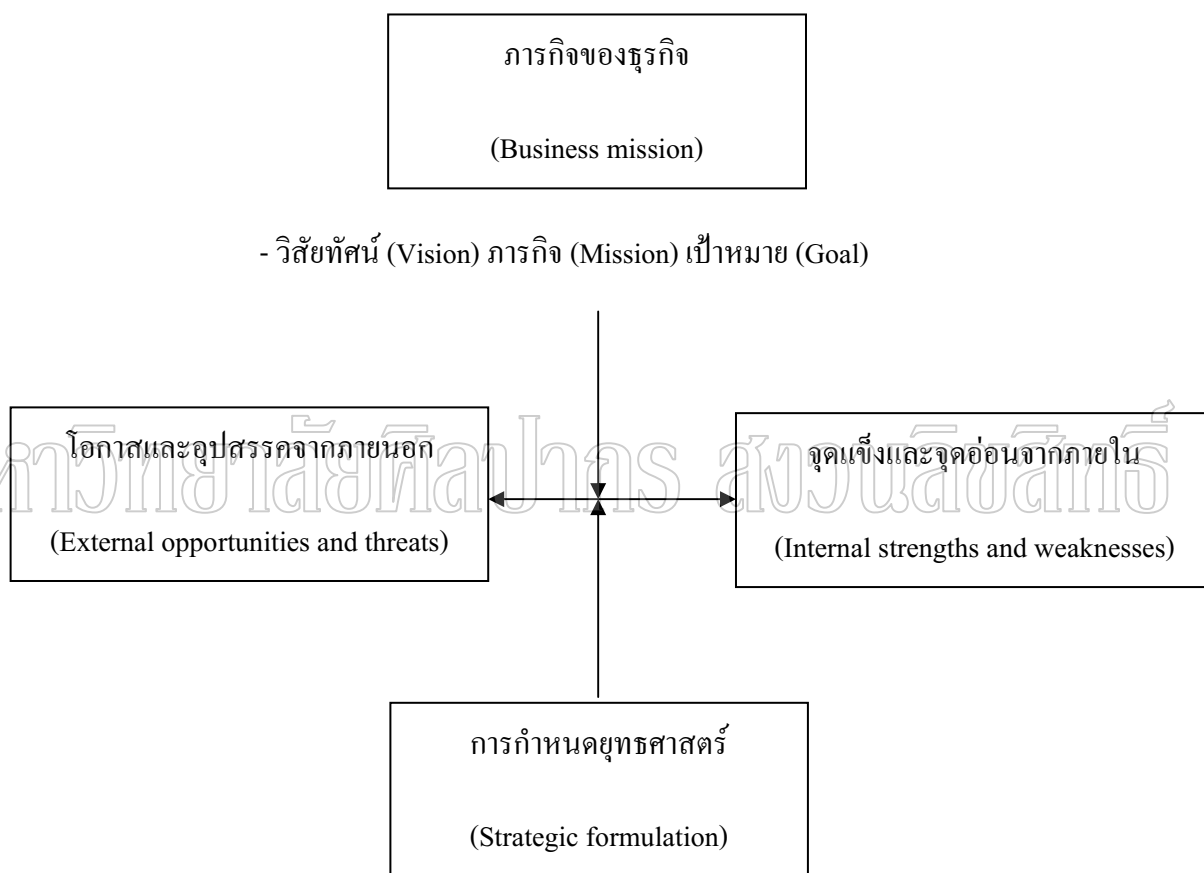
การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของธุรกิจ (Importance of external environment on firm behavior) เพราะการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก (Changes in the external environment) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภค (Changes in consumer demand) ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจที่นำเสนอ (Changes in the products and services a firm offers)

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดีหรือไม่ดี ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา ระบบข้อมูล กิจกรรมในระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งเกิดขึ้น กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน จุดแข็ง และจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดอ่อน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) กลยุทธ์ เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลโดยถือเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์ใน 4 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ และระดับระหว่างประเทศ และกล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ไว้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1. ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย

(Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) 2. โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) 3. จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses) ปัจจัย 3 ประการนี้ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ดังรูป

ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 1 แสดงปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2540), 16-34.

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategic)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย 1. ประเด็นสำคัญ ซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ 2. กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ คือ

การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากการประสานประสานภายในองค์กรเดียวกัน

โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นรูปแบบ (Formalization) และความสลับซับซ้อน (Complexity) แต่ละทางเลือกสร้างข้อได้เปรียบ (Advantage) และข้อเสียเปรียบ (Disadvantage)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องใช้ควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ 1. เพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผน 2. เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังได้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นวิธีการซึ่งปัจจัยต่างๆ สามารถประสานประสานกันภายในองค์กรผู้นำ

ทั้งนี้ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540 : 16-34) ยังได้กล่าวถึงแนวทางกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ไว้ว่า ลำดับขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายและลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์ มีประเด็นสำคัญ คือ ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมาย (Hierarchy of purposes) เป็นรูปแบบจุดมุ่งหมายขององค์กร 4 ประการ คือ 1. วิสัยทัศน์ (Vision) 2. ภารกิจ (Mission) 3. เป้าหมาย (Goals) 4. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย 4 ประการนี้ จะช่วยเป็นแนวความคิดอย่างกว้างขวางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง รายละเอียดมีดังนี้

จุดมุ่งหมาย (Purpose)

จุดมุ่งหมาย (Purpose) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต จุดมุ่งหมายสามารถกำหนดได้ 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิด โดยการใช้คำถาม ตัวอย่างคำถาม สิ่งที่ดีที่สุด ถึง ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด เป็นต้น

2. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) หมายถึง ทิศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคตของธุรกิจเพื่อกำหนดแนวความคิดถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการและพยายามจะทำ

3. ภารกิจ (Mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนด การจัดลำดับกลยุทธ์ แผนและการทำงาน ส่วนภารกิจขององค์กร (Organizational statement) เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กรและลักษณะของงานธุรกิจและการกำหนดภารกิจให้ชัดเจนมีความสำคัญปลายประการ ได้แก่ 1. เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้ 2. เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์กร 3. เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์กร 4. เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร 5. เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร 6. เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและการแปลจุดมุ่งหมายเป็นจุดประสงค์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter 1991) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนที่ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2543 : 2 - 10) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคจากภายในและภายนอกองค์กรตามลำดับ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) ประกอบด้วย

1.1 การตลาด หมายถึง ขอบข่ายและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ สัดส่วนทางการตลาด การขยายตัว หรือการหดตัวของอุตสาหกรรมหรือสาขา ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการ ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการและความจงรักภักดีต่อตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่น ๆ

1.2 การผลิต ได้แก่ เครื่องมือและเครื่องจักรในการผลิต อาคารสถานที่ ความเพียงพอของวัตถุดิบ และต้นทุนของวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนปัจจัย (Suppliers)

1.3 การเงิน ได้แก่ สถานะทางการเงิน วงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติการบริหารงบประมาณ และการติดตามผลการใช้งบประมาณ

1.4 บุคลากร ครอบคลุมถึงความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติของบุคลากรที่มีต่องาน และองค์กร ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบของบุคคล พฤติกรรมของบุคลากร วินัยและการรักษาวินัย และสภาพการทำงานโดยทั่วไป

1.5 การบริหารจัดการ ได้แก่ แผนงานโครงสร้างขององค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ วัฒนธรรมทางการบริหาร การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ภาพลักษณ์ขององค์กร กฎระเบียบ และการควบคุมติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) ประกอบด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั่วไป ได้แก่

2.1.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง การตัดสินใจของสภา วุฒิสภา รัฐบาล พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์และการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ และอาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร อาจได้แก่ กฎหมาย แนวนโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี ความมั่นคงของรัฐบาล พฤติกรรมทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง และบทบาทของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ

2.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะหมายรวมถึงอัตราการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ฤดูกาลชำระหนี้ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราการเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา ราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากร การใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลังและการเงินการธนาคาร

2.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง โครงสร้างและลักษณะของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน จำนวนประชากร อัตราการเกิดและอัตราการตาย การกระจายรายได้ คุณภาพชีวิต แบบแผนการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมกรรมการประกอบอาชีพ การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชากร ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ลัทธิความเชื่อและวัฒนธรรมของคนในสังคม

2.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ ความก้าวหน้าในการผลิตสินค้าหรือบริการ พัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

2.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่

2.2.1 สภาพแวดล้อมด้านลูกค้า หมายถึง รายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และลักษณะความต้องการของลูกค้าตามลักษณะภูมิประเทศ อายุ เพศ ขนาดของครอบครัว รายได้ อาชีพ การศึกษา ศาสนา เชื้อชาติ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ พฤติกรรมการบริโภค ระดับความสนใจ ผลประโยชน์ที่ต้องการจากสินค้าและบริการ

2.2.2 ด้านสถานภาพการแข่งขัน หมายถึง คู่แข่งขันในปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่ ผู้สนับสนุน ผู้ซื้อ และการถูกทดแทน ซึ่งอาจพิจารณาได้จากสัดส่วนทางการตลาด สถานะทางการเงิน จิตความสามารถและผลผลิต สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก จิตความสามารถของบุคลากร และจิตความสามารถของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถของฝ่ายบริหารระดับสูง

2.2.3 ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย หมายถึง แหล่งทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเงิน วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรกลที่จำเป็นในการผลิตและการให้บริการ ความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนและการเจรจาต่อรองกับผู้สนับสนุนปัจจัย

2.2.4 ด้านแรงงาน หมายถึง บุคลากรที่มีคุณภาพและมีจำนวนเพียงพอกับความ ต้องการขององค์กรมากน้อยเพียงใดในปัจจุบันและในอนาคต

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดเด่นกับจุดด้อย และโอกาสกับอุปสรรค เพื่อคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อ

3.1 กำหนดปรัชญา หรือค่านิยมร่วม (philosophy or shared values)

3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) เป็นการเน้นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น หรือเน้นความเป็นเลิศ หรือความยิ่งใหญ่ที่อยากจะเป็นในอนาคตและเป็นไปได้อีกด้วย

3.3 กำหนดภารกิจหลัก (mission) เป็นการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจ ซึ่งอาจมีลักษณะกว้างหรือแคบ จะเติบโตมากหรือน้อยเพียงใด

3.4 กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (objective) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดว่า จะต้องทำอะไรตามภารกิจหลักดังกล่าว อาจพิจารณากำหนดดังต่อไปนี้ กำไร เติบโต สัดส่วนของตลาด ความรับผิดชอบต่อสังคม คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การวิจัยและพัฒนา

ขั้นที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปวางแผนปฏิบัติการ

4.1 กำหนดแผนงานหรือโครงการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว

4.2 กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนงานหรือโครงการดังกล่าว

4.3 กำหนดโครงการย่อยหรือกลวิธีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.4 กำหนดทรัพยากรตามความจำเป็น ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร ฯลฯ

4.5 กำหนดรายละเอียดการดำเนินงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับเวลาที่ จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ

ขั้นที่ 5 กำหนดโครงสร้างและผู้รับผิดชอบ

ขั้นที่ 6 กำหนดกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผล ได้แก่

6.1 การรายงานผลงาน

6.2 การตรวจงาน

6.3 การนิเทศงาน

6.4 การประชุมติดตามงาน

6.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดเด่น (strengths) และ จุดด้อย (weaknesses) เพื่อค้นหาโอกาสสำหรับองค์กร (opportunities) และอุปสรรค (threats) ทั้งนี้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจหลัก (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) กลยุทธ์ (strategies) แผนงาน/โครงการ (program/project) โดย

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม

5.4 เทคนิควิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540 : 40) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการวิเคราะห์ SWOT ว่าในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นที่รากฐานของการกำหนด กลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ

	โอกาส		
จุดแข็ง	สถานการณ์ที่ 1 "กลยุทธ์เชิงรุก"	สถานการณ์ที่ 3 "กลยุทธ์การพลิกตัว สถานการณ์"	จุดอ่อน
	สถานการณ์ที่ 4 "กลยุทธ์การแตกตัว"	สถานการณ์ที่ 2 "กลยุทธ์การป้องกันตัว"	
	อุปสรรค		

แผนภูมิที่ 2 แสดงสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์), 2540), 40.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะภายในต่างๆ

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (strategic business unit : SBU) เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น

ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround – oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนงระทั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์แตกตัว หรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อให้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2551 : 175-180) ได้กล่าวถึงการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงสามารถที่จะกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป วิธีการที่เหมาะสมและได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง คือ การใช้เครื่องมือ 2 ชนิดที่เรียกว่า แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation matrix: IFE) และ แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation matrix: EFE)

เครื่องมือทั้ง 2 ชนิดนี้ มีโครงสร้างและวิธีการใช้งานที่เหมือนกันเกือบทุกอย่าง จะต่างกันก็เพียงประเภทของปัจจัย ที่แยกออกเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน และการให้ความหมายของตัวเลขที่จะใช้ในการประเมินเท่านั้น

ตารางที่ 2 แสดงเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน

เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน				
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	Weighing	Rating	Weighing Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็นจุดแข็งขององค์กร				ระบุความเห็นของแต่ละปัจจัย
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน	Weighing	Rating	Weighing Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร				ระบุความเห็นของแต่ละปัจจัย
คะแนนรวม (Total Weighing Score)				

ที่มา : สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์, คู่มือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (กรุงเทพฯ : หจก. ซี แอนด์ เอ็น, 2551), 176.

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร : มีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้
 ที่ช่อง W (Weight) คือ การประเมินระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยดังนี้

ปัจจัยจุดแข็ง – องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งนั้นเพียงใด

ปัจจัยจุดอ่อน – องค์กรถูกเหนี่ยวรั้งจากจุดอ่อนนั้นเพียงใด

โดยที่ระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเมื่อรวมกันแล้ว ต้องมีค่าเท่ากับ 1.0

ที่ช่อง R (Rating) คือ การประเมินระดับของจุดอ่อน-จุดแข็ง กล่าวคือ

ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 4

ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งรอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 3

ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนรอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 2

ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 1
 ที่ช่อง WS (Weighted Score) คือ ผลคูณระหว่างช่อง W กับ R
 ช่องคะแนนรวม (Total Weighted Score) คือผลรวมของช่อง WS

การแปลผลค่าคะแนนรวม (Total Weighted Score)

มีค่า < 2 หมายถึง สถานะภายในโดยรวมขององค์กรมีความอ่อนแอ

มีค่า ≥ 2 หมายถึง สถานะภายในโดยรวมขององค์กรมีความเข้มแข็ง

ตารางที่ 3 แสดงเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก

เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก				
ปัจจัยที่เป็น โอกาส	Weighing	Rating	Weighing Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็น โอกาสขององค์กร				ระบุความเห็น ของแต่ละปัจจัย
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	Weighing	Rating	Weighing Score	ความเห็น
รายการปัจจัยที่เป็น อุปสรรคขององค์กร				ระบุความเห็น ของแต่ละปัจจัย
คะแนนรวม (Total Weighing Score)				

ที่มา : สุวัฒน์ ศิริรินทร์, คู่มือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (กรุงเทพฯ : หจก. ซี แอนด์ เอ็น, 2551), 178.

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร : มีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้
 ที่ช่อง W (Weight) คือ การประเมินระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยดังนี้
 ปัจจัยโอกาส – โอกาสนั้นให้ประโยชน์ต่อองค์กรเพียงใด
 ปัจจัยอุปสรรค – อุปสรรคนั้นสร้างปัญหาให้องค์กรเพียงใด
 โดยที่ระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเมื่อรวมกันแล้ว ต้องมีค่าเท่ากับ 1.0

ที่ช่อง R (Rating) คือ การประเมินระดับของ โอกาส-อุปสรรค กล่าวคือ

ปัจจัยที่เป็น โอกาสหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 4

ปัจจัยที่เป็น โอกาสรอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 3

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรครอง กำหนดคะแนนเท่ากับ 2

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหลัก กำหนดคะแนนเท่ากับ 1

ที่ช่อง WS (Weighted Score) คือ ผลคูณระหว่างช่อง W กับ R

ช่องคะแนนรวม (Total Weighted Score) คือผลรวมของช่อง WS

การแปลผลค่าคะแนนรวม (Total Weighted Score)

มีค่า < 2

หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมเป็นอุปสรรคต่อองค์กร

มีค่า ≥ 2

หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมเป็นโอกาสต่อองค์กร

จากการใช้เครื่องมือทำการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร จะทำให้องค์กรรับรู้ถึงสถานะขององค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องพิจารณาต่อไปคือองค์กรต้องกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดยใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในและภายนอกเป็นตัวกำหนด ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดทิศทางหรือ กลยุทธ์ขององค์กร		สถานะภายในโดยรวมขององค์กร	
		เข้มแข็ง (S)	อ่อนแอ (W)
สภาพแวดล้อมภายนอก โดยรวม	เป็นโอกาส (O)	SO มุ่งใช้จุดแข็ง ลดทอนปัจจัย ที่เป็นโอกาส	WO มุ่งแก้ไขจุดอ่อน เพื่อลดทอนปัจจัย ที่เป็นโอกาส
	เป็นอุปสรรค (T)	ST มุ่งใช้จุดแข็งบรรเทา ปัญหาจากอุปสรรค	WT มุ่งแก้ไขจุดอ่อน เพื่อบรรเทาปัญหา จากอุปสรรค

ที่มา : สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์, คู่มือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (กรุงเทพฯ : หจก. ซี แอนด์ เอ็น, 2551), 180.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542: 30) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งใน ตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแรง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแรง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

โอกาส		
จุดแข็ง	"เอื้อและแข็ง" stars (ดาวรุ่ง)	"เอื้อแต่อ่อน" question marks (เครื่องหมายคำถาม)
	"ไม่เอื้อแต่แข็ง" (cash cows) วัวแม่ลูกอ่อน	"ไม่เอื้อและอ่อน" (dogs) สุนัขจรตรอก
อุปสรรค		จุดอ่อน

แผนภูมิที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 30.

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร

การพิจารณาทางเลือก เช่น เลือกลงกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (stability strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นหรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (growth strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์ มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าหรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง "เอื้อ" หรือ "ไม่เอื้อ" ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง

“จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน

การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะค้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ

พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กรกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจัดคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร

5.5 ความแตกต่างของการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 21-22) ได้สรุปความแตกต่างของการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป ไว้ดังนี้

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนทั่วไป

แผนกลยุทธ์	แผนทั่วไป
1. เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ภาพในอนาคตมาเชื่อมโยงกับข้อมูล และสภาพการณ์จริงของปัจจุบัน ซึ่งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์	1. เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ภาพขององค์กรในปัจจุบันไปเชื่อมโยงเหตุการณ์อนาคต ไม่จำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์
2. เน้นกระบวนการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน	2. เน้นกระบวนการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลสภาพภายในขององค์กร โดยวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก
3. เน้นการวางแผนเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ปรับเปลี่ยนและสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3. เน้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ให้หมดไป และพัฒนาสิ่งใหม่ตามความต้องการของบุคลากร หรือเจ้าขององค์กรเป็นสำคัญ
4. เน้นการวางแผน ที่มีสภาพเป็นพลวัต (Dynamic) มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์จึงมักไม่มีขอบเขตกำหนดตายตัว แม้ในระบบภาครัฐจะมีการกำหนดช่วงจัดทำไว้เพื่อเสนอของบประมาณทุก 3 ปี แต่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องจัดให้มีการปรับแผนภายในอยู่เสมอ	4. เน้นการวางแผนที่มีช่วงระยะเวลา การจัดทำที่ชัดเจน และมีสภาพคงที่ (Statistic) ขาดการปรับตัว แผนที่จัดทำมีหลายโครงการ และกำหนดให้ดำเนินการภายใน 1 ปี จึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	แผนทั่วไป
5. เน้นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรเพื่อองค์กร ดังนั้นแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรย่อมมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน และเป็นการวางแผนที่จัดวางทิศทางของตัวเองไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ	5. การวางแผนของหน่วยงานภาครัฐที่ผ่านมาจัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายตามที่หน่วยงานต้นสังกัดสั่งการ การวางแผนเพียงเพื่อกำหนดแนวทางในการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ได้เน้นการจัดวางทิศทางของหน่วยงานเอง
6. เป็นแผนที่ทำได้	6. เป็นแผนที่อยากได้เป็นส่วนใหญ่ เป็นแผนในอุดมคติ โดยเฉพาะแผนในระยะยาว และเป็นแผนที่ผู้บริหารสั่งมา

ที่มา : สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มติชน, 2544), 21-22.

5.6 จุดเด่นของการวางแผนกลยุทธ์

จากแผนภูมิเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการวางแผนทั่วไปกับการวางแผนกลยุทธ์ข้างต้น สามารถสรุปจุดเด่นของการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญได้ดังนี้

5.6.1 มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในว่ามีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่ของโอกาส ปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร

5.6.2 แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยแผน 3 แผนคือ แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น

5.6.3 การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

5.6.4 เน้นจุดหมายรวมขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด

5.6.5 เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรไม่รู้จบ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงาน โครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่

5.6.6 การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้าน แต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ

การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งแผนกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร ซึ่งในการศึกษาศักยภาพในการถ่ายโอนภารกิจของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำเป็นที่ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

6.1 สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว เป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 5 หมวด 5 ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว มีภารกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ในการพัฒนามาตรฐานการบริการด้านการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งการสนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเพื่อก่อให้เกิดการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ซึ่งเดิมเป็นภารกิจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และได้ถ่ายโอนมาให้สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกอบกับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2545 นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ยังรับโอนงานพัฒนาและสนับสนุนกิจการภาพยนตร์มาจากกรมประชาสัมพันธ์ด้วย

6.1.1 อำนาจหน้าที่

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว มีภารกิจ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว ในการพัฒนามาตรฐานการบริการด้านการท่องเที่ยว และแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งการสนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และ

วัฒนธรรม และเพื่อก่อให้เกิดการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน โดยให้อำนาจหน้าที่ (ราชกิจจานุเบกษา 2545: 171-172) ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวบรวมข้อมูลสถิติด้านการท่องเที่ยว และแนวทางการดำเนินการพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ
2. จัดทำแผนพัฒนาบริการการท่องเที่ยว รวมทั้งการประสานส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
3. จัดทำแผนพัฒนาทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามที่กำหนด
4. จัดทำแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
5. ดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วยธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
6. ติดตามประเมินผลงานด้านพัฒนาการท่องเที่ยว
7. ส่งเสริม สนับสนุนกิจการภาพยนตร์ ทั้งภาคการผลิต การบริหารและกิจการที่เกี่ยวข้อง
8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวง หรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

6.1.2 การแบ่งส่วนราชการ

ภายในของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว แบ่งออกเป็น 1 กอง 3 สำนัก ได้แก่ กองกลาง สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักพัฒนาบริการการท่องเที่ยว และสำนักพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (ราชกิจจานุเบกษา 2545: 172)

6.2 อำนาจหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

6.2.1 อำนาจหน้าที่

สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีอำนาจหน้าที่ (ราชกิจจานุเบกษา 2545: 172-173) ดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

2. ดำเนินการจัดทำ เก็บรักษา บันทึกลง และติดตามแก้ไขข้อมูลและประวัติของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

3. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

4. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และคณะอนุกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่งตั้ง

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6.2.2 วิสัยทัศน์

เป็นองค์การประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เต็มรูปแบบ มุ่งเน้นลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อสร้างคุณค่า สร้างโอกาส และสร้างรอยยิ้มให้แก่ประชาชน

6.2.3 พันธกิจ

1. ออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
2. บังคับใช้พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551
3. รับเรื่องร้องเรียนและดำเนินคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
4. สร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
5. เป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และคณะอนุกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่งตั้ง

6.2.3 อุดมการณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มุ่งมั่นตั้งใจให้บริการ

ประสานงานด้วยไมตรี

สุนทรียภาพการปฏิบัติงาน

เพื่อรอยยิ้มของประชาชน

6.2.4 โครงสร้างสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2552 : 4-5) ประกอบด้วย

1. กลุ่มบริหารงานทั่วไป มีอำนาจหน้าที่

- 1.1 จัดระบบงานและบริหารบุคคลของสำนักงาน
- 1.2 ปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และงานสารบรรณของสำนัก
- 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและประสานงานของสำนัก
- 1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ การเงิน บัญชีและงบประมาณของสำนัก

1.5 เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนัก

1.6 เป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

2. กลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และนิติกร มีอำนาจหน้าที่

2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจ
นำเที่ยว

2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์

2.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว

และมัคคุเทศก์

2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยว

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งพัก และเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆ

2.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียม

2.7 ดำเนินการเกี่ยวกับการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว

2.8 ดำเนินการจัดทำ เก็บรักษา บันทึกและติดตามแก้ไขข้อมูลประวัติของธุรกิจ
นำเที่ยวและมัคคุเทศก์

2.9 ดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความ

3. กลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีอำนาจหน้าที่

3.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
ให้เป็นไปตามกฎหมาย

3.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

3.3 ศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

4. กลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่

4.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแล ให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยว และ
มัคคุเทศก์เป็นไปตามกฎหมาย

4.2 ให้ความคุ้มครองแก่นักท่องเที่ยวไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือถูกหลอกลวงขณะพำนักในประเทศไทย

4.3 ตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการหรือมัคคุเทศก์ได้ดำเนินการตามผลสั่งการของนายทะเบียน

5. กลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว มีอำนาจหน้าที่

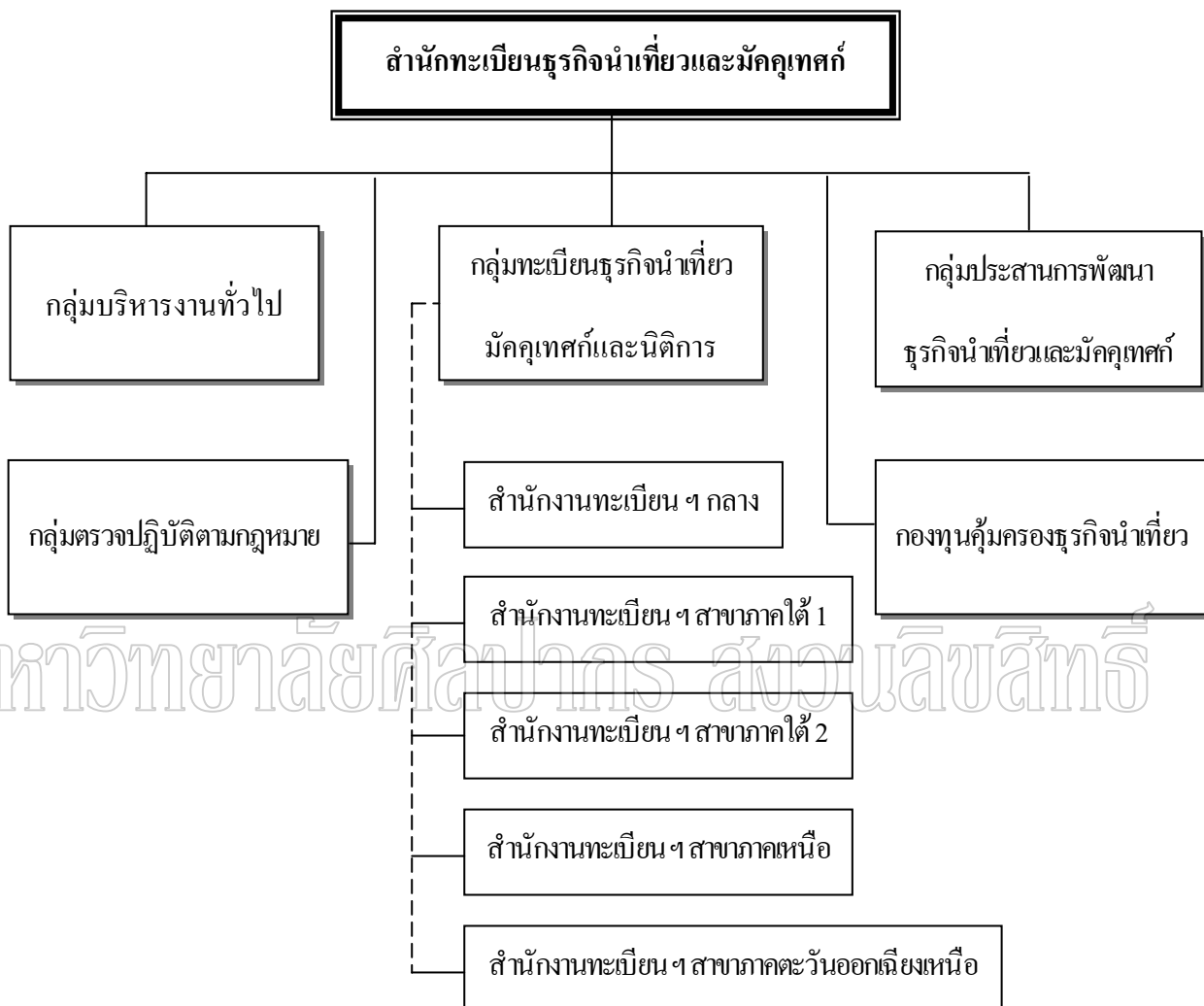
5.1 เก็บรักษาและการบริหารเงิน และทรัพย์สินของกองทุน

5.2 กำหนดค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนตามที่คณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวกำหนด

5.3 จัดทำงบดุล งบการเงินและบัญชีแสดงการใช้จ่ายเงินกองทุนเสนอต่อคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์



แผนภูมิที่ 4 แสดง โครงสร้างการบริหารงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ที่มา : สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์, กรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ (เพิ่มเติม)
เกินกรอบที่เลขอนุมัติไว้ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว, 2552), 6.

ภายหลังจากพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้ กลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวมัคคุเทศก์และนิติกร สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่อใบอนุญาต สั่งพักหรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยมีสำนักงานให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ 5 แห่ง คือ สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลางและสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ทั้ง 4 แห่ง (ราชกิจจานุเบกษา 2551: 20) คือ

1. สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่รับผิดชอบในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง เชียงราย อุดรดิตถ์ แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิษณุโลก พิจิตร และเพชรบูรณ์
2. สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่รับผิดชอบในเขตจังหวัดนครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี ยโสธร ชัยภูมิ ขอนแก่น อุดรธานี เลย หนองคาย มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ สกลนคร นครพนม มุกดาหาร อำนาจเจริญ และหนองบัวลำภู
3. สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดสงขลา มีพื้นที่รับผิดชอบในเขตจังหวัดสงขลา ยะลา นราธิวาส ปัตตานี สตูล นครศรีธรรมราช พัทลุง ตรัง
4. สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัดภูเก็ต มีพื้นที่รับผิดชอบในเขตจังหวัดภูเก็ต กระบี่ พังงา สุราษฎร์ธานี ระนอง และชุมพร

สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2552: 7)

อำนาจหน้าที่

ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยว ดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งพักและเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆ ดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียม ดำเนินการเกี่ยวกับการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว ดำเนินการจัดทำ

เก็บรักษา บันทึกและติดตามแก้ไขข้อมูลประวัติของธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ ดำเนินการด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความ โดยแบ่งงานภายในดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป

รับผิดชอบในการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงาน วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมระบบงานสารบรรณให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ วิเคราะห์และจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การพัสดุ การเงิน การบัญชี และงบประมาณประจำปีของสำนักงานทั้งในส่วนกลางและสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา โดยดำเนินการด้านการเงิน/บัญชี การเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านการเงิน/บัญชี และการเก็บรักษา ดำเนินการคืนหลักประกันของธุรกิจนำเที่ยว ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของสำนักงาน รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

2. งานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินราคาหลักประกันเพื่อดำเนินการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สัมผัส หรือเพิกถอนใบอนุญาต ออกใบแทนใบอนุญาตอื่นๆ เกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และคณะอนุกรรมการอื่นๆ

3. งานตรวจธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจ และควบคุมดูแลสถานประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยมุ่งเน้นตรวจใบอนุญาตสถานประกอบการ และมัคคุเทศก์ ตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการหรือมัคคุเทศก์ได้ดำเนินการตามผลสั่งการของนายทะเบียน รวมทั้งการดำเนินคดีกรณีธุรกิจนำเที่ยวหรือมัคคุเทศก์ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

4. งานนิติการทะเบียน

รับผิดชอบการดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความ และการร้องเรียนเกี่ยวกับสถานประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ กรณีที่มีการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติ ครอบคลุมถึงการได้สวนหาข้อเท็จจริงกรณีที่มีการร้องเรียนให้خذใช้ค่าเสียหาย การสอบสวนเมื่อมีการร้องเรียน และงานด้านกฎหมายอื่นๆ ตามควรแก่กรณี ตลอดจนดำเนินการ

พัฒนาและส่งเสริมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้สามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภายใต้กรอบของกฎหมาย ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการ รวมทั้งให้มีการดำเนินการด้านการตลาดที่เหมาะสม

สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2552: 9)

มีหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ดำเนินงานส่งเสริมและควบคุมการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้เป็นระเบียบและได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นตามที่นายทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กลางมอบหมาย

งานบริหารทั่วไป

ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานสารบรรณ การเงิน/การบัญชี ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลทางด้านการเงิน/การบัญชีและการเก็บรักษา ดำเนินการคืนหลักประกันของธุรกิจนำเที่ยว ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ การประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์และจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ด้านการพัสดุ การเงิน การบัญชี และงบประมาณประจำปีของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา

งานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินราคาหลักประกัน เพื่อดำเนินการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาต ออกใบแทนใบอนุญาตอื่นๆ เกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

งานนิติการทะเบียนและตรวจธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความ การร้องเรียนเกี่ยวกับ ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และผู้นำเที่ยว ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ.2551 ทำการสอบสวนเมื่อมีการร้องเรียน และให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย แก่ผู้ประกอบการธุรกิจ

นำเที่ยว มัคคุเทศก์และผู้นำเที่ยว รวมทั้งการตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ หรือผู้นำเที่ยว ปฏิบัติตามผลสั่งการของนายทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ทำให้ทราบบริบทต่างๆ ของสำนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาศักยภาพในการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ที่รับโอนมาจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งแนวคิด ต่างๆ ได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษา โดยนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นแนวทางในการศึกษา ศักยภาพและการนำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

วรลักษณ์ มนต์เอื้อศิริ (2543 : ม.ป.ป., อ้างใน กุลา ทองขาว และคณะ 2545: 33) ได้ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมของ อบต. ในการรับถ่ายโอนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนจำนวน 11 กิจกรรม พบว่า ระดับความสามารถในการรับโอนงานของ อบต. อยู่ในระดับปานกลาง โดย ลักษณะงานที่ อบต. มีระดับความสามารถในการรับโอนมากที่สุด ได้แก่ งานส่งเสริมการประกอบ อาชีพในตำบล งานที่ อบต. เห็นว่า จะมีปัญหาอุปสรรคในการรับโอนงาน ได้แก่ งานโครงสร้าง พื้นฐาน และงานพัฒนาเด็ก หลาย อบต. มีความลังเลใจในการบอกความพร้อม ทั้งนี้อาจเกี่ยวพันกับ ความกังวลใจในเรื่องงบประมาณ ความรู้ และความละเอียดอ่อนของงานแต่ละด้าน เช่น งานพัฒนา เด็กเล็กซึ่งเป็นงานละเอียดอ่อน และเป็นงานเชิงวิชาการ รวมทั้งยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน ในรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานของ อบต. เอง ทั้งนี้การศึกษาวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการที่ จะถ่ายโอนภารกิจให้ อบต. รับผิดชอบ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของวิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อให้การกระจาย อำนาจเป็นไปด้วยความเต็มใจทั้งผู้รับและผู้ให้
2. ควรมีการอบรมให้ความรู้ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติในการรับโอน
3. ควรให้ประชาชนในพื้นที่ อบต. ที่จะรับถ่ายโอนได้มีส่วนร่วมและรับรู้ทุก ขั้นตอน

4. ควรกำหนดแนวทางการตรวจและติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถช่วยเหลือได้ทัน

5. ควรสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำคู่มือ แนวทาง และเอกสารเผยแพร่ไปให้ อบต. และประชาชนทั่วไปได้ศึกษาในรายละเอียดอย่างชัดเจน

6. การกระจายอำนาจควรให้ทั้งงานและเงินไปพร้อมๆ กัน รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนด้านการบริหารงานและวิชาการอย่างต่อเนื่องหลังการรับโอนไปแล้ว

7. การส่งมอบภารกิจให้กับ อบต. ควรกำหนดมาตรฐานของงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ภารกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. การมอบภารกิจให้ อบต. ควรพิจารณาว่าภารกิจนั้นๆ ในส่วนท้องถิ่นมีความสามารถพร้อมรับหรือยัง หากยังไม่พร้อมควรมีวิธีการขั้นตอนที่จะสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งให้กับ อบต. ก่อนมอบภารกิจให้ดำเนินงาน

9. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรสร้างความเข้าใจกับ อบต. ให้เห็นถึงความสำคัญของงานพัฒนาชุมชน และตระหนักถึงอำนาจหน้าที่ที่ อบต. ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ไพโรจน์ ต้วงวิเศษ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็ง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ คือ อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์ มีความเป็นเครือข่าย นักศึกษาส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น จุดอ่อน คือ อาจารย์มีภาระงานหลายด้าน นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ ส่วนที่เป็นโอกาสของสถาบันราชภัฏ คือ นักเรียนมีความต้องการเข้าศึกษามากขึ้น อุปสรรค คือ อัตราการบรรจุอาจารย์ การใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน กลยุทธ์ด้านหลักสูตร กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน และกลยุทธ์การสร้าง ความเข้าใจอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่อาจารย์ทางการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

บุญเลี้ยง คำชู (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสถานภาพประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่ เห็นว่ามีการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่ามีการดำเนินงาน โดยรวม 5 ด้านอยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน

2. ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ โดยรวม และเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จและด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงาน โดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5 นอกจากนี้ บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวม และทุกด้านมีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผนแนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงานจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

ประสิทธิ์ หนูประกอบ (2544 : 89) ได้ศึกษาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดสงขลา พบว่า ระดับศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และพบปัญหาอุปสรรค ดังนี้

1. ด้านงบประมาณ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้ไม่เพียงพอสำหรับจัดการศึกษา แต่สามารถจัดได้ในลักษณะของการสนับสนุน โดยยังหวังพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งแต่ละปีก็ได้รับการจัดสรรน้อย ศักยภาพด้านการเงินขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงน้อยมาก

2. ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นประกอบกับจำนวนบุคลากรมีน้อย จึงทำให้ศักยภาพด้านบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลขาดเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น ส่วนเรื่องวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการศึกษาปฐมวัยยังไม่ได้ดำเนินการวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจว่าต้องใช้อะไรบ้าง

4. ด้านการบริหาร พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลขาดข้อมูลในการจัดทำแผน และไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนเนื่องจากบุคลากรขาดความสามารถและประสบการณ์ในการจัดทำแผน การบริหารองค์กรและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

สุนีย์ แสงกวีเลิศ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี พ.ศ. 2545-2549 พบว่า โรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี มีกลยุทธ์ที่จะพัฒนาโรงเรียน จำนวน 5 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะทางด้านวิชาชีพทางอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาคณะทำงานของโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี ให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพิ่มจำนวนผู้เรียนเพื่อสร้างศักยภาพของโรงเรียน 4) ร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี วัสดุและอุปกรณ์ทางการศึกษาและห้องสมุดที่ผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้ได้ตามศักยภาพ 5) สร้างเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษตามความต้องการของสถานประกอบการ และผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในโรงเรียนได้ผลอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

กานต์ เสกขุนทด (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า การศึกษาสภาพสถานศึกษา ภารกิจหลักเน้นจัดการศึกษาให้กับเด็กปกติมากที่สุด ส่วนเด็กพิการ เด็กที่มีความสามารถพิเศษมีการเน้นน้อย ผลผลิตหลัก คือ จัดบริการการศึกษาก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น สภาพแวดล้อมภายนอก ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนอุปสรรค คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัญหาพบมากที่สุด คือ ไม่สามารถ

แยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ สภาพแวดล้อมภายใน ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน คือ ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ปัญหาพบมากที่สุด คือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ส่วนใหญ่สถานศึกษาอยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง ปัญหาพบมากที่สุด คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ผู้บริหารและคณะครูเป็นผู้กำหนด ส่วนจุดเน้นของวิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ปัญหาพบมากที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สำคัญ คือ พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน ปัญหาพบมากที่สุด คือ การใช้คำ สำนวนที่ใช้เขียนพันธกิจไม่รัดกุม สำคัญของเป้าประสงค์ คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนลักษณะของเป้าประสงค์สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนนำร่อง ปัญหาพบมากที่สุด คือ เป้าประสงค์ที่ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดได้ การกำหนดผลผลิตหลักครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนปกติ และครอบคลุมตัวชี้วัดด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ปัญหาพบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก

การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร แผนงานและโครงการ กลยุทธ์ต่างๆ ตอบสนองงานอำนวยการ งานจัดการศึกษาและงานกิจการนักเรียน กลุ่มผู้รับประโยชน์ คือ นักเรียน โรงเรียน ครู/บุคลากร และชุมชน ปัญหาพบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดตัวชี้วัด มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์ โดยโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเอง อาศัยแนวคิดจากวิทยากร และจากการศึกษาเอกสาร ปัญหาพบมากที่สุด คือ คณะกรรมการ วิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด

พงษ์พัชรินทร์ พุชวิฒนะ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า วัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน ยังไม่เอื้อต่อการทำวิจัยของอาจารย์ อาจารย์ส่วนใหญ่ยังให้

ความสำคัญกับงานสอนมากกว่างานวิจัย และมีเป้าหมายในการทำวิจัยเพื่อตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ อาจารย์ให้เหตุผลในการไม่ทำวิจัยหรือไม่คิดจะทำวิจัยว่าเพราะไม่มีเวลา แม้มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีนโยบายและเป้าหมายที่จะพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย แต่พบว่ายังขาดการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังมีลักษณะรับองค์ความรู้จากต่างประเทศมากกว่าสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพยังมีน้อย การทำวิจัยมีลักษณะเป็นงานวิจัยเดี่ยวมากกว่าวิจัยเป็นทีม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่มีลักษณะแยกส่วน งานวิจัยในลักษณะสหสาขาวิชายังมีน้อย และผลงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่นำเสนอ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านนโยบายการวิจัย ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัย และด้านผลงานวิจัย โดยนำเสนอกลยุทธ์ในภาพรวมทุกสาขาวิชา และกลยุทธ์เฉพาะสาขาวิชา โดยมุ่งเน้นพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ใน 2 ระดับ คือ พัฒนาตัวอาจารย์เพื่อให้เกิดทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อการทำวิจัย ให้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตของอาจารย์ทุกมหาวิทยาลัย และพัฒนาในระดับสถาบันเพื่อให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำวิจัยของอาจารย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สุพรรณนา หัศภาค (2545: 72-74) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศให้เดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า นักท่องเที่ยวของชาวต่างชาติส่วนใหญ่มีถิ่นที่อยู่จากทวีปยุโรป (ร้อยละ 71.7) นักท่องเที่ยวส่วนมากยังไม่เคยเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (ร้อยละ 73.9) ปัจจัยที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ในการศึกษาได้กำหนดไว้ทั้งหมด 6 หมวด คือ 1) ปัจจัยด้านศิลปวัฒนธรรม 2) ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ 3) ปัจจัยด้านการบริการและอสังหาริมทรัพย์ 4) ปัจจัยด้านความปลอดภัย 5) ปัจจัยด้านค่าใช้จ่าย และ 6) ปัจจัยด้านอื่นๆ ผลการศึกษา พบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นอันดับหนึ่งในการตัดสินใจเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ปัจจัยด้านการบริการและอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยด้านความปลอดภัย ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายต่ำ และปัจจัยอื่นๆ ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศทั้งหมดนั้น มีความเห็นหลังจากที่เดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่แล้ว ปัจจัยแรกที่พึงพอใจยังคงเป็นปัจจัยด้านศิลปวัฒนธรรม ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ปัจจัยด้านการบริการและอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยด้านความปลอดภัย ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายต่ำ และปัจจัยอื่นๆ ตามลำดับ การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการสำรวจข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวเพิ่มเติมให้ทราบความคิดเห็นรวมทั้งคำแนะนำในการพัฒนา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ ปรากฏว่าปัจจัยแรกที่คิดว่านักท่องเที่ยวใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจมาท่องเที่ยวยังจังหวัดเชียงใหม่ คือ ปัจจัยด้านศิลปวัฒนธรรม รองลงมา คือ ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ และปัจจัยด้านการบริการและอรรถาศัยไมตรี ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวจะเห็นปัจจัยทั้งสองนี้จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญใกล้เคียงกัน ในอันดับต่อมาจะเป็นปัจจัยความปลอดภัย และปัจจัยอันดับสุดท้ายจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย สำหรับปัญหาที่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศพบเห็นมากที่สุด คือ ปัญหาแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรม และรองลงมาคือปัญหาผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวไม่มีคุณภาพ

สมชัย ธรรมสวยดี (2546: 105-107) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาเดียนที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ นักท่องเที่ยวชาวอเมริกันจำนวน 252 คน และนักท่องเที่ยวชาวแคนาเดียนจำนวน 140 คน รวมทั้งสิ้น 392 คน การศึกษาปัจจัยทางการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย พบว่า นักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาเดียนจัดลำดับให้ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวเป็นเหตุจูงใจให้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยที่มีความสำคัญมากที่สุด และนักท่องเที่ยวให้ความสำคัญในระดับสำคัญมากต่อ คุณลักษณะด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ด้านอรรถาศัยของประชาชน ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านอาหาร ไทย ด้านโบราณสถาน ด้านวัฒนธรรมประเพณี และด้านราคาสินค้าและบริการ ส่วนคุณลักษณะด้านอื่นๆ นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญในระดับปานกลาง การศึกษาด้านจิตวิทยาของนักท่องเที่ยว ได้แก่ ทักษะคติของนักท่องเที่ยวที่มีต่อคุณลักษณะทางการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย พบว่า ก่อนเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย นักท่องเที่ยวมีทักษะคติเชิงบวกต่อคุณลักษณะด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านอรรถาศัยของประชาชน และด้านอาหารไทยตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะทางการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยด้านอื่นๆ นักท่องเที่ยวมีทักษะคติที่เป็นกลาง แต่หลังจากเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย นักท่องเที่ยวมีทักษะคติเชิงบวกต่อคุณลักษณะด้านอาหารไทยมากที่สุด รองลงมาคือด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และด้านอรรถาศัยของประชาชนตามลำดับ

ทองทิพย์ สิงห์หลง (2546: 98-99) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ใน โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติงาน 2-3 ด้าน อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง

คือ ด้านใช้แผนยุทธศาสตร์บริหาร โรงเรียน จัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ ด้านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม 2) ข้าราชการครูที่สถานภาพตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวม และเป็นรายด้าน 8 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 7 ด้าน มากกว่าครูที่เป็นกรรมการ โรงเรียน มีการปฏิบัติงานด้านทำให้โรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน มากกว่าผู้บริหาร 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันและ 4) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพตำแหน่งและขนาดโรงเรียนต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน

ปวีดา บุญต่อ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาท ภารกิจ ของกระทรวง ภายหลังจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 : ศึกษากรณี กระทรวงคมนาคม ผลการวิจัย พบว่า ภายหลังจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล พ.ศ. 2545 กระทรวงคมนาคมซึ่งมี ภาระหน้าที่หลักที่สำคัญ คือ การดำเนินการก่อสร้าง พัฒนา และควบคุมการขนส่งของประเทศให้มี อย่างทั่วถึงและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน สามารถดำเนินการได้อย่างมีระเบียบ ประสิทธิภาพ มีบริการที่เหมาะสม มีความปลอดภัย ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นส่วน สนับสนุนในการพัฒนาเศรษฐกิจให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ รวมทั้งผลักดันให้หน่วย ภาครัฐมีการบริหารจัดการแนวใหม่ที่เน้นผลิตผลผลิตและผลลัพธ์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ประชาชน และเพิ่มความความพร้อมของประเทศในการแข่งขันกับนานาชาติในระยะ ประเทศ ใน สภาพการณ์ของกระแสสังคมแห่งโลกยุคไร้พรมแดนและการค้าเสรีภายใต้สภาวะที่เหมาะสมกับ สังคม ประเพณี และวัฒนธรรมของประเทศ

สุพจน์ เทพสุวรรณ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการ ปฏิบัติราชการภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 : ศึกษากรณีสำนักสุขศาสตร์สัตว์และ สุขอนามัยที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักสุขศาสตร์และสุขอนามัยที่ 2 กลุ่มข้าราชการ ระดับซี 6 ขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการปฏิรูปงานภายหลังจากการปฏิรูประบบ ราชการ พ.ศ. 2545 โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านบริหารการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมและบริการประชาชน ด้านแผนงาน และด้านโครงสร้างการจัดองค์การ และมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้าราชการสังกัดสำนักสุขศาสตร์และสุขอนามัยที่ 2 กลุ่มข้าราชการระดับซี 5 ลงมา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการปฏิรูปงานภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545

โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านบริหารการทำงานและด้านการมีส่วนร่วมและบริการประชาชน และมีความคิดเห็นในระดับปานกลางจำนวน 3 ด้าน คือ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแผนงาน และด้านโครงสร้างการจัดองค์การ

ข้าราชการกลุ่มตัวแทนผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มตัวแทน ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมีส่วนร่วมและการบริการประชาชน โดยรวมและด้านการบริหารการทำงานอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีแนวความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามในด้านแผนงาน และด้านโครงสร้างการจัดองค์การ กลุ่มตัวแทนผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางแต่ในกลุ่มตัวแทนผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ธานีรินทร์ อินทรเสนีย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ การบริหารจัดการ ต้องดำเนินการให้บุคลากรได้รับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ต้องปรับปรุงให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น วัสดุอุปกรณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน งบประมาณต้องวางระบบการจัดทำแผนที่ภาษีให้สามารถจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น สามารถบริหารงบประมาณได้ด้วยตนเองเพียงพอ การบริหารบุคลากรให้เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น ตามแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจ โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงาน เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างกรอบอัตราขององค์การบริหารส่วนตำบล มีกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน มีการประสานงานกันภายในหน่วยงาน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การให้บุคลากรได้รับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีการเพิ่มวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อบรมบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ และมีแนวทางในการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพที่บรรลุผลต่อองค์การบริหารส่วนตำบล

ธนวัฒน์ คุณวุฒิปรีชาชาญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการรับถ่ายโอนบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาในระบบ ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเหล่า อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระบบ ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นผลดีต่อการรับถ่าย

โอนบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาในระบบตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มครูอาจารย์ กับบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องความพร้อมในการรับถ่ายโอนอำนาจการจัดการศึกษาในด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการด้านสถานที่ และด้านวัสดุอุปกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปิติชาย ต้นปิติ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการและความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78 ดังนี้ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

มนู เข้มมันดี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัญหาการใช้บริการของลูกค้าของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านขั้นตอนการให้บริการ

2. ความต้องการการใช้บริการของลูกค้าธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร ในภาพรวมมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านขั้นตอนการให้บริการ

3. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร โดยภาพรวมพบว่า จุดแข็ง

ได้แก่ ผลลัพธ์บริการของธนาคารมีอย่างหลากหลาย การให้บริการผ่านกระบวนการที่มีระบบการทำงานที่ดำเนินไปอย่างสิ้นไหลไม่ติดขัด กระบวนการให้บริการมีระบบการประสานความร่วมมือในทุกๆ ระดับขององค์กร ธนาคารมีชื่อเสียงที่ดี มีความมั่นคงด้านการเงิน และผู้บริหารของธนาคารให้การสนับสนุนการบริหารคุณภาพการให้บริการ จุดอ่อน ได้แก่ พนักงานของธนาคารขาดความเอาใจใส่ลูกค้าและขาดความกระตือรือร้นในการให้บริการ โอกาส ได้แก่ ลูกค้าเป้าหมายต่างๆ อาชีพมีแนวโน้มใช้บริการจากธนาคารเพิ่มขึ้น และในอนาคตธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องทำธุรกรรมโดยมีสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารเป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวก อุปสรรค ได้แก่ จำนวนธนาคารที่ให้บริการในพื้นที่มีมาก และลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชรยังมีจำนวนไม่มากเท่าที่ควร

4. การพัฒนากลยุทธ์การให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และกลยุทธ์การให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร ทั้ง 5 ด้าน คือ

4.1 ด้านผลลัพธ์การให้บริการ มีกลยุทธ์ที่สำคัญคือกลยุทธ์การใช้เครื่องบริการอัตโนมัติแทนการใช้บริการจากพนักงาน กลยุทธ์การจัดระบบการทำงานที่ประสานความร่วมมือกันของทุกๆ ระดับในองค์กร กลยุทธ์การจัดพนักงานคอยให้คำแนะนำด้านการบริการของธนาคาร กลยุทธ์การขยายเวลาการให้บริการในวันหยุดราชการ กลยุทธ์การขยายสถานที่การให้บริการ นอกเหนือจากสำนักงานสาขาของธนาคาร กลยุทธ์การวิจัยตลาดสำหรับผลลัพธ์บริการของธนาคาร

4.2 ด้านพนักงานผู้ให้บริการ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ กลยุทธ์อบรมพนักงานเพื่อให้บริการที่เป็นเลิศ และดูแลลูกค้าอย่างดีเยี่ยม กลยุทธ์การให้รางวัลดีเด่นแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี กลยุทธ์การวางตำแหน่งคนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การกำหนดเส้นทางการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน กลยุทธ์การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน กลยุทธ์อบรมเทคนิคการเพิ่มลูกค้าแก่พนักงานของธนาคาร

4.3 ด้านอาคารสถานที่ มีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ กลยุทธ์การจัดพื้นที่ภายในธนาคารให้มีบรรยากาศที่ดี สะอาด เป็นระเบียบ กลยุทธ์การจัดเครื่องใช้สำนักงานให้เพียงพอต่อการให้บริการของธนาคาร

4.4 ด้านการประชาสัมพันธ์ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ได้แก่ วิทยุ แผ่นพับ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่ธนาคาร กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการบริการกับสถาบันการเงินอื่นๆ กลยุทธ์สื่อสารโดยตรงกับลูกค้าของธนาคารผ่านสื่อต่างๆ กลยุทธ์ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การประเมินจากลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีส่วนในการประเมินการให้บริการแก่ลูกค้า และเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

4.5 ด้านขั้นตอนการให้บริการ มีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ กลยุทธ์การจัดบัตรคิวให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ กลยุทธ์หยุดที่เดียวได้บริการครบทุกรายการ กลยุทธ์การกำหนดเวลาการให้บริการอย่างรวดเร็ว และถูกต้องครบถ้วน กลยุทธ์การจัดพนักงานคอยให้คำแนะนำด้านการให้บริการ

ปิยวรรณ ทองไพบรรณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินศักยภาพในการอนุรักษ์ชุมชนด้วยการใช้วิธี SWOT Analysis กรณีศึกษา : ชุมชนตลาดเก่าห้อง อำเภอบางปลา มา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า จุดแข็ง ของชุมชน คือ ทางด้านทรัพยากรภายในชุมชน คือ รูปแบบโครงสร้าง และสภาพอาคาร ที่มีความเป็นเอกลักษณ์แสดงถึงลักษณะสถาปัตยกรรมพื้นถิ่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างอาคารยังมีน้อยมาก สภาพอาคารยังมีสภาพระดับปานกลางไม่ทรุดโทรมเกินไป เพราะมีการใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ตำแหน่งที่ตั้งถิ่นฐานและระบบคมนาคมที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทั้งทางบกและทางน้ำ ระบบสาธารณสุขปโภค สาธารณูปการ ที่มีการให้บริการอย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งชุมชน ประชาชนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับการให้บริการ ลักษณะประชากรคือ ระดับการศึกษา และลักษณะสังคม โดยรวมมีศักยภาพส่งผลต่อการจัดทำแผนเพื่อการอนุรักษ์และพัฒนาที่เหมาะสม และให้ความสนใจต่อการจัดทำแนวทางการอนุรักษ์

จุดอ่อน พบว่า สภาพแวดล้อมและอาคารภายในชุมชนบางส่วนมีความทรุดโทรมเนื่องจาก มีอายุยาวนานและเป็น โครงสร้างไม้ การตั้งถิ่นฐานริมแม่น้ำบางปีเกิดน้ำท่วม ทำให้อาคารเสียหาย ระบบเศรษฐกิจที่ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพค้าขาย จึงมีรายได้ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

โอกาส เทศบาลและผู้นำมีการจัดทำนโยบายที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์และส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม เนื่องจากสภาพที่ตั้งริมน้ำเอื้อต่อการจัดทำแผนการท่องเที่ยวทางน้ำ และลักษณะอาคารที่มีเอกลักษณ์สามารถส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

อุปสรรค การวางแผนงานต่างๆ ยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจังจากผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงงบประมาณในการซ่อมแซมหรือการจัดการวางแผนการอนุรักษ์ชุมชน เนื่องจากประชากรมีรายได้ต่ำ ประชากรที่พักอาศัยส่วนใหญ่เป็นผู้เช่าทำให้ขาดการดูแลรักษาสภาพแวดล้อม และอาคารให้คงสภาพดี

นอกจากนี้ในการศึกษาครั้งนี้ยังได้มีการเสนอแนะในวางแผนการอนุรักษ์ด้วย คือ ควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชนให้ความจริงจังกับการจัดทำแผนอนุรักษ์ เสริมสร้างให้ประชากรในชุมชนตระหนักถึงคุณค่าในด้านต่างๆ ภายในชุมชน ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์อย่างเป็นระบบ สนับสนุนบทบาทของท้องถิ่นในการจัดแผนการอนุรักษ์และพัฒนาให้เกิดความเหมาะสม

วิชัย โทสาลี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย พบว่า สมาชิกในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมทุกงานตามภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญกับการศึกษาในท้องถิ่นและมีความพร้อมในการมีส่วนร่วมบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มมากขึ้น สรุปความต้องการมีส่วนร่วมเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหาร วิชาการ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสมาชิกในองค์การบริหารส่วนตำบลตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาด้านวิชาการของนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของตนเองภายในชุมชนให้มีคุณภาพ 2) ด้านบริหาร งบประมาณ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากต้องการเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลานอย่างมีคุณภาพ 3) ด้านบริหารงานบุคคล สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก แต่น้อยกว่าด้านอื่นๆ ทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ 4) ด้านบริหารงานทั่วไป สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นผู้ปกครองนักเรียนหรือเป็นเครือญาติจึงต้องการเข้าไปแก้ไขพฤติกรรมไม่เหมาะสมของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านยาเสพติด

ศกาวลี พัฒนกิจ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง

เป็นผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา จำนวน 190 คน ผลการวิจัย พบว่า ความพร้อมในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีความพร้อมด้านการบริหารงบประมาณเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านบริหารบุคคล และด้านการบริหารวิชาการตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษา และขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลต่างกัน มีความพร้อมในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนบุคลากรที่มีเพศและตำแหน่งต่างกันมีความพร้อมในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สุเทพ ศรีสุทธิ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 พบว่า 1. ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการรับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม รายด้าน และรายชื่อส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการรับโอนสถานศึกษา โดยรวม รายด้าน และรายชื่อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 3. ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรับโอนสถานศึกษา โดยรวม รายด้าน และรายชื่อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 4. ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่อยู่สังกัดต่างกัน คือ องค์กรบริหาร ส่วนตำบล และเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการรับโอนสถานศึกษา โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 5. ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีตำแหน่งต่างกัน คือ ผู้บริหารกับสมาชิกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อม โดยรวม และรายด้าน เกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6. ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น มีความคิดเห็นเพิ่มเติมสำคัญเกี่ยวกับความพร้อมในการรับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มีความเข้าใจในนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ มีการสนับสนุนงบประมาณ ประชาชนเห็นด้วยในการรับโอนสถานศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ขาดความพร้อมในด้านประสิทธิภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ขาดแคลนงบประมาณในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพราะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวุฒิการศึกษาน้อย และระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งไม่แน่นอน

สุรศักดิ์ แก้วธานี (2549: 60-63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการรับถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 332 คน พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ดมีความพร้อมในการรับถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ และด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการรับถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า บุคลากรที่เคยอบรม/ สัมมนามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน

สุภาวดี แก้วลิ้ม (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. ศักยภาพของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารด้านบุคลากร

2. บุคลากรของ อบต. ในจังหวัดนครปฐมที่มีอายุ และประสิทธิภาพการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีส่วนร่วมของท้องถิ่น และภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถร่วมกันทำนายศักยภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ อบต. ในจังหวัดนครปฐม ได้ร้อยละ 69.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. จากการศึกษากรณีตัวอย่าง โรงเรียนที่มีการถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาในท้องถิ่น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีงบประมาณ และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการศึกษาที่ชัดเจน ประกอบกับผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จาบาร์น (Jabam 1973 อ้างถึงใน หล่อง คงเจริญ 2545 : 66) ได้ศึกษาความสัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายของแผนโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐวิสคอนซิน ช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าวมีอุปสรรคสำคัญพอสรุปได้ 3 ประการ คือ ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนด้านการวางแผน

วาเลนไทน์ (Valentine 1987 อ้างใน มัย สุขเยี่ยม 2535 : 58) ได้ศึกษาเพื่อหารูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในรัฐแมริแลนด์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ พบว่า สภาพการณ์ที่กำหนดไว้ตามรูปแบบการวางแผนทางธุรกิจแตกต่างจากสภาพการณ์ที่ปรากฏอยู่ในโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันรับรู้สภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ในการวางแผนจะต้องเตรียมการด้านงบประมาณและต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

โซเดอร์ (Soder 1987 : 2410 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็น โครงการพัฒนา ระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ ควรได้รับพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

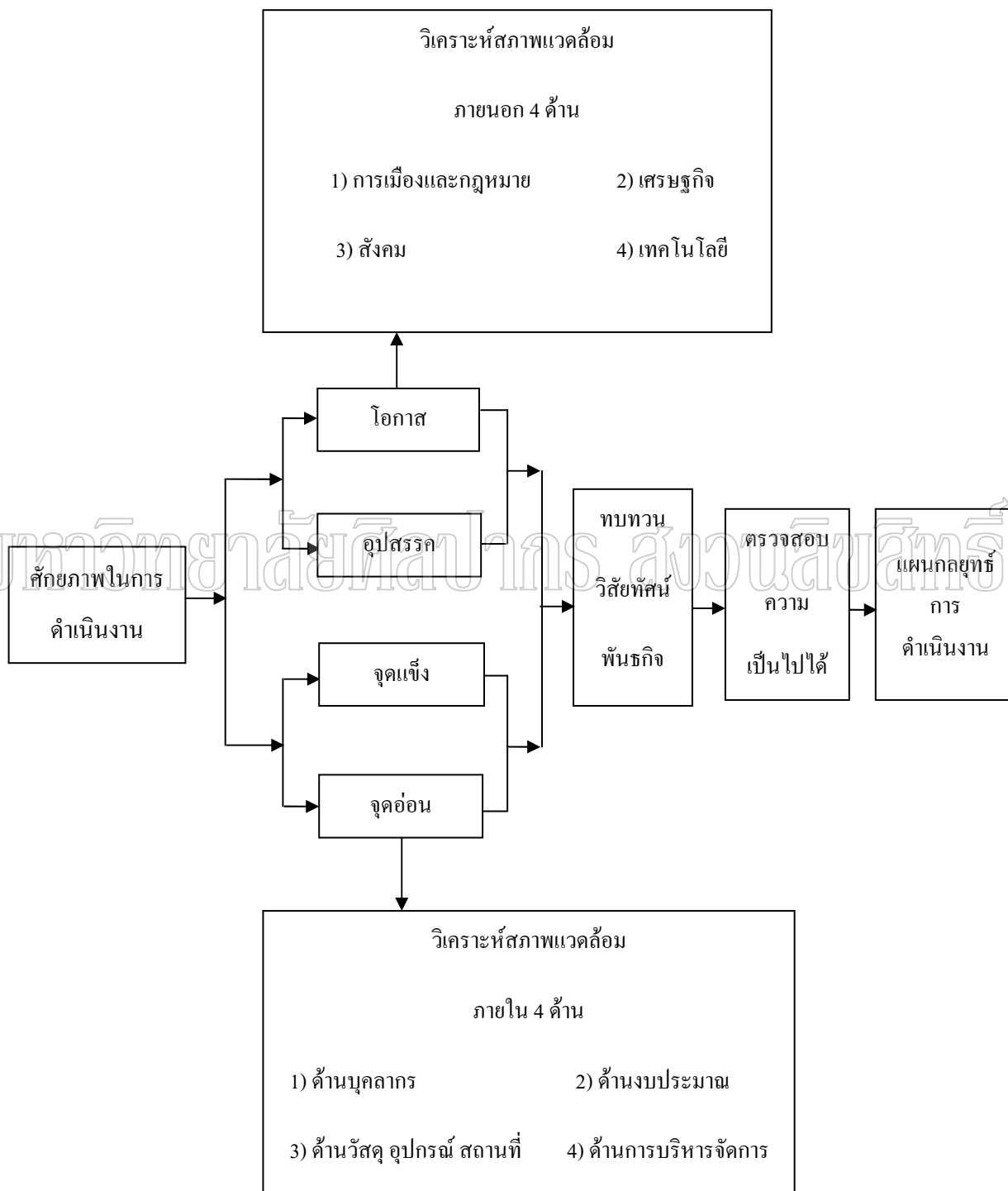
กัสแมน (Guzman 1988 : 582) ได้ศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำ ในรัฐโคโลราโด พบว่า การมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการ มีผลให้ผู้เข้าร่วมได้รับประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการแก้ปัญหา มีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี มีกระบวนการวางแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดการศึกษา มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกกำหนดโดยบทบาททางการงาน

มู (Moo 1991 : 4169 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนยุทธวิธีสำหรับผู้ศึกษาโรงเรียนรัฐบาลระดับ K - 12

รัฐออเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การสามารถก่อรูปในทางทฤษฎีได้จริงๆ และมีประเด็นที่ชี้ว่า แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การเพื่อที่จะสร้างองค์ประกอบ กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนรัฐบาล และทฤษฎีแบบแยกสัดส่วนได้พัฒนามาจากแผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การ

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งจะทำการศึกษาศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาภายหลังการรับโอนภารกิจ โดยศึกษาศักยภาพในการออกใบอนุญาต การต่อใบอนุญาต การยกเลิกเพิกถอนใบอนุญาตธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ การรับชำระค่าธรรมเนียม การวางหลักประกันเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว งานร้องเรียนและงานคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และจัดสนทนากลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่มคือ กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และนิติการ กลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมาย และกลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 4 ด้าน คือ 1.การเมืองและกฎหมาย 2. เศรษฐกิจ 3. สังคม และ 4. เทคโนโลยี ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมี 4 ด้านคือ 1. ด้านบุคลากร 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และ 4. ด้านการบริหารจัดการ หลังจากนั้นทำการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตรวจสอบความเป็นไปได้ แล้วสรุปเป็นกลยุทธ์ต่อไป ดังแผนภูมิที่ 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เพื่อศึกษาศักยภาพในการดำเนินงาน และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยทำการศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อเป็นการสำรวจหาคำตอบปัญหาการวิจัยในภาพรวม ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้รับคำแนะนำจากผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง) กับบุคลากรในสำนักงานที่มีอายุงานเกิน 1 ปี จากนั้นจึงศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ นายทะเบียนฯ สาขาทั้ง 4 คน และทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยในส่วนของเชิงปริมาณนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีลำดับขั้นดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี ประกอบด้วย สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลางจำนวน 42 คน และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ประกอบด้วย สาขาจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 คน สาขาจังหวัดสงขลา จำนวน 5 คน สาขาจังหวัดภูเก็ต จำนวน 3 คน และสาขาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 58 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลางและสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาที่มีอายุงานเกิน 1 ปี กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane 1988, อ้างถึงใน : พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 : 284-285) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ขอมให้ความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

E = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (.05)

แทนค่า

$$n = \frac{58}{1 + 58(0.05)^2}$$

$$= 50.66$$

ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 51 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของประชากรของแต่ละสาขา ได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	สำนักทะเบียนฯ กลาง	37
2.	สำนักทะเบียนฯ สาขาจังหวัดเชียงใหม่	4
3.	สำนักทะเบียนฯ สาขาจังหวัดสงขลา	4
4.	สำนักทะเบียนฯ สาขาจังหวัดภูเก็ต	3
5.	สำนักทะเบียนฯ สาขาจังหวัดนครราชสีมา	3
	รวม	51

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เพื่อสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ประเภทของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์การฝึกอบรม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง

น้อย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง

น้อย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น มากที่สุด

มาก หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น มาก

ปานกลาง หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น ปานกลาง

น้อย หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น น้อย

น้อยที่สุด หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้เป็นสารสนเทศในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้ประสบความสำเร็จต่อไป

3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือขึ้นเองโดยมีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ จากตำรา หนังสือ เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลความรู้ เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตของเนื้อหา

3. สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของเนื้อหา ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตามรายละเอียดของนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมครบถ้วนของเนื้อหา ในประเด็นและสาระสำคัญตรงตามพฤติกรรมที่ต้องการวัด รวมทั้งความเหมาะสมของสำนวนภาษาและพิจารณาปรับปรุงแก้ไข หากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) โดยจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการพิจารณาตรวจสอบแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญมาทำการแก้ไขปรับปรุง และขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปีและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 7 คน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อย ไม่สามารถหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 คน ถึงความเป็นปรนัยของแบบสอบถาม คือ อ่านแบบสอบถามแล้วมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ จากนั้นจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพ การวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์การดำเนินงาน เช่น หนังสือ เอกสาร และศึกษาข้อมูลผ่านทางสื่อสารสนเทศต่างๆ

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพัฒนาปรับปรุงจนมีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมนำหนังสือขออนุญาตในการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง

4. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามที่ได้มาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเชิงปริมาณ ของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบแบบสอบถามและคัดเลือกรูปแบบที่สมบูรณ์ถูกต้องและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้กำหนดเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best 1981 : 179) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในนั้นส่งผลต่อการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในนั้นส่งผลต่อการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในนั้นส่งผลต่อการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในนั้นส่งผลต่อการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในนั้นส่งผลต่อการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ระดับของศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้กำหนดเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best 1981 : 179) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ศักยภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ศักยภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ศักยภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ศักยภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ศักยภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น ประกอบด้วย 1. ด้านบุคลากร 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ 4. ด้านการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 1. การเมืองและกฎหมาย 2. เศรษฐกิจ 3. สังคม 4. เทคโนโลยี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการดำเนินงาน

5. การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยในส่วนของเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) กับนายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ฯ สาขาทั้ง 4 ท่าน ประกอบด้วย นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ฯ สาขาจังหวัดเชียงใหม่ นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ฯ สาขาจังหวัดสงขลา นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ฯ สาขาจังหวัดภูเก็ต และนายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ฯ สาขาจังหวัดนครราชสีมา ในประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่วนการเลือกปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นั้น ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม คือ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และนิติกร หัวหน้ากลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ หัวหน้ากลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมายและหัวหน้ากลุ่ม

กองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามจากบุคลากรและจากการสัมภาษณ์นายทะเบียน ๗ สาขาแก่หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม เพื่อนำเสนอในภาพรวม แล้วให้หัวหน้ากลุ่มงาน ทั้ง 5 กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์และเลือกปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน พร้อมทั้งให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัยและประมาณค่าแต่ละปัจจัยด้วยการลงมติ หลังจากนั้นให้หัวหน้ากลุ่มทั้ง 5 กลุ่มเสนอกกลยุทธ์การดำเนินงานโดยทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน พร้อมทั้งตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์แต่ละข้อ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยมีวิธีวิจัยตามลำดับดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาในเชิงคุณภาพครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยสร้างแนวคำถามแบบกว้างๆเพื่อเป็นแนวคำถามไว้ล่วงหน้าซึ่งข้อคำถามต่างๆสามารถยืดหยุ่นได้ไม่กำหนดตายตัว เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกที่เข้าถึงความเป็นจริงมากที่สุด มีทั้งคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการสร้างเครื่องมือ โดยแบบสัมภาษณ์จะใช้ในการสัมภาษณ์นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ทั้ง 4 สาขา คือ สาขาจังหวัดเชียงใหม่ สาขาจังหวัดสงขลา สาขาจังหวัดภูเก็ต และสาขาจังหวัดนครราชสีมา

2.1 การศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล (Documentary study) จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น เอกสารงานวิจัย บทความทางวิชาการ เอกสารและรายงานประจำปีต่างๆ เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมาของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ การดำเนินงานดังกล่าว จากนั้นทำการตรวจสอบเอกสารและวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำมาเลือกสรร จัดเป็นหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์ตามกรอบแนวการศึกษา

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) จะทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่

2.2.1 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัด เชียงใหม่

2.2.2 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัด สงขลา

2.2.3 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัด ภูเก็ต

2.2.4 นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขาจังหวัด นครราชสีมา

โดยมุ่งศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยเครื่องมือในการสัมภาษณ์ ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง อุปกรณ์บันทึกภาพ ผู้วิจัย ได้จัดทำแนวทางในการสัมภาษณ์ โดย กำหนดประเด็นขอบเขตของการสัมภาษณ์ตาม วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดของการวิจัย และปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.3 สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม คือ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และนิตการ หัวหน้ากลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ หัวหน้ากลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมายและหัวหน้ากลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามจากบุคลากรและจากการสัมภาษณ์นายทะเบียน ๔ สาขา แก่หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม เพื่อนำเสนอในภาพรวม หลังจากนั้นให้หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม ร่วมกันวิเคราะห์และเลือกปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน พร้อม ทั้งให้นำหนักของแต่ละปัจจัยและประมาณค่าแต่ละปัจจัยด้วยการลงมติ หลังจากนั้นให้หัวหน้ากลุ่ม ทั้ง 5 กลุ่ม เสนอกลยุทธ์การดำเนินงานโดยทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน พร้อม ทั้งตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์แต่ละข้อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์นายทะเบียน ๔ สาขา เครื่องบันทึกเสียง อุปกรณ์บันทึกภาพ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ระยะเวลาเดือนมีนาคม – เมษายน พ.ศ. 2553 ตามขั้นตอนดังนี้

1. หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แล้วจึงเริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) นายทะเบียนสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา ทั้ง 4 สาขา คือ สาขาจังหวัดเชียงใหม่ สาขาจังหวัดสงขลา สาขาจังหวัดภูเก็ต และสาขาจังหวัดนครราชสีมา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างโดยสร้างแนวคำถามแบบกว้างๆเพื่อเป็นแนวคำถามไว้ล่วงหน้าซึ่งข้อคำถามต่างๆสามารถยืดหยุ่นได้ไม่กำหนดตายตัว มีทั้งคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น มีการบันทึกภาคสนาม (Field note) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆกันจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนและสมบูรณ์

2. จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม คือ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และนิติการ หัวหน้ากลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ หัวหน้ากลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมายและหัวหน้ากลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์และเลือกปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน พร้อมทั้งให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัยและประมาณค่าแต่ละปัจจัยด้วยการลงมติ แล้วเสนอกลยุทธ์การดำเนินงานโดยทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน พร้อมทั้งตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์แต่ละข้อ

3. วิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกประเด็นสำคัญๆของการสัมภาษณ์ไว้พร้อมทั้งบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการแปลข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลการบรรยาย (Descriptive) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต บันทึกเสียง และจดบันทึก จากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการอ่านทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้อ่าน และกำหนดประเด็นหลัก จัดหมวดหมู่ของเรื่องและตีความหาความเชื่อมโยงของข้อมูล ตรวจสอบความหมายและข้อมูลของแต่ละคน แต่ละด้านว่ามีความสมบูรณ์และมีความละเอียดเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์หรือไม่ หาก

ข้อมูลยังมีความไม่ชัดเจนจะทำการสัมภาษณ์ใหม่ เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นนำไปสู่การเรียบเรียงเนื้อหา เพื่อหาข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมา และการวิเคราะห์โดย การจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ ทั้งโดยวิธีที่ใช้แนวคิดทฤษฎี คือการจำแนกข้อมูลเป็นชนิดต่างๆในเหตุการณ์หนึ่งๆ เช่นการกระทำ ความหมาย ความสัมพันธ์ หรือสถานการณ์ และไม่ใช้แนวคิดทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูลอาจใช้สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ” เป็นการศึกษาแบบผสม (Mixed Methodology) โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี จำนวน 51 คน ได้รับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำนวน 5 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งเสนอผลการวิเคราะห์ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ			
ชาย		17	33.33
หญิง		34	66.67
รวม		51	100.00
2.อายุ			
20 - 30 ปี		22	43.14
31 – 40 ปี		20	39.22
41 – 50 ปี		6	11.76
51 ปีขึ้นไป		3	5.88
รวม		51	100.00
3. ระดับการศึกษา			
ปริญญาตรี		41	80.39
สูงกว่าปริญญาตรี		10	19.62
รวม		51	100.00
4.สถานที่ทำงานในปัจจุบัน			
สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง		37	72.55
สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา		14	27.45
รวม		51	100.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5.ประเภทของเจ้าหน้าที่ของรัฐ		
ข้าราชการ	12	23.53
พนักงานราชการ	39	76.47
รวม	51	100.00
6.ตำแหน่ง		
นักพัฒนาการท่องเที่ยวชำนาญการพิเศษ	1	1.96
นักพัฒนาการท่องเที่ยวชำนาญการ	6	11.76
นักพัฒนาการท่องเที่ยวปฏิบัติการ	2	3.92
นักพัฒนาการท่องเที่ยว	35	68.63
นิติกรชำนาญการพิเศษ	1	1.96
นิติกรปฏิบัติการ	1	1.96
นิติกร	4	7.84
นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	1	1.96
รวม	51	100.00
7.ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์		
1 – 2 ปี	26	50.98
มากกว่า 2 ปี	25	49.02
รวม	51	100.00
8.การได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน		
ไม่เคย	7	13.72
เคย 1 ครั้ง	9	17.65
เคย 2-3 ครั้ง	26	50.98
เคยมากกว่า 3 ครั้ง	9	17.65
รวม	51	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี ส่วนมากเป็นเป็นเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็น

ร้อยละ 66.67 เพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และมีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 43.14 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 39.22 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 80.39 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 19.62 สถานที่ทำงานในปัจจุบัน สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 72.55 รองลงมาคือ สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 27.45 ประเภทของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พนักงานราชการจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 รองลงมาคือ ข้าราชการจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 ตำแหน่งนักพัฒนาการท่องเที่ยวจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 68.63 รองลงมาคือ นักพัฒนาการท่องเที่ยวชำนาญการจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 นิติกรจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 7.84 นักพัฒนาการท่องเที่ยวปฏิบัติการจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.92 นักพัฒนาการท่องเที่ยวชำนาญการพิเศษ นิติกรชำนาญการพิเศษ นิติกรปฏิบัติการ นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ จำนวน 1 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.96 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98 รองลงมาคือ มากกว่า 2 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 49.02 การได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน 2-3 ครั้ง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98 รองลงมาเคยรับการฝึกอบรม 1 ครั้ง และมากกว่า 3 ครั้งจำนวน 9 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 17.65 และไม่เคย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.72

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังการรับโอนภารกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังการรับ โอนภารกิจ ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

สภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย			
1. ปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่นำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพต่างๆ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวลดลง ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	4.20	.895	มาก
2. นโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยการสื่อสารการท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางสื่อ การยกเว้นค่าวีซ่าเข้าประเทศไทย การลดค่าธรรมเนียมการขึ้น – ลง ของอากาศยาน (แลนดิ้ง ฟี) และค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (พาร์คกิ้ง ฟี) เป็นโอกาสที่ดีที่กระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเดินทางเพิ่มขึ้น และส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.67	.993	มาก
3. มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน	3.94	.835	มาก
4. พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิกเพิกถอนใบอนุญาต และงานร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวมัคคุเทศก์ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.84	.946	มาก
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย	3.91	.680	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ			
5. ค่าเงินบาทแข็งตัว ใจให้คนไทยเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถซื้อทัวร์ได้ในราคาถูกลง ส่งผลเสียต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.31	.836	ปานกลาง
6. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของปี 2553 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2552 เนื่องจากเพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ส่งผลให้การขยายตัวในภาคการท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากราคาการใช้บริการท่องเที่ยวสูงขึ้น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.69	.812	มาก
7. วิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา (วิกฤตแฮมเบอเกอร์) เมื่อปี พ.ศ. 2551 ส่งผลกระทบไปทั่วยุโรปและเอเชีย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยลดลง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.53	.833	มาก
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	3.51	.654	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านสังคม			
8.ประชาชนให้ความสนใจในการศึกษาหลักสูตรมัคคุเทศก์มากขึ้น เนื่องจากสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถประกอบอาชีพได้และมีค่าตอบแทนสูง ทำให้มีจำนวนมัคคุเทศก์มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น	3.59	1.023	มาก
9.ประชาชนให้ความสนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ และสามารถเจริญเติบโตได้	3.65	.913	มาก
10.สถาบันการศึกษาต่างๆ เปิดสอนหลักสูตรวิชามัคคุเทศก์ และให้การฝึกอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีจำนวนผู้มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น	3.80	.775	มาก
11.ความมีอิทธยาศัยไมตรีของคนไทยเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของประเทศในสายตาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	4.24	.764	มาก
12.ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรมที่น่าสนใจจำนวนมากสร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	4.33	.712	มาก
13.ปัญหาการแพร่ระบาดของของโรคติดต่อ (ไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009) ส่งผลให้การเดินทางภายในประเทศและระหว่างประเทศชะลอตัวลงอย่างเด่นชัด ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.61	.777	มาก
14.เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัคคุเทศก์ด้อยคุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ส่งผลเสียต่อภาพพจน์ของประเทศไทย และส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	4.24	.885	มาก
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านสังคม	3.92	.524	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี			
15.การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	4.12	.791	มาก
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	4.12	.791	มาก
รวมเฉลี่ย สภาพแวดล้อมภายนอก	3.85	.500	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .500) เมื่อพิจารณาเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ (1) ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรมที่น่าสนใจจำนวนมากสร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .712) (2) ความมีอิทธยาศัยไมตรีของคนไทยเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของประเทศในสายตาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .764) (3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .791) (4) มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .835) (5) พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิก เพิกถอนใบอนุญาต และงานร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .946) (6) สถาบันการศึกษาต่างๆ เปิดสอนหลักสูตรวิชามัคคุเทศก์ และให้การฝึกอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีจำนวนผู้มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ มากขึ้น ($\bar{X} = 3.80$,

S.D. = .775) (7) นโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้วยการสื่อสารการท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อม การยกเว้นค่าวีซ่าเข้าประเทศไทย การลดค่าธรรมเนียมการขึ้น – ลง ของอากาศยาน (แลนดิ้ง ฟี) และค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (พาร์คกิ้งฟี) เป็น โอกาสที่ดีที่กระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเดินทางเพิ่มขึ้น และส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .993) (8) ประชาชนให้ความสนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ และสามารถเจริญเติบโตได้ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .913) (9) ประชาชนให้ความสนใจในการศึกษาหลักสูตรมัคคุเทศก์มากขึ้น เนื่องจากสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถประกอบอาชีพได้และมีค่าตอบแทนสูง ทำให้มีจำนวนมัคคุเทศก์มัธยมจบอนุญาตนเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 1.023)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ (1) เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัคคุเทศก์ด้อยคุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ส่งผลเสียต่อภาพพจน์ของประเทศไทย และส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .885) (2) ปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่นำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพต่างๆ ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวลดลง ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .895) (3) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของปี 2553 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2552 เนื่องจากเพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ส่งผลให้การขยายตัวในภาคการท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากราคาการใช้บริการท่องเที่ยวสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = .812) (4) ปัญหาการแพร่ระบาดของของโรคติดต่อ (ไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009) ส่งผลให้การเดินทางภายในประเทศและระหว่างประเทศชะลอตัวลงอย่างเด่นชัด ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .777) (5) วิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา (วิกฤตแฮมเบอเกอร์) เมื่อปี พ.ศ. 2551 ส่งผลกระทบต่อยุโรปและเอเชีย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยลดลง ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .833) (6) ค่าเงินบาทแข็งตัว จูงใจให้คนไทยเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถซื้อทัวร์ได้ในราคาถูกลง ส่งผลเสียต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = .836)

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียน
ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียน
ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของสภาพแวดล้อม
ภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

สภาพแวดล้อมภายใน	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านบุคลากร			
1.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ	3.45	1.006	ปานกลาง
2.บุคลากรมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน	3.51	.987	มาก
3.บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	3.39	.940	ปานกลาง
4.บุคลากรในหน่วยงานสามารถประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้	3.41	.963	ปานกลาง
5.บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	3.51	.903	มาก
6.บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	3.65	1.163	มาก
7.บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.49	.987	ปานกลาง
8.บุคลากรยังขาดความความรู้ความเข้าใจ พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551อย่างถ่องแท้เนื่องจากเพิ่งออกมาบังคับใช้ ทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน	3.53	.946	มาก
9.บุคลากรบางส่วนขาดภาวะผู้นำ ขาดความกล้าตัดสินใจในบางปัญหา ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า	3.67	.887	มาก
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านบุคลากร	3.51	.613	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านงบประมาณ			
10.งบประมาณมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน	2.67	1.227	ปานกลาง
11.การวางแผนในการใช้งบประมาณมีความเหมาะสม	2.82	1.126	ปานกลาง
12.ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณมีความคล่องตัว ได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	2.65	.913	ปานกลาง
13.การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส	2.98	1.122	ปานกลาง
14.มีระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม	3.02	1.010	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านงบประมาณ	2.83	.891	ปานกลาง
ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่			
15.มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.02	.969	ปานกลาง
16.มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยและมีคุณภาพ	3.41	.829	ปานกลาง
17.สำนักงานมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ	3.57	.831	มาก
18.มีแผนผังเกี่ยวกับบริเวณอาคาร สถานที่ อย่างชัดเจน	3.00	1.000	ปานกลาง
19.มีระบบสาธารณูปโภคที่ดี ถูกสุขลักษณะ	3.37	.979	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่	3.27	.741	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	ค่าสถิติ		ระดับ
	(\bar{X})	(S.D.)	
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ			
20.เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน	3.49	1.027	ปานกลาง
21.การเป็นองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ การทำให้มีกฎหมายระเบียบวิธีการปฏิบัติและขั้นตอนที่ยู่งยาก ทำให้การดำเนินงานบางส่วนยังเกิดความล่าช้า	3.61	.896	มาก
22.การบริหารงานมีการกระจายอำนาจ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว	3.20	.980	ปานกลาง
23.การบริหารจัดการสามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.33	.952	ปานกลาง
24.มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน	3.67	.909	มาก
25.มีการปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการรับฟังความคิดเห็น และรับเรื่องร้องเรียนของประชาชน	3.57	.922	มาก
26.มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน	3.49	.925	ปานกลาง
27.มีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและให้บริการประชาชน	3.43	.964	ปานกลาง
28.การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว	3.47	.966	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	3.47	.728	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย สภาพแวดล้อมภายใน	3.33	.610	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพแวดล้อมภายในส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .610) เมื่อพิจารณาเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ (1) มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน

($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .909) (2) บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 1.163) (3) สำนักงานมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .831) และมีการปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการรับฟังความคิดเห็น และรับเรื่องร้องเรียนของประชาชน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .922) (4) บุคลากรมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .987) และบุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .903) (5) บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .987) เป็นองค์การที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.027) และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .925) (6) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .728) (7) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.006) (8) มีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและให้บริการประชาชน ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .964) (9) บุคลากรในหน่วยงานสามารถประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .963) และมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยและมีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .829) (10) บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = .940) (11) มีระบบสาธารณูปโภคที่ดี ถูกสุขลักษณะ ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .979) (12) การบริหารจัดการสามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .952) (13) การบริหารงานมีการกระจายอำนาจ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = .980) (14) มีระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 1.010) และมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = .969) (15) การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 1.122) (16) การวางแผนในการใช้งบประมาณมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.82$, S.D. = 1.126) (17) งบประมาณมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.67$, S.D. = 1.227) (18) ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณมีความคล่องตัว ได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.65$, S.D. = .913)

สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ (1) บุคลากรบางส่วนขาดภาวะผู้นำ ขาดความกล้าตัดสินใจในบางปัญหา ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .887) (2) การเป็นองค์การของหน่วยงานภาครัฐราชการ ทำให้มีกฎหมาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติและขั้นตอน

ที่ยุ่ยาก ทำให้การดำเนินงานบางส่วนยังเกิดความล่าช้า ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .896) (3) บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551อย่างถ่องแท้เนื่องจากเพิ่งออกมาบังคับใช้ ทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .946)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ

การวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังการรับ โอนภารกิจ ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังการรับ โอนภารกิจ

ศักยภาพในการดำเนินงาน	ค่าสถิติ		ระดับ	ลำดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
1. สนท. มีศักยภาพในการจัดระบบงานและบริหารบุคคลของสำนักงาน	3.25	.997	ปานกลาง	15
2. สนท. มีศักยภาพในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และงานสารบรรณของสำนักงาน	3.37	1.019	ปานกลาง	11
3. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานประสานงานต่างๆของสำนักงาน	3.18	1.034	ปานกลาง	16
4. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ การเงิน บัญชีและงบประมาณของสำนักงาน	3.12	.993	ปานกลาง	17
5. สนท. มีศักยภาพในการเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน	3.27	.918	ปานกลาง	14
6. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานในฐานะเป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.53	.987	มาก	6
7. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์	3.75	.935	มาก	1
8. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.65	.868	มาก	3

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ศักยภาพในการดำเนินงาน	ค่าสถิติ		ระดับ	ลำดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
9.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยว	3.39	.961	ปานกลาง	10
10.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งพักและเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆที่เกี่ยวข้อง	3.49	1.084	ปานกลาง	7
11.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว	3.67	.887	มาก	2
12.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการจัดทำ เก็บรักษาสัญชีและติดตามแก้ไขข้อมูลประวัติของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.57	1.063	มาก	5
13.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความต่างๆ	3.49	1.065	ปานกลาง	7
14.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการประสานส่งเสริม สนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย	3.43	.831	ปานกลาง	9
15.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.37	.824	ปานกลาง	11
16.สนท. มีศักยภาพในการศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.35	.913	ปานกลาง	12
17.สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์เป็นไปตามกฎหมาย	3.33	.792	ปานกลาง	13
18.สนท. มีศักยภาพในการตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการหรือมัคคุเทศก์ได้ดำเนินการตามผลสั่งการของนายทะเบียน	3.43	.964	ปานกลาง	9

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ศักยภาพในการดำเนินงาน	ค่าสถิติ		ระดับ	ลำดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
19. สนท. มีศักยภาพในการให้ความคุ้มครองแก่นักท่องเที่ยวไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือถูกหลอกลวงขณะพำนักในประเทศไทย	3.37	.799	ปานกลาง	11
20. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเก็บรักษาและการบริหารเงิน และทรัพย์สินของกองทุน	3.59	.726	มาก	4
21. สนท. มีศักยภาพในการกำหนดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน ตามที่คณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวกำหนด	3.53	.784	มาก	6
22. สนท. มีศักยภาพในการจัดทำงบการเงินและบัญชี แสดงการใช้จ่ายเงินกองทุนเสนอต่อคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	3.47	.731	ปานกลาง	8
รวมเฉลี่ย	3.44	.701	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = .701) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .935) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .887) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .868) มีศักยภาพในการดำเนินการเก็บรักษาและการบริหารเงิน และทรัพย์สินของกองทุนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .726) มีศักยภาพในการดำเนินการจัดทำ เก็บรักษา บันทึกและติดตามแก้ไขข้อมูลประวัติของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.063) มีศักยภาพในการดำเนินงานในฐานะเป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .987) มีศักยภาพในการกำหนดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการดำเนินการ

เกี่ยวกับกองทุน ตามที่คณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวกำหนดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .784) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งพัก และเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.084) มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.065) มีศักยภาพในการจัดทำบัญชีงบการเงิน และบัญชีแสดงการใช้จ่ายเงินกองทุนเสนอต่อคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .731) มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .831) มีศักยภาพในการตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการหรือมัคคุเทศก์ได้ดำเนินการตามผลสั่งการของนายทะเบียนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .964) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = .961) มีศักยภาพในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และงานสารบรรณของสำนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 1.019) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .824) มีศักยภาพในการให้ความคุ้มครองแก่นักท่องเที่ยวไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือถูกหลอกลวงขณะพำนักในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .799) มีศักยภาพในการศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = .913) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์เป็นไปตามกฎหมายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .792) มีศักยภาพในการเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .918) มีศักยภาพในการจัดระบบงานและบริหารบุคคลของสำนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .997) มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานประสานงานต่างๆของสำนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 1.034) และมีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ การเงิน บัญชีและงบประมาณของสำนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = .993)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ตารางที่ 11 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ลำดับที่	ปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
1	การจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	8	29.63
2	การจัดซื้ออุปกรณ์บางอย่างยังมีความล่าช้า ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน	7	25.93
3	ตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	5	18.52
4	เนื่องจากเป็นระบบงานที่ทำงานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทั้งหมด บางครั้งถ้าเครือข่ายล่มส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า	4	14.81
5	การแจ้งข้อมูลข่าวสาร (บางเรื่อง) ไปยังสำนักงานทะเบียน ฯ สาขามีความล่าช้า	2	7.41
6	บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจพรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 อย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน	1	3.70
รวม		27	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่า บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ การจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 29.63 ของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น รองลงมา คือ ปัญหาการจัดซื้ออุปกรณ์บางอย่างยังมีความล่าช้า ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 25.93 ของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น ปัญหาตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 18.52 ของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น

ตารางที่ 12 แสดงข้อเสนอแนะของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในภาพรวม

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น	8	57.14
2	ควรจัดสรรบุคลากรให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	3	21.43
3	ควรมีการบันทึกแจ้งเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงหรือคำสั่งต่างๆ ให้ชัดเจน และแจ้งไปยังสำนักงานทะเบียน ฯ สาขาอย่างทันทั่วถึง	2	14.29
4	ควรมีการจัดทำระบบการจดทะเบียนให้สอดคล้องกับการรายงานสถิติการจดทะเบียน	1	7.14
รวม		14	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่า บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น รองลงมา คือ ควรจัดสรรบุคลากรให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 ของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น ควรมีการบันทึกแจ้งเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงหรือคำสั่งต่างๆ ให้ชัดเจน และแจ้งไปยังสำนักงานทะเบียน ฯ สาขาอย่างทันทั่วถึง มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและ มัคคุเทศก์

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

1. ปัจจัยด้านการเมือง

ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจด้านการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้กับนักท่องเที่ยวรวมถึงธุรกิจนำเที่ยวด้วย เพราะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะขับเคลื่อนทั้งระบบได้ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ต้องมีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังนั้น หากนักท่องเที่ยวไม่มีความมั่นใจในสถานการณ์ทางการเมืองของไทย ปัจจัยการนำเข้า (นักท่องเที่ยว) ที่เข้าสู่กระบวนการในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวย่อมมีน้อย ส่งผลต่อผลิตผลทางการท่องเที่ยวทั้งหมด และธุรกิจนำเที่ยวที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ก็ย่อมได้รับผลกระทบไปด้วย เช่น ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวมีการแจ้งยกเลิกประกอบธุรกิจนำเที่ยวมากขึ้นเนื่องจากนักท่องเที่ยวลดลง มัคคุเทศก์มีรายได้ลดลง ทำให้ยื่นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์น้อยลงและเมื่อธุรกิจนำเที่ยวประสบปัญหาขาดทุน ขาดรายได้ มัคคุเทศก์ตกงาน ส่งผลให้การให้บริการของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีมาตรฐานลดลง ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนมากขึ้น

“ปัญหาทางการเมืองของไทยในภาวะการณ์ปัจจุบันส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจด้านการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้กับนักท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจนำเที่ยวด้วย หากนักท่องเที่ยวไม่มีความมั่นใจในสถานการณ์ทางการเมืองของไทย ปัจจัยการนำเข้า (นักท่องเที่ยว) ที่เข้าสู่กระบวนการในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวย่อมมีน้อย ส่งผลต่อผลิตผลทางการท่องเที่ยวทั้งหมด และธุรกิจนำเที่ยวที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ก็ย่อมได้รับผลกระทบด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ หรือรายได้ของมัคคุเทศก์ที่ลดน้อยลงจาก

การที่มีนักท่องเที่ยวมาใช้บริการน้อยลง” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

“ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในปัจจุบัน ส่งผลกระทบ ในแง่ของมาตรฐานธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยว ประสบปัญหาขาดทุน ขาดรายได้ นักท่องเที่ยวน้อยลง มัคคุเทศก์ตกงาน ทำให้การให้บริการของทัวร์กับไกด์มีมาตรฐานน้อยลงเกิดปัญหาการร้องเรียน ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวของนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวร้องเรียนกันเอง ทำให้เกิดกรณีพิพาทในความรับผิดชอบของสำนักงานมากขึ้นเช่นกัน” (นายทะเบียนฯ คนที่ 2, 16 มีนาคม 2553)

อีกทั้งหากมีปัญหาระเบิดความขัดแย้งทางการเมือง ก็จะส่งผลในแง่ของการพิจารณาข้อกฎหมายต่างๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิจัยสิทธิ์

“ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เนื่องจากสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เป็นผู้ควบคุมดูแลธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ปัจจุบันยังมีความจำเป็นในการออกกฎกระทรวงต่างๆ เพิ่มเติม หากมีความขัดแย้งทางการเมืองก็จะส่งผลให้การพิจารณาข้อกฎหมาย ที่จะต้องออกบังคับเพิ่มเติม เกิดความล่าช้า ทำให้สำนักทะเบียนฯ เอง ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามที่กฎหมายกำหนดไว้” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2553)

ในส่วนนโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในแง่ของการเพิ่มขึ้นของการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์

“นโยบายของรัฐบาลที่เน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น ทำให้มีผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ โรงแรม รีสอร์ท โฮมสเตย์ ร้านอาหาร ร้านจำหน่ายของที่ระลึก

ๆ รวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งปัจจุบัน มีผู้มาขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ และผู้ที่สนใจจะประกอบอาชีพเป็นมัคคุเทศก์ ก็มาขอขึ้นทะเบียนเป็นมัคคุเทศก์เพิ่มมากขึ้น เป็นลำดับ” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

“นโยบายของรัฐบาลย่อมส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งระบบ หากมีการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการด้านการท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจนำเที่ยวด้วย เมื่อธุรกิจนำเที่ยวฟื้นตัว การยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ก็จะเพิ่มขึ้น การแจ้งเลิกประกอบการย่อมลดลงไปในตัว และมัคคุเทศก์ก็มีรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการยื่นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ก็ มีมากขึ้นเช่นกัน” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

เมื่อมีการขยายตัวของจำนวนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ ก็ต้องเข้าไปควบคุมดูแลธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพิ่มขึ้นเช่นกัน

“ในกรณีที่ภาครัฐเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น จะส่งผลถึงสำนักทะเบียนฯ มากขึ้นเนื่องจากจะมีการขยายตัวของผู้ประกอบการ และการเพิ่มจำนวนของมัคคุเทศก์ ทั้งที่มีใบอนุญาตถูกต้องตามกฎหมาย และที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งสำนักงานทะเบียนฯ เอง จะต้องเข้าไปควบคุมดูแลผู้ประกอบการ และมัคคุเทศก์ ให้ดำเนินกิจการเป็นไปตาม พรบ.ธุรกิจ นำเที่ยว และมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพิ่มมากขึ้นไปเป็นเงาตามตัว เพื่อจะได้ให้ความมั่นใจกับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2553)

2. ปัจจัยด้านกฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ดังนี้

“พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ทำให้การทำงานของสำนักทะเบียนฯ ขยับเคลื่อนไปได้ แต่ใน พรบ. 2551 ก็ยังต้องรอกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่างๆ ออกมาบังคับใช้ให้มีผลสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานของสำนักทะเบียนฯ บางเรื่องยังไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ทันที่ เช่น ในเรื่องของกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว จากการที่นักท่องเที่ยวได้รับความเสียหายตามมาตรา 40 ยังไม่สามารถจ่ายเงินชดเชยให้กับนักท่องเที่ยวได้ ซึ่งต้องรอระเบียบและประกาศต่างๆ” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

“พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ถือว่ายังเป็นกฎหมายใหม่และมีความแตกต่างกับ พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 ประกอบกับกฎกระทรวง ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ออกตาม พรบ. 51 ยังไม่บังคับอย่างสมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นต้องนำกฎกระทรวง ระเบียบ หลักเกณฑ์เดิมตาม พรบ. 35 มาใช้บังคับไปพลางก่อน ดังนั้นในการบังคับใช้กฎหมายอาจมีปัญหาในช่วงแรกเท่านั้น ที่กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องยังไม่ประกาศใช้อย่างสมบูรณ์” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยและของโลก ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในเรื่องของจำนวนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่ขึ้นขอรับใบอนุญาต

“ในส่วนของสภาพเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะ เป็นของประเทศไทยเอง หรือของโลก จะมีผลกระทบด้านปริมาณการขึ้นขอจดทะเบียน เนื่องจากหากเศรษฐกิจดี นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อบริการมาก บริษัทนำเที่ยวต่างๆ ก็จะพากันมาจดทะเบียนมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าหากเศรษฐกิจไม่ดี ไม่มีนักท่องเที่ยว

ก็จะส่งให้ผู้ประกอบการขาดรายได้ จนนำไปสู่เลิกกิจการเพราะบริษัทนำเที่ยว หากขาดนักท่องเที่ยวก็จะมีรายได้อาจบริหารจัดการในบริษัทของตัวเอง ดังนั้น ในเรื่องเศรษฐกิจจะมีผลกับบริษัทนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มากกว่า ส่วนสำนักงานทะเบียนฯ คงกระทบในเรื่องจำนวนการจดทะเบียนที่เพิ่มขึ้น หรือลดลง ตามภาวะเศรษฐกิจ” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2553)

ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย ความมีอสังหาริมทรัพย์ของคนไทย ความสนใจของประชาชนในการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ และการเพิ่มขึ้นของสถาบันการศึกษาที่เปิดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์

“อสังหาริมทรัพย์ของคนไทยย่อมส่งผลดีต่อการท่องเที่ยว เพราะการท่องเที่ยวอยู่ในภาคบริการ เมื่อนักท่องเที่ยวประทับใจ การมาใช้บริการครั้งต่อไปย่อมเกิดขึ้นตามมา หมายถึงธุรกิจนำเที่ยวด้วยที่มีความเจริญเติบโตจากการที่นักท่องเที่ยวมาใช้บริการสืบเนื่องมาจากการประทับใจในอสังหาริมทรัพย์ของคนไทย ดังนั้นการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว การขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ รวมถึงการขึ้นทะเบียนเป็นผู้นำเที่ยวก็ต้องเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

“เนื่องจาก พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เปิดกว้างให้แก่นักศึกษาที่จบการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีสาขาการท่องเที่ยวสามารถขึ้นทะเบียนเป็นมัคคุเทศก์ได้โดยอัตโนมัติ และสถาบันการศึกษาต่างๆ มีการเปิดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์อยู่เป็นประจำ จึงมีผู้มาขอขึ้นทะเบียนเป็นมัคคุเทศก์เพิ่มมากขึ้น และผู้ที่ขอประกอบธุรกิจนำเที่ยวก็มาขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ทำให้สถิติการขอใบอนุญาตเพิ่มมากขึ้น และมีรายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับมีการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว สามารถออกใบอนุญาตให้ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ได้ภายใน 1 วัน หากเอกสารครบถ้วน” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

จากการที่ประชาชนให้ความสนใจในการยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์เพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลดีต่อสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในการตรวจสอบ เพื่อลดปัญหาบริษัทนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เถื่อน ส่งผลถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ

“ในส่วนของ การประกอบธุรกิจนำเที่ยว และประกอบอาชีพมัคคุเทศก์ ที่มีเพิ่มมากขึ้นจะเป็นผลดีมากกว่าเนื่องจาก ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว และประกอบอาชีพมัคคุเทศก์ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้ถูกต้องตาม พรบ.ธุรกิจนำเที่ยวฯ ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว และผู้ที่ประกอบอาชีพมัคคุเทศก์ เข้ามาอยู่ในความดูแลของสำนักงานทะเบียนฯ จะทำให้สามารถง่ายแก่การตรวจสอบ ลดปัญหา บริษัทนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ เถื่อน ทำให้ส่งผลถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ไม่มีปัญหาในเรื่องของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ที่ไม่มีใบอนุญาต นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจในการใช้บริการมากขึ้น เพราะหากมีข้อร้องเรียนเกิดขึ้นก็มีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือ ดูแลเขาอยู่” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2553)

และการเพิ่มขึ้นของสถาบันการศึกษาที่เปิดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในเรื่องการพิจารณาอนุมัติหลักสูตรของสถานศึกษานั้นๆ

“การจัดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์ของสถาบันการศึกษา ปัจจุบัน มีสถาบันการศึกษาหลายแห่ง มีความพร้อมที่จะจัดอบรมฯ สำนักทะเบียนฯ เอง ในฐานะต้องกำกับดูแลหลักสูตรด้วย ก็จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของหลักสูตรการอบรมของแต่ละสถาบัน เพื่อให้มัคคุเทศก์ที่ผ่านการอบรม จากสถาบันต่างๆ มีมาตรฐานเดียวกัน เพราะถ้าไม่ควบคุมดูแลให้ดี มัคคุเทศก์ที่จบหลักสูตรมาก็จะไม่มีคุณภาพตามมาด้วย ในฐานะที่สำนักทะเบียนฯ ดูแลโดยตรง ก็ต้องเข้มงวดในการอนุมัติหลักสูตรของสถาบันการศึกษาต่างๆ ด้วย หากสำนักทะเบียนฯ ดูแลได้ดี ก็จะได้รับ การชื่นชมและยอมรับ จากสถาบันการศึกษา ผู้ประกอบการ รวมถึงมัคคุเทศก์ที่ผ่านการอบรมด้วย” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2553)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลดีต่อสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในด้านการปฏิบัติงานที่สะดวก รวดเร็ว

“ในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดในปัจจุบันก็ถูกนำมาใช้มากมาย สำนักงานทะเบียนฯ ก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่น่าเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ส่งผลให้หน่วยงานได้รับความชื่นชมจากผู้มาใช้บริการของสำนักงานทะเบียนฯ เอง และเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานเกี่ยวข้อง” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2553)

“เทคโนโลยีสารสนเทศเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน คือ สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

2. ลักษณะที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ด้านบุคลากร

บุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมรยาที่ดี และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

“ปัจจุบันบุคลากรมีความเพียงพอ ทำให้การดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนไปได้เร็วขึ้น และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

“ด้านบุคลากร มีความรู้ความสามารถ ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรอบคอบให้บริการที่ถูกต้องแม่นยำ และกิจกรรมรยาที่ดี” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

ด้านงบประมาณ

งบประมาณที่ได้รับจัดสรรนั้นไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

“งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
สำนักทะเบียน ฯ สาขาได้รับงบประมาณปีละประมาณ 200,000 บาท”
(นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

“งบประมาณ ฯ สาขาได้รับการจัดสรรงบประมาณมาส่วนหนึ่ง แต่ก็
ไม่มาก ต้องบริหารจัดการใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น” (นายทะเบียนฯ คนที่ 1,
19 มีนาคม 2553)

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่

สถานที่ตั้งสำนักงานมีความเหมาะสม สะอาดเรียบร้อย เดินทางสะดวก มีที่นั่งสำหรับ
ประชาชนที่มาใช้บริการอย่างเพียงพอ แต่มีปัญหาเรื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักงานทะเบียน ฯ สาขา
ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

“สถานที่ตั้งของสำนักงานเหมาะสม เดินทางสะดวก สถานที่
ให้บริการประชาชนสะดวก สบาย มีที่นั่งเพียงพอ” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4,
8 มีนาคม 2553)

“ด้านอาคาร สถานที่ สำนักงานสะอาดเรียบร้อย อาคารสำนักงาน
ใหญ่โตน่าเชื่อถือ และป้ายชื่อขนาดใหญ่สังเกตเห็นง่าย” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3,
18 มีนาคม 2553)

“เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน” (นายทะเบียนฯ
คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

ด้านการบริหารจัดการ

ด้านการบริหารจัดการนั้น มีการปรับปรุงด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริการมีการพัฒนาการให้บริการอยู่เสมอ แต่การบริหารจัดการบางเรื่องยังไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด เช่น งบประมาณในการประชาสัมพันธ์องค์การ รวมทั้งข่าวสารเกี่ยวกับพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ที่เพิ่งประกาศใช้

“สำนักทะเบียน ฯ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีฝ่ายงานที่รับผิดชอบชัดเจน มีผลงานที่มีความถูกต้อง และมีการปรับปรุงด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริการ มีการพัฒนาการให้บริการอยู่เสมอ” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

“ด้านการบริหารจัดการบางเรื่องยังไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจาก งบประมาณมีจำกัด” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

“สำนักทะเบียน ฯ ยังใหม่อยู่ การประชาสัมพันธ์ข่าวต่างๆ ยังไม่ทั่วถึง ขาดงบประมาณที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์องค์การ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ที่เพิ่งประกาศใช้” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคที่ในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ แบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ

3.1 ปัญหาภายในสำนักงาน ประกอบด้วย งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ ปัญหาเรื่องการจัดซื้อบัตรประจำตัวมัคคุเทศก์

“ได้รับเงินงบประมาณในการดำเนินงานในแต่ละปี ค่อนข้างน้อย ทำให้การบริหารงาน การจัดการ เป็นไปอย่างไม่คล่องตัว และเนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ส่งผลให้การดำเนินงานในส่วนของการออกตรวจปฏิบัติการในพื้นที่ ไม่คล่องตัว” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

“การดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ ทำให้มีการส่งเอกสารกลับไปกลับมา ทำให้เกิดความล่าช้า การเบิกจ่ายเงินล่าช้า” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

“บัตรมัคคุเทศก์หมด ทำให้มัคคุเทศก์รอบัตรเป็นเวลานาน เกิดความไม่เข้าใจต่อสำนักงาน” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

3.2 ปัญหาภายนอกสำนักงาน ประกอบด้วย

“ผู้เกี่ยวข้องในส่วนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังขาดความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551” (นายทะเบียนฯ คนที่ 3, 18 มีนาคม 2553)

“พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ยังไม่สามารถบังคับใช้ได้บางเรื่อง ต้องรอกฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศต่างๆ ออกมาจึงจะบังคับใช้ได้สมบูรณ์” (นายทะเบียนฯ คนที่ 4, 8 มีนาคม 2553)

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ได้รับการแบ่งส่วนราชการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวในการพัฒนามาตรฐานการบริการด้านการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งสนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้อยู่ในระดับมาตรฐานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และก่อให้เกิดการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ซึ่งเดิมเป็นภารกิจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และได้โอนภารกิจนี้ให้กับสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังรับโอนงานพัฒนา สนับสนุนกิจการภาพยนตร์มาจากกรมประชาสัมพันธ์ด้วย (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2546 : 5) ภายในของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว แบ่งออกเป็น 1 กอง 3 สำนัก ได้แก่ กองกลาง สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักพัฒนาบริการการท่องเที่ยว และสำนักพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (ราชกิจจานุเบกษา 2545: 172)

ปีงบประมาณ 2546 สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 ให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งจัดตั้งใหม่ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กล่าวคือ ตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 ซึ่งเดิมกำหนดให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการตามกฎหมายธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 แต่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นผู้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แทนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จึงมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2546 : 42) ดังนี้

1. แก้ไขเพิ่มเติมบทนิยามคำว่า “นายทะเบียน” และคำว่า “พนักงานเจ้าหน้าที่” ในมาตรา 3 มาตรา 50 และมาตรา 51 ยกเลิกบทนิยามคำว่า “การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” และคำว่า “ผู้ว่าการ” ในมาตรา 3 มาตรา 52 และมาตรา 53 และเพิ่มบทนิยาม คำว่า “สำนักงาน” และ “ผู้อำนวยการ” ในมาตรา 3

2. แก้ไขเพิ่มเติมองค์ประกอบของคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในมาตรา 6

3. แก้ไขเพิ่มเติมอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในมาตรา 10 (2)

และมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับโอนภารกิจด้านงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปีงบประมาณ 2548 (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2546 : 42) ดังนี้

1. แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ และกฤษฎีกาว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ 2 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 และแก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2545 ซึ่งในปี พ.ศ. 2546 อยู่ในระหว่างเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อรอเข้าสภาเพื่อพิจารณา

2. ปรับปรุงสำนักงาน เพื่อให้เหมาะสมกับระบบทะเบียนใหม่ พร้อมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อรองรับการบริการที่ทันสมัยครบถ้วนและมีข้อมูล ซึ่งระบบทะเบียนจะมีลักษณะเป็น One Stop Service

3. พัฒนาบุคลากร และฝึกงานกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมมากที่สุด คือ งานทะเบียน ต่ออายุ เพิกถอนใบอนุญาต ตลอดจนรับเรื่องร้องเรียนและการฝึกอบรมมัคคุเทศก์

ปีงบประมาณ 2549 มีการร่างมาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พร้อมจัดทำคู่มือประเมินมาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เนื่องจากพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 กำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว จะต้องเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ประกอบการ เพื่อเป็นการคุ้มครองนักท่องเที่ยวที่เปรียบเสมือนผู้บริโภคสินค้า และบริการทางการท่องเที่ยวมิให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความเชื่อมั่นที่จะเลือกใช้บริการจากผู้ประกอบธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย และในการประกอบธุรกิจนำเที่ยว ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวต้องว่าจ้างบุคลากรที่ได้รับอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์เท่านั้นในการนำเที่ยว จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานมัคคุเทศก์ด้วย (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2549 : 52)

มีการจัดโครงการฝึกอบรมมัคคุเทศก์ภาษาเกาหลี เนื่องจาก ได้รับการร้องเรียนจากธุรกิจนำเที่ยวแลมัคคุเทศก์ ว่ามีจำนวนมัคคุเทศก์ภาษาเกาหลีไม่เพียงพอ รัฐบาลจึงมีนโยบายเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหามัคคุเทศก์ โดยเฉพาะภาษาเกาหลี เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป็นกรณีเร่งด่วน โดยมีมัคคุเทศก์ที่เข้ารับการอบรมรวมทั้งสิ้น 500 คน (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2549 : 54)

ในส่วนของพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์นั้น สืบเนื่องมาจากเมื่อวันที่ 13 มิ.ย. 2546 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว เสนอร่างพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ต่อสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี แต่เนื่องจากในขั้นตอนสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจสอบพิจารณาแล้ว ได้มีการยกร่างพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ทั้งฉบับ ประกอบกับสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้ตั้งข้อสังเกตร่าง พ.ร.บ. ฯ เป็นรายมาตรา ผ่านสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา

การเสนอแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยวได้เสนอร่างพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. ... ใหม่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ซึ่งในปี พ.ศ. 2549 ยังไม่มีผลบังคับใช้ (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2549 : 52-53)

ปีงบประมาณ 2550 สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ได้รับงบประมาณในการจัดสรรโครงการ (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2550 : 51-59) ดังนี้

1. โครงการเสริมสร้างศักยภาพและองค์ความรู้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศรวมทั้งความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวที่ควรทราบ ตลอดจนบทบาทคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันจำเป็นของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีการจัดอบรมทั้งหมด 4 ครั้ง ในพื้นที่จังหวัดเชียงราย ตราด ขอนแก่น และสงขลา ครั้งละ 100 คน

2. โครงการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาและผลกระทบจากทัวร์ศูนย์เหรียญ ดำเนินการถึงในส่วนที่ที่ปรึกษาโครงการส่งรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) ประกอบด้วย เนื้อหา ทบทวนข้อมูลสถานการณ์ทัวร์ศูนย์เหรียญ สรุปสาระจากกิจกรรมดำเนินงานศึกษา สรุปความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และคาดว่าบริษัทที่ปรึกษาโครงการจะส่ง (ร่าง) รายงานศึกษาเพื่อแก้ปัญหาและผลกระทบจากทัวร์ศูนย์เหรียญฉบับสมบูรณ์ ในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2550

3. โครงการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นโครงการต่อเนื่องจากการดำเนินการจัดทำมาตรฐานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ จำนวน 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เมื่อการดำเนินการจัดทำมาตรฐานทั้งสอง

สำเร็จ ขั้นตอนการดำเนินงานในขั้นถัดไป คือ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยวประจำใช้และเผยแพร่มาตรฐานทั้งสอง ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีมาตรฐานในการบริการและเข้าสู่ภาคีแห่งภูมิภาค รวมทั้งมีการตรวจประเมิน และรับรองมาตรฐาน ฯ ให้แก่ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่ขอรับการตรวจประเมินด้วย

4. โครงการฝึกอบรมสัมมนาผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเพิ่มผลผลิต เป็นโครงการที่สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ได้ร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยมีเนื้อหาในการอบรมคือ แนวทางการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวอย่างมีทิศทาง การบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจท่องเที่ยว การตลาดการท่องเที่ยว กฎหมายการท่องเที่ยว และจุดเด่นการท่องเที่ยวในแต่ละภาค จัดอบรมทั้งหมด 3 ครั้ง ในพื้นที่จังหวัดเชียงราย สงขลา และอุบลราชธานี จำนวนผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 257 คน

5. โครงการฝึกอบรมมัคคุเทศก์ภาษาเกาหลีระดับสูง ที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีผู้ผ่านการอบรมภาษาเกาหลีระดับสูงทั้งสิ้น 31 คน

6. โครงการฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพมัคคุเทศก์อาชีพและผู้สนใจ โดยมีผู้ผ่านการอบรมภาษาเกาหลีระดับต้น 112 คน ภาษาเกาหลีระดับกลาง 68 คน ภาษารัสเซียระดับต้น 142 คน และภาษาเกาหลีระดับกลาง 66 คน

ปีงบประมาณ 2551 (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 2551 : 43-44) มีผลการดำเนินงานต่างๆ ดังนี้

1. เนื่องจากพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้วันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้ภารกิจการออกใบอนุญาต การต่อใบอนุญาต การสั่งพักหรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียม การวางหลักประกันเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว การออกใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ และการขึ้นทะเบียนเป็นผู้นำเที่ยว รวมทั้งการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และผู้นำเที่ยว ซึ่งแต่เดิมเคยเป็นภารกิจของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กรุงเทพมหานคร และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์จังหวัด สังกัดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ถูกถ่ายโอนมาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง และสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สพท.) (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2552 : 3)

สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารระบบงานทะเบียน รวมถึงระบบการเงินและงานบัญชี โดยพัฒนาเป็นรูปแบบเว็บแอปพลิเคชันในการใช้งานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถจัดความซ้ำซ้อนของงานและลดเวลาในการให้บริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น จากเดิมเคยใช้เวลาในการออกใบอนุญาตธุรกิจนำเที่ยว 26 วัน สามารถลดลงเหลือแล้วเสร็จภายใน 1 วัน การออกใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ จากเดิม 25 วัน เมื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สามารถลดลงเหลือ 16 นาที การคืนหลักประกันแต่เดิมต้องใช้เวลาในการตรวจสอบดำเนินการ 60 วัน ปัจจุบันสามารถทำได้ภายใน 2 วัน งานร้องเรียนและคดี สามารถทำการติดตามการดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ สามารถตรวจสอบข้อมูลงานร้องเรียนได้ทั่วทุกภูมิภาค รวมถึงระบบการเงิน การรับชำระเงินค่าธรรมเนียมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ลดความผิดพลาดจากการออกใบเสร็จและลดเวลาในการตรวจสอบข้อมูล

2. จัดโครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยจัดอบรมภาษาเกาหลีและรัสเซียให้กับมัคคุเทศก์ ซึ่งถือว่ายังมีน้อยและเพื่อให้มีประสิทธิผลมากขึ้น และจัดอบรมเพิ่มพูนทักษะด้านสารสนเทศให้กับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

3. การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการแนวทางการตรวจปฏิบัติตามกฎหมายและสร้างเครือข่ายภาคีเพื่อความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการตาม พ.ร.บ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นตัวแทนจากตำรวจท่องเที่ยว สมาคมต่างๆ รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ปีงบประมาณ 2552 มีโครงการต่างๆ (ข้อมูลจากฝ่ายประชาสัมพันธ์) ดังนี้

1. โครงการพัฒนามาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยในงานมีการมอบรางวัลแก่ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่ผ่านการประเมินมาตรฐาน โดยสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

2. โครงการรวมพลังมัคคุเทศก์ไทยร่วมใจปลูกป่าลดภาวะโลกร้อนเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2552 เนื่องในวันมัคคุเทศก์ไทย ณ อ. เกาะช้าง จ.ตราด

3. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเครือข่ายภาคี และเปิดเส้นทางท่องเที่ยวอารยธรรมขอม ตามรอยมวยไทยนายขนมต้ม โดยเชิญผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และสื่อมวลชนทั่วประเทศ สืบหาเส้นทางท่องเที่ยวใหม่

4. โครงการประชาสัมพันธ์และให้บริการออกใบอนุญาตผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สัญจร ณ จังหวัดศรีสะเกษ เกาะช้าง และเกาะสมุย

5. โครงการฝึกอบรมภาษาสวีเดนให้แก่ภาคเอกชน
6. โครงการประเมินสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเข้าและภาคเอกชน และสาขาทั้ง 4 แห่ง
7. โครงการศึกษากรณีสนธิสัญญาทางไมตรี และความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างราชอาณาจักรไทยกับสหรัฐอเมริกา
8. โครงการคืนรอยยิ้มคืนของให้นักท่องเที่ยว
9. ทำการประชาสัมพันธ์สำนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดพิมพ์แผ่นพับ/ เอกสารเผยแพร่/ นิตยสาร/ ผลิตสื่อ/ สารคดีทางโทรทัศน์

การเลือกปัจจัยสำคัญเพื่อการวางกลยุทธ์

ในการเลือกปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเข้าและภาคเอกชน สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม คือ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มทะเบียนธุรกิจนำเข้า ภาคเอกชน และนิติการ หัวหน้ากลุ่มประสานการพัฒนาธุรกิจนำเข้าและภาคเอกชน หัวหน้ากลุ่มตรวจปฏิบัติตามกฎหมายและหัวหน้ากลุ่มกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเข้า เพื่อเลือกปัจจัยสำคัญที่เป็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามจากบุคลากรและที่ได้จากการสัมภาษณ์นายทะเบียน ฯ แก่หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม เพื่อนำเสนอในภาพรวม หลังจากนั้นให้หัวหน้ากลุ่มงาน ทั้ง 5 กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์และเลือกปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

1. ผลการเลือกปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม ได้เลือกและเสนอสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงาน พร้อมทั้งให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัยและประมาณค่าแต่ละปัจจัยด้วยการลงมติเอกฉันท์และคำนวณค่าถ่วงน้ำหนัก ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 สภาพแวดล้อมภายนอกและการประมาณค่าของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ
สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

รายการ	น้ำหนัก	ประมาณ ค่า	น้ำหนัก ที่ถ่วง	
โอกาส	1. นโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวมากขึ้น	0.15	4	0.60
	2. มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมี บทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน	0.15	4	0.60
	3. พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่อ อายุ การยกเลิก เพิกถอนใบอนุญาต และงานร้องเรียนที่ เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ มีผู้รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน	0.20	4	0.80
	4. ประชาชนให้ความสนใจในประกอบธุรกิจนำเที่ยว และเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น	0.10	3	0.30
อุปสรรค	1. ปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่นำไปสู่ เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพ ต่างๆ	0.05	2	0.10
	2. เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัคคุเทศก์ ด้อยคุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ)	0.20	1	0.20
	3. ความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐที่พิจารณาเรื่อง ร้องเรียน ยังไม่มีความชัดเจนเรื่องอำนาจหน้าที่ในการ เยียวยาความเสียหายให้แก่นักท่องเที่ยว	0.10	2	0.20
	4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การภาคเอกชนในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยว	0.05	1	0.05
รวม	1.00		2.85	

จากตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักคะแนนที่ถูกถ่วงเท่ากับ 2.85 แสดงว่าหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่มเห็นว่า สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ใช้โอกาสที่มีอยู่ตามปัจจัยต่างๆ ดำเนินงาน จนสามารถลดอุปสรรคที่มีลงได้

2. ผลการเลือกปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม ได้เลือกและเสนอสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนต่อการดำเนินงาน พร้อมทั้งให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัยและประมาณค่าแต่ละปัจจัยด้วยการลงมติเอกฉันท์และคำนวณค่าถ่วงน้ำหนัก ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 สภาพแวดล้อมภายในและการประมาณค่าของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

	รายการ	น้ำหนัก	ประมาณค่า	น้ำหนักที่ถ่วง
จุดแข็ง	1. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	0.05	3	0.15
	2. เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน	0.15	4	0.60
	3. มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน	0.05	3	0.15
	4. บุคลากรมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน	0.10	4	0.40
	5. สำนักงานมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ	0.05	3	0.15
	6. มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน	0.10	4	0.40

ตารางที่ 14 (ต่อ)

	รายการ	น้ำหนัก	ประมาณ ค่า	น้ำหนัก ที่ถ่วง
จุดอ่อน	1. ความสามารถของบุคลากรในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	0.10	1	0.10
	2. ความพอเพียงของงบประมาณ	0.15	1	0.15
	3. ความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ	0.10	1	0.10
	4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น การบริหารงบประมาณ	0.03	2	0.06
	5. ความโปร่งใสในการบริหารจัดการงบประมาณ	0.07	2	0.14
	6. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551อย่างถ่องแท้เนื่องจากเพิ่งออกมาบังคับใช้ ทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน	0.05	2	0.10
	รวม	1.00		2.50

จากตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักคะแนนที่ถูกถ่วงเท่ากับ 2.50 แสดงว่าสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีจุดแข็งภายในอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ต้องพยายามใช้จุดแข็งของสำนักงานที่มีอยู่ลดจุดอ่อนด้านต่างๆ

3. การกำหนดทิศทางของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

โดยหัวหน้างานทั้ง 5 กลุ่มเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และพันธกิจเดิมของสำนักงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์การประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เต็มรูปแบบ มุ่งเน้นลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อสร้างคุณค่า สร้างโอกาส และสร้างรอยยิ้มให้แก่ประชาชน

พันธกิจ

1. ออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
2. บังคับใช้พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551
3. รับเรื่องร้องเรียนและดำเนินคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
4. สร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
5. เป็นเลขานุการ คณะกรรมการ ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และคณะอนุกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่งตั้ง

4. การวางกลยุทธ์ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

จากผลการวิจัย ข้อ 1-3 ผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ของสำนักงาน ดังนี้

4.1 การหากกลยุทธ์ทางเลือก

ผู้วิจัยได้สร้างตารางความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และนำไปจัดเรียงเหล่านั้นมาจับคู่กันเพื่อหากกลยุทธ์ทางเลือกของสำนักงาน ผลการวิจัยเป็นไปดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกจากตารางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน บุคลากรมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน สำนักงานมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> ความสามารถของบุคลากรในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ความพอเพียงของงบประมาณ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการงบประมาณ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 อย่างถ่องแท้เนื่องจากเพิ่งออกมาบังคับใช้
โอกาส (O) <ol style="list-style-type: none"> นโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น มีการตรา พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน พรบ. ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิก เพิกถอนใบอนุญาต และงาน ร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ประชาชนให้ความสนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยว และเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น 	<p>กลยุทธ์ SO เชิงรุก</p> <ol style="list-style-type: none"> S1+S3+S4+S6+O1+O3+O4 S2+O1+O4 S2+O1+O3+O4 <p>จึงความได้เปรียบ</p>	<p>กลยุทธ์ WO แยกตัว</p> <ol style="list-style-type: none"> W4+O1+O4 W1+W3+W4+W6+O2+O3 <p>พลิกฟื้นจุดอ่อนให้เป็นโอกาส</p>
อุปสรรค (T) <ol style="list-style-type: none"> ปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่นำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพต่างๆ เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐานมัคคุเทศก์คือคุณภาพ จักรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐที่พิจารณาเรื่องร้องเรียน ยังไม่มีความชัดเจนเรื่องอำนาจหน้าที่ในการเยียวยาความเสียหายให้แก่นักท่องเที่ยว ความขัดแย้งระหว่างองค์กรภาคเอกชนในการกำหนดทิศทางการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยว 	<p>กลยุทธ์ ST พลิกฟื้นสถานการณ์</p> <ol style="list-style-type: none"> S2+T2 S2+T3 <p>ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>	<p>กลยุทธ์ WT ปกป้องกันตัว</p> <p>หลีกเลี่ยงจุดอ่อนและอุปสรรค เร่งปรับปรุงแก้ไข</p>

จากตารางที่ 15 หัวหน้างานทั้ง 5 กลุ่มได้วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน แล้วเสนอกกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยพยายามใช้โอกาสลดอุปสรรค และใช้จุดแข็งลดจุดอ่อนภายในของสำนักงาน โดยมีกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ SO (S1+S3+S4+S6+O1+O3+O4)

เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ทำให้ประชาชนมีความสนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยว และเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น อีกทั้งพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิก เพิกถอนใบอนุญาต และงานโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ เป็นหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เพียงองค์กรเดียว และทางสำนักงานเองก็มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน ใช้กลยุทธ์ “การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการประชาชน”

2. กลยุทธ์ SO (S2+O1+O4)

เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ทำให้ประชาชนมีความสนใจในการเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และมีอำนาจหน้าที่ชัดเจนในการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ใช้กลยุทธ์ “การพัฒนาศักยภาพของมัคคุเทศก์”

3. กลยุทธ์ SO (S2+O1+O3+O4)

เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากขึ้น และ มีผู้สนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวมากขึ้น และกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ตั้งแต่วันที่ 6 เมษายน 2551 มาตรา 69 เพื่อใช้เป็นเงินอุดหนุนจ่ายให้แก่นักท่องเที่ยวซึ่งได้รับความเสียหายจากการที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวหรือตามที่ได้อำนาจหรือรับรองไว้กับนักท่องเที่ยว โดยสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีหน้าที่เก็บรักษา บริหารเงิน และทรัพย์สินของกองทุน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กำหนด ให้จัดทำงบดุล งบการเงินและบัญชีแสดงการใช้จ่ายเงินกองทุนเสนอต่อคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและ

มัลคฤเทศก์ภายใน 120 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ เพื่อรองรับการดำเนินการตามภารกิจ และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ (เกณฑ์คงค้าง) ที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้กลยุทธ์ “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว”

4. กลยุทธ์ WO (W1+W3+W4+W6+O2+O3)

สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์มีหน้าที่ในการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ พ.ศ. 2551 แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติ ฯ นี้เพิ่งบังคับใช้ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ ขาดความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ส่วนปัญหาเรื่องงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานนั้น หัวหน้ากลุ่มให้ข้อมูลว่า เพิ่งเกิดปัญหานี้ในปีงบประมาณ 2553 เกิดจากบุคลากรวางแผนการใช้งบประมาณปี 2553 คลาดเคลื่อน ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานใช้กลยุทธ์ “การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสำนักงาน”

5. กลยุทธ์ ST (S2+T2)

เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัลคฤเทศก์ด้อยคุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ส่งผลเสียต่อภาพพจน์ของประเทศไทย สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ มีหน้าที่ในการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ พ.ศ. 2551 ใช้กลยุทธ์ “การตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย”

6. กลยุทธ์ ST (S2+T3)

เป็นองค์การที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัลคฤเทศก์ พ.ศ. 2551 แต่ในปัจจุบันความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐที่พิจารณาเรื่องร้องเรียนยังไม่มี ความชัดเจนเรื่องอำนาจหน้าที่ในการเยียวยาความเสียหายให้แก่นักท่องเที่ยว ทำให้เกิดข้อโต้แย้ง ใช้กลยุทธ์ “การกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”

4.2 การเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ

จากกลยุทธ์ที่ได้ตามข้อ 4.1 หัวหน้างานทั้ง 5 กลุ่ม ได้นำมาพิจารณาเลือกตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. สอดคล้องกับทิศทางของสำนักงาน
2. สอดคล้องกับงบประมาณของสำนักงาน
3. นำไปปฏิบัติได้จริง
4. ตอรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดี

จากผลการประชุมด้วยมติเอกฉันท์ ได้กลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการประชาชน โดยมีกิจกรรม ดังนี้

1. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และผู้นำเที่ยว

ปัจจุบันในระบบฐานข้อมูลธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และผู้นำเที่ยว มีการรายงานสถิติการจดทะเบียน ไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้มาขอรับบริการ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ให้มีข้อมูลที่ตรงกัน ระหว่างจำนวนผู้มาขอรับบริการกับรายงานในระบบ

2. กำหนดมาตรฐานและระยะเวลาการให้บริการพร้อมประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

จัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการบริการ โดยคณะทำงานต้องสำรวจความบกพร่องและจุดอ่อนของแต่ละขั้นตอนการบริการที่ทำให้การบริการล่าช้าและไม่เป็นธรรม และจัดทำข้อเสนอแนะในการจัดทำมาตรฐานการให้บริการต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และโปร่งใส พร้อมทั้งต้องมีการประกาศรอบระยะเวลาการให้บริการประชาชนในด้านต่างๆ

3. กำหนดแนวทาง/ มาตรการให้ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบการให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน

โดยทำการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การอย่างสม่ำเสมอผ่านทางเว็บไซต์ โดยข้อมูลต้องสะท้อนความเป็นจริง ไม่บิดเบือน และได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

4. โครงการพัฒนาระบบปฏิบัติการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต และจ่ายค่าธรรมเนียมผ่านธนาคาร

โดยจัดทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (e-Knowledge) เพื่อให้ธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และผู้นำเที่ยวสามารถสืบค้นข้อมูลและศึกษาหาความรู้ผ่าน Internet โดยทางสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สามารถให้บริการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยว ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online) ได้ ซึ่งทางผู้ประกอบการและมัคคุเทศก์สามารถชำระค่าธรรมเนียมผ่านทางธนาคาร

5. โครงการระบบแจ้งเตือนทางโทรศัพท์มือถือให้ธุรกิจนำเที่ยวชำระค่าธรรมเนียม หรือให้มัคคุเทศก์มาต่อใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์

ผู้ประกอบการที่ยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว จะต้องมาชำระค่าธรรมเนียมทุก 2 ปี และมัคคุเทศก์จะต้องมาต่ออายุบัตรประจำตัวมัคคุเทศก์ทุก 5 ปี หากมีระบบแจ้งเตือนทางโทรศัพท์มือถือ จะช่วยเตือนความจำให้กับผู้ประกอบการและมัคคุเทศก์

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของมัคคุเทศก์ โดยมีกิจกรรม คือ โครงการคัดเลือกมัคคุเทศก์ดีเด่น เพื่อแสวงหากัดเลือก และเชิดชูเกียรติมัคคุเทศก์ที่มีใบอนุญาตถูกต้อง ผู้มีความประพฤติดี มีจริยธรรม ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มารยาทของมัคคุเทศก์ และความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่มัคคุเทศก์โดยทั่วไป และให้กำลังใจแก่มัคคุเทศก์ที่ทำคุณประโยชน์ให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว โดยมีกิจกรรม คือ โครงการออกแบบและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว โดยการจัดทำระบบปฏิบัติการด้านการเงินและบัญชีบน Website ของสำนักงาน เพื่อให้มีระบบปฏิบัติการด้านการเงินและบัญชีที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 การตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีกิจกรรม ดังนี้

1. โครงการสร้างเครือข่ายภาคีความร่วมมือในการตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย

การตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ทั่วประเทศให้เป็นไปตามกฎหมาย ไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างทั่วถึงจากสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เพียงสำนักงานเดียว ดังนั้นจึงควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกภูมิภาคทั่วประเทศไทย โดยการจัดตั้งคณะกรรมการเครือข่ายภาคีและจัดอบรมแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การออกแบบและพัฒนาเครื่องมือ PDA สำหรับใช้ตรวจสอบสถานะของมัคคุเทศก์

เป็นการนำเครื่องมือ PDA (Personal digital assistants) มาใช้สำหรับการตรวจสอบบัตรประจำตัวมัคคุเทศก์ ว่าเป็นบัตรที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ โดยบัตรประจำตัวมัคคุเทศก์ที่ออกโดยสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ จะเป็นบัตรชนิด MIFARE ที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับมัคคุเทศก์ไว้ใน Chip ที่ฝังไว้ในบัตร หากเป็นบัตรที่ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว เมื่อตรวจสอบด้วยเครื่องมือ PDA จะปรากฏข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับมัคคุเทศก์ทั้งหมดบนหน้าจอ PDA

3. โครงการออกแบบระบบการแจ้งใบสั่งงานมัคคุเทศก์ทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของมัคคุเทศก์และธุรกิจนำเที่ยว

เป็นระบบการบริหารจัดการใบสั่งงานมัคคุเทศก์เพื่อใช้เป็นช่องทางติดต่อและนำส่งใบงานใหม่ผ่านระบบเครือข่ายสาธารณะ ที่จะเข้ามาทดแทนระบบ ใบสั่งงานมัคคุเทศก์เดิมที่มีการดำเนินงานในรูปแบบของเอกสาร โดยระบบแจ้งสถานะ รายละเอียดการเดินทางของมัคคุเทศก์และนักท่องเที่ยว (ชื่อ-นามสกุล passport) ที่มีการแจ้งไว้ตามใบสั่งงานมัคคุเทศก์หมายรวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับโรงแรมที่เข้าพัก ประเภทของการเดินทาง แหล่งท่องเที่ยว และเส้นทางที่ได้มีการนำนักท่องเที่ยวเข้าไป ทำให้สะดวกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของมัคคุเทศก์และธุรกิจนำเที่ยว และระบบสามารถสรุปตัวเลข สถิติรายวันของจำนวนนักท่องเที่ยว เส้นทางการเดินทาง แหล่งท่องเที่ยว ที่ผ่านมาในช่องทางของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ได้

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสำนักงาน โดยมีกิจกรรม ดังนี้

1. โครงการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ

โดยจัดอบรมบุคลากรในเรื่องเครื่องมือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของบุคลากร

2. โครงการสร้างระบบ e-Knowledge

จัดทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (e-Knowledge) เพื่อให้บุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สามารถสืบค้นข้อมูลและศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานผ่าน Internet

3. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. โครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่น

กำหนดแนวทางส่งเสริมการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพเป็นธรรมและโปร่งใสของเจ้าหน้าที่ โดยออกมาตรการจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินรางวัล โล่พนักงานดีเด่น สวัสดิการ ฯลฯ โดยจะพิจารณาจากการประเมินของผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา

5. โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีจุดอ่อนด้านความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน จึงควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคย ทั้งในระดับองค์การเดียวกันแต่คนละสำนักงาน หรือกับหน่วยงานภายนอกที่ต้องทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรม Walk Rally กีฬาสี การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อหากลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี จำนวน 51 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ สูตรของยามานะ (Taro Yamane) ที่ค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ยอมรับให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นจึงศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ นายทะเบียนฯ สาขาทั้ง 4 ท่าน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม เพื่อหากลยุทธ์การดำเนินงาน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ประเภทของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์การฝึกอบรม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับโอนภารกิจ จำนวน 15 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับโอนภารกิจ จำนวน 28 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับโอนภารกิจจำนวน 22 ข้อและส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำหนังสือถึงนายทะเบียนสำนักงานทะเบียน ฯ สาขา ทั้ง 4 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเชิญเข้าสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลในข้อมูลเชิงปริมาณ กระทำโดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นและการใช้มติเอกฉันท์

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายหลังจากรับโอนภารกิจของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี ส่วนมากเป็นเป็นเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 43.14 การศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 80.39 สถานที่ทำงานในปัจจุบัน สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 72.55 เป็นพนักงานราชการจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ตำแหน่งนักพัฒนาการท่องเที่ยวจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 68.63 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98 ประสบการณ์การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน 2-3 ครั้ง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98

ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ภายหลังจากรับโอนภารกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีศักยภาพมากที่สุดในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ รองลงมา คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ผลการศึกษาในเชิงปริมาณ

เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

โดยแบ่งเป็นรายด้านดังนี้

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .680) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .654) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง

ปัจจัยด้านสังคม ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .524) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .791) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการเมืองและกฎหมาย จากการสัมภาษณ์ พบว่าปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจด้านการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้กับนักท่องเที่ยวรวมถึงธุรกิจนำเที่ยวด้วย เพราะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะขับเคลื่อนทั้งระบบได้ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ต้องมีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังนั้น หากนักท่องเที่ยวไม่มีความมั่นใจในสถานการณ์ทางการเมืองของไทย ปัจจัยการนำเข้า (นักท่องเที่ยว) ที่เข้าสู่กระบวนการในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวย่อมมีน้อย ส่งผลต่อผลิตผลทางการท่องเที่ยวทั้งหมด และธุรกิจนำเที่ยว

ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ก็ย่อมได้รับผลกระทบไปด้วย อาทิเช่น ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวมีการแจ้งยกเลิกประกอบธุรกิจนำเที่ยวมากขึ้นเนื่องจากนักท่องเที่ยวลดลง มัคคุเทศก์มีรายได้ลดลง ทำให้ยื่นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์น้อยลง และเมื่อธุรกิจนำเที่ยวประสบปัญหาขาดทุน ขาดรายได้ มัคคุเทศก์ต่งงาน ส่งผลให้การให้บริการของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีมาตรฐานลดลง ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนมากขึ้น

ในส่วนของนโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในแง่ของการเพิ่มขึ้นของการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์และเมื่อมีการขยายตัวของจำนวนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ก็ต้องเข้าไปควบคุมดูแลธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพิ่มขึ้นเช่นกัน

ในด้านกฎหมาย ก็มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจนแต่พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ก็ยังต้องรอ กฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่างๆ ออกมาบังคับใช้ให้มีผลสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทำให้การดำเนินงานบางเรื่องยังไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ทันท่วงที เช่น เรื่องกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว จากการที่นักท่องเที่ยวได้รับความเสียหายตามมาตรา 40 ยังไม่สามารถจ่ายเงินชดเชยให้กับนักท่องเที่ยวได้ ซึ่งต้องรอระเบียบและประกาศต่างๆ

ด้านเศรษฐกิจ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์ในด้านปริมาณการยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมัคคุเทศก์กับทางสำนักงาน เนื่องจากหากเศรษฐกิจดี นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อบริการมากจะมีผู้มายื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและและเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากเศรษฐกิจไม่ดี ไม่มีนักท่องเที่ยว ก็จะส่งผลให้จำนวนผู้มายื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมัคคุเทศก์ลดลง อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวมาขอยกเลิกประกอบการกับทางสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มากขึ้น

ด้านสังคม จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย 1. ความมีธรรมาจริยธรรมของคนไทย เพราะการท่องเที่ยวอยู่ในภาคบริการ เมื่อนักท่องเที่ยวประทับใจ การมาใช้บริการครั้งต่อไปย่อมเกิดขึ้นตามมา หมายถึงธุรกิจนำเที่ยวด้วยความเจริญเติบโต จากการที่นักท่องเที่ยวมาใช้

บริการสืบเนื่องมาจากการประทับใจในอัธยาศัยไมตรีของคนไทย ดังนั้นการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว การขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ รวมถึงการขึ้นทะเบียนเป็นผู้นำเที่ยวก็ต้องเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน 2. ความสนใจของประชาชนในการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ และการเพิ่มขึ้นของสถาบันการศึกษาที่เปิดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์ ส่งผลให้จำนวนผู้มาขึ้นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และเป็นมัคคุเทศก์กับทางสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มีจำนวนเพิ่มขึ้น

ด้านเทคโนโลยี จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ คือ หากมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ทำให้มีผู้มาขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมัคคุเทศก์กับทางสำนักงานมากขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น

3. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ผลการศึกษาในเชิงปริมาณ

เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

โดยแบ่งเป็นรายด้านดังนี้

ปัจจัยด้านบุคลากร ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .613) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง

ปัจจัยด้านงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = .891) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .741) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .728) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง

ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ

สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการ มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านบุคลากร จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร มีลักษณะเป็นจุดแข็งคือ บุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิริยามารยาทที่ดี และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ด้านงบประมาณ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ มีลักษณะเป็นจุดอ่อนคือ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ สถานที่ตั้งสำนักงานมีความเหมาะสม สะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบ เดินทางสะดวก มีที่นั่งสำหรับประชาชนที่มาใช้บริการอย่างเพียงพอ มีลักษณะเป็นจุดอ่อนคือ เครื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักงานทะเบียนฯ สาขาไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

ด้านการบริหารจัดการ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน

4. กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

4.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์การประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการกระบวนการทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เต็มรูปแบบ มุ่งเน้นลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อสร้างคุณค่า สร้างโอกาส และสร้างรอยยิ้มให้แก่ประชาชน

4.2 พันธกิจ

4.2.1 ออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

4.2.2 บังคับใช้พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551

4.2.3 รับเรื่องร้องเรียนและดำเนินคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

4.2.4 สร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

4.2.5 เป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่งตั้ง

4.3 กลยุทธ์ของสำนักงานประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการประชาชน โดยมีกิจกรรม ดังนี้

1. โครงการพัฒนาระบบระบบฐานข้อมูลธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และผู้นำเที่ยว
2. กำหนดมาตรฐานและระยะเวลาการให้บริการพร้อมประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน
3. กำหนดแนวทาง/ มาตรการให้ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบการให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน
4. โครงการพัฒนาระบบปฏิบัติการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต และจ่ายค่าธรรมเนียมผ่านธนาคาร
5. โครงการระบบแจ้งเตือนทางโทรศัพท์มือถือให้ธุรกิจนำเที่ยวชำระค่าธรรมเนียมหรือให้มัคคุเทศก์มาต่อใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของมัคคุเทศก์ โดยมีกิจกรรม คือ โครงการคัดเลือกมัคคุเทศก์ดีเด่น

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว โดยมีกิจกรรม คือ โครงการออกแบบและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 4 การตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีกิจกรรม คือ

1. โครงการสร้างเครือข่ายภาคีความร่วมมือในการตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย
2. โครงการออกแบบและพัฒนาเครื่องมือ PDA สำหรับใช้ตรวจสอบสถานะของมัคคุเทศก์

3. โครงการออกแบบระบบการแจ้งใบสั่งงานมัลแวร์ทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของมัลแวร์และธุรกิจนำเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสำนักงาน โดยมีกิจกรรม คือ

1. โครงการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ
2. โครงการสร้างระบบ e-Knowledge
3. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน
4. โครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่น
5. โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลแวร์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายหลังจากรับโอนภารกิจของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลแวร์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

จากผลการวิจัย พบว่า ศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลแวร์ภายหลังจากรับโอนภารกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลแวร์มีศักยภาพมากที่สุดในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัลแวร์ รองลงมา คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัลแวร์สอดคล้องกับสุภาวดี เก้าลิม (2551 : 133) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม พบว่า ศักยภาพของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารด้านบุคลากร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ผลการวิจัยสรุปถึงความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ คือนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน และพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิก เพิกถอนใบอนุญาต และงานร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ เป็นหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่เพียงองค์กรเดียว ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานคือ ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในปัจจุบัน และพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ที่ยังต้องรอ กฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่างๆ ออกมาบังคับใช้ให้มีผลสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกานต์ เสกขุนทด (2545 : 86) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนนำร่องการจัดทำแบบแผนแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เป็นโอกาสสนับสนุนการปฏิบัติงาน ร้อยละ 43.75 และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ 15.63 ซึ่งพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเฉพาะช่วงแรกที่ยังรอ กฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่างๆ ออกมาบังคับใช้ให้มีผลสมบูรณ์เท่านั้น หากมีการประกาศใช้เพื่อให้มีผลบังคับใช้สมบูรณ์เมื่อใด ปัญหานี้ก็จะหมดไป

ด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในด้านปริมาณการยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมัคคุเทศก์กับทางสำนักงาน เนื่องจากหากเศรษฐกิจดี นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อบริการมาก จะมีผู้มายื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและและเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากเศรษฐกิจไม่ดี ไม่มีนักท่องเที่ยว ก็จะส่งผลให้จำนวนผู้มายื่นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมัคคุเทศก์ลดลง อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวมาขอยกเลิกประกอบการกับทางสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์มากขึ้น สอดคล้องกับสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

(2552 : 1,5) ได้อธิบายว่าในปี 2551 ถือเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้การท่องเที่ยวไทยมีการชะลอตัวลงอย่างเห็นได้ชัด และคาดว่าภาวะการจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะได้อัตราการเติบโตในช่วงปลายปี 2551 ต่อเนื่องถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2552 โดยภาคอุตสาหกรรมจะทยอยลดการจ้างแรงงานเข้าทดแทนและลดการจ้างแรงงานเสริมทุกประเภท รวมถึงการลดผลตอบแทนของพนักงานในทุกรูปแบบ อาทิ การลดค่าตอบแทนสวัสดิการ การลดเงินเดือน ซึ่งคาดว่าผลรวมต่อภาวะการจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะมีลดลงประมาณร้อยละ 10 ของการจ้างแรงงานทางตรงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีอยู่ประมาณ 1.1 ล้านคน ทั้งนี้ยังไม่นับรวมผลกระทบต่อการทำงานทางอ้อมที่มีอยู่อีกจำนวน 2 ล้านคน ซึ่งหากภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีการชะลอตัวลงก็จะส่งผลกระทบต่อสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในด้านปริมาณของผู้มาขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมัคคุเทศก์ที่ลดลง

ด้านสังคม ที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ คือ ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรมที่น่าสนใจจำนวนมาก และควมมีอัธยาศัยไมตรีของคนไทย ที่สร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศเดินทางท่องเที่ยวมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นผลให้ประชาชนมาขึ้นขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว ใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ และสถาบันการศึกษาต่างๆ เปิดอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับสุพรรณนา หัสภาค (2545 : 72) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศให้เดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นอันดับหนึ่งในการตัดสินใจเดินทางมาท่องเที่ยวยังจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ปัจจัยด้านการบริการและอัธยาศัยไมตรี ปัจจัยด้านความปลอดภัย ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายต่ำ และปัจจัยอื่นๆ ตามลำดับ และสมชัย ธรรมสวยดี (2546 : 105-107) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาดาเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย พบว่า นักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาดาเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นเหตุจูงใจให้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยที่มีความสำคัญมากที่สุด และนักท่องเที่ยวให้ความสำคัญในระดับสำคัญมากต่อคุณลักษณะด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ด้านอัธยาศัยของประชาชน ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านอาหารไทย ด้านโบราณสถาน ด้านวัฒนธรรมประเพณี และด้านราคาสินค้าและบริการ

ปัจจัยด้านสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน คือ ปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัคคุเทศก์คือคุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของประเทศไทย และส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและ

มักคุเทศก์ สอดคล้องกับสุพรรณนา หัศภาค (2545 : 74) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศให้เดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาที่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศพบเห็นมากที่สุด คือ ปัญหาแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรม และรองลงมาคือปัญหาผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวไม่มีคุณภาพ

ด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมักคุเทศก์ คือ หากมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมักคุเทศก์ ทำให้มีผู้มาขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและเป็นมักคุเทศก์กับทางสำนักงานมากขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับ Certo (1992 : 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การด้านเทคโนโลยีว่าเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมักคุเทศก์

ผลการวิจัยสรุปถึงความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมักคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านบุคลากร มีลักษณะเป็นจุดแข็งคือ บุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิริยามารยาทที่ดี มีการทำงานเป็นทีม และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขัดแย้งกับมนู เขม้นดี (2548 : 97-98) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขากำแพงเพชร พบว่า พนักงานของธนาคารไม่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อธิยาศัยไม่ดี ไม่ใส่ใจในการให้บริการ โดยทำงานเฉพาะหน้าที่ให้เสร็จๆ ไปเท่านั้น จำนวนพนักงานไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ใช้บริการ จึงทำให้ต้องรอนาน พนักงานขาดความเอาใจใส่และขาดความกระตือรือร้นในการให้บริการ

มีจุดอ่อน คือ ความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น การบริหารงบประมาณ และพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมักคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ที่เพิ่งออกมาบังคับใช้ ทำ

ให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับประสิทธิ์ หนูประกอบ (2544 : 89) ได้ศึกษาศึกษาภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดสงขลา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ส่วนใหญ่จบการศึกษาภาคบังคับประกอบกับจำนวนบุคลากรมีน้อย จึงทำให้ศักยภาพด้านบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ

ด้านงบประมาณ เป็นจุดอ่อน คือ การบริหารจัดการงบประมาณไม่คล่องตัว และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับประสิทธิ์ หนูประกอบ (2544 : 89) พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้ไม่เพียงพอสำหรับจัดการศึกษา แต่สามารถจัดได้ในลักษณะของการสนับสนุน โดยยังหวังพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งแต่ละปีก็ได้รับการจัดสรรน้อย ศักยภาพด้านการเงินขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงน้อยมาก สอดคล้องกับจาบาร์น (Jabarn 1973 อ้างถึงใน ฉลอง คงเจริญ 2545 : 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผลในเป้าหมายของแผนโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐวิสคอนซิน ช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 พบว่า เป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าวมีอุปสรรคสำคัญพอสรุปได้ 3 ประการ คือ ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนด้านการวางแผน

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นจุดแข็ง คือ สถานที่ตั้งสำนักงานมีความเหมาะสม สะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบ เดินทางสะดวก มีที่นั่งสำหรับประชาชนที่มาใช้บริการอย่างเพียงพอ ขัดแย้งกับมนู เขม้นดี (2548: 98) พบว่า อุปกรณ์อำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ สถานที่ตั้งธนาคารหายากและไม่สะดวกในการมาใช้บริการ

มีจุดอ่อนคือ เครื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักงานทะเบียน ฯ สาขาไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

ด้านการบริหารจัดการ เป็นจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน ขัดแย้งกับมนู เขม้นดี (2548: 98) พบว่าการประชาสัมพันธ์ยังยึดติดรูปแบบเดิม ไม่ทันสมัย ขั้นตอนการให้บริการมีความล่าช้า ขาดความถูกต้อง

4. กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

4.1 ขั้นตอนของการวางแผน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผน 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางของสำนักงาน 3) การสร้างกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประวิง คงสุคนธ์ (2537: ๗) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องแผนกลยุทธ์ของการมัธยมศึกษา โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อม การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค SWOT และการสร้างแผนกลยุทธ์

4.2 ทิศทางขององค์การ

ทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยหัวหน้างานทั้ง 5 กลุ่ม เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และพันธกิจเดิมขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์การประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการกระบวนงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เต็มรูปแบบ มุ่งเน้นลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อสร้างคุณค่า สร้างโอกาส และสร้างรอยยิ้มให้แก่ประชาชน

พันธกิจ

1. ออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต สังกัก หรือเพิกถอนใบอนุญาต การรับชำระค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ รวมทั้งการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
2. บังคับใช้พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551
3. รับเรื่องร้องเรียนและดำเนินคดีเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
4. สร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
5. เป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์แต่งตั้ง

4.3 กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่ม ได้เลือกและเสนอสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนต่อการดำเนินงานพร้อมทั้งให้นำหนักของแต่ละปัจจัยและประมาณค่าแต่ละปัจจัยด้วยการลงมติเอกฉันท์และคำนวณหาค่าถ่วง

นำนักพร้อมทั้งนำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้กลยุทธ์จำนวน 5 ข้อ คือ 1. การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการประชาชน 2. การพัฒนาศักยภาพของมัคคุเทศก์ 3. การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองธุรกิจนำเที่ยว 4. การตรวจสอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย และ 5. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสำนักงาน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สอดคล้องกับแนวความคิดของชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544 : 13-14) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ กลยุทธ์ที่ได้ผลควรมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1. วัตถุประสงค์ สิ่งที่ต้องการ แนวนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ลำดับของกิจกรรมหรือกำหนดการที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามกรอบนโยบายที่กำหนด 2. กลยุทธ์ที่ดีต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร 3. กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ยากในการคาดการณ์และยากที่จะหยั่งรู้ จะต้องได้มาจากการวิเคราะห์ตามหลักการเท่านั้น 4. กลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนกันทั่วทั้งองค์กร 5. เงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ คือ วัตถุประสงค์ต้องชัดเจนมุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน หากผู้นำไปใช้พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานควรวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพิ่มเติมได้
2. ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสภาพจริง ผู้บริหารควรกระตุ้น ส่งเสริม ให้บุคลากรในสำนักงานเห็นความสำคัญและตระหนักในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องจัดกิจกรรมต่างๆ ตามโครงการ วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ทั้งนี้้องการจะต้องพิจารณาถึงทรัพยากรทางการบริหาร อาทิเช่น บุคลากร งบประมาณ ฯลฯ พร้อมกับการสร้างเกณฑ์หรือระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. ควรมีการจัดหน่วยศูนย์ข้อมูลกลาง (Information Center) เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้ทราบถึงข้อมูลด้านการให้และเข้ารับบริการ การรับทราบถึงข้อบังคับและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และเพื่อเป็นศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ
5. จากผลการวิจัย พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนี้

5.1 การจัดซื้ออุปกรณ์บางอย่างยังมีความล่าช้า เช่น บัตรประจำตัวมัลติเทคโนโลยี ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน ดังนั้น บุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อควรวางแผนการสั่งซื้อให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยการประมาณยอดใช้จากจำนวนมัลติเทคโนโลยีที่มียื่นขอรับใบอนุญาต และจำนวนมัลติเทคโนโลยีที่จบหลักสูตรอบรมวิชามัลติเทคโนโลยีจากสถาบันต่างๆ ในแต่ละปี

5.2 ตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดสรรตำแหน่งของบุคลากร ควรมีการศึกษาถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และควรปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรเพื่อคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละคนว่าเหมาะสมกับตำแหน่งใดมากที่สุด

5.3 การแจ้งข้อมูลข่าวสาร (บางเรื่อง) ไปยังสำนักงานทะเบียน ฯ สาขาที่มีความล่าช้า ดังนั้น บุคลากรที่มีหน้าที่ในการประสานงานกับสาขา ควรมีการประสานงานกับสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.4 งบประมาณและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่จัดสรรไปยังสำนักงานทะเบียน ฯ สาขาไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้าไปศึกษาและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานทะเบียน ฯ สาขาเป็นไปอย่างราบรื่น

6. จากการวิเคราะห์พันธกิจตามบทบาทหน้าที่ของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลติเทคโนโลยี ผู้วิจัยขอเสนอวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานในปัจจุบัน ดังนี้ “สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลติเทคโนโลยีจะเป็นองค์กรชั้นนำระดับประเทศ ใช้เทคโนโลยีที่มีมาตรฐานในการพัฒนางานด้านธุรกิจนำเที่ยวและมัลติเทคโนโลยี เพื่อสร้างรอยยิ้มและหลักประกันให้กับนักท่องเที่ยว”

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยในองค์การเกี่ยวกับเรื่องบุคลากร ทรัพยากรและการบริหารจัดการในประเด็นที่เป็นจุดด้อย และประเด็นที่ควรส่งเสริมหรือเป็นเงื่อนไขที่ต้องการให้เกิดในอนาคต

2. ควรมีการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3. ควรมีการประเมินการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัลติเทคโนโลยีโดยการกำหนดตัวชี้วัด ตามแนว Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

“ประกาศสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว เรื่องจัดตั้งสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125, ตอนที่ 103 ก. ตอนพิเศษ 84 ง. (20 พฤษภาคม 2551) : 20.

“กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2545.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119, ตอนที่ 103 ก. (9 ตุลาคม 2545): 171-173.

“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 100 ก. (9 ตุลาคม 2546) : 1-16.

กล้า ทองขาว และคณะ. โครงการวิจัยและพัฒนาทักษะการทำงานด้านการพัฒนาสังคมขององค์การบริหารส่วนตำบล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา, 2545.

กานต์ เสกขุนทด. “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ขวัญธิดา สุทธิพิทักษ์. “การศึกษาการจัดองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2550.

จรรยา สุภาพ. สารานุกรมรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ฉลอง คงเจริญ. “ศึกษาคูณลักษณะและความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 100 ปี แห่งการปฏิรูประบบราชการ วัฒนาการของอำนาจรัฐและอำนาจการเมือง. กรุงเทพฯ : สถาบันนโยบายศึกษา, 2541.

คูจเดือน อิมโพธิ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ประกายพริก, 2539.

ถวิล มาตรฐาน. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2544.

ทวีศักดิ์ วาณิชย์เจริญ. “ผลกระทบจากการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ : กรณีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์.”
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์), 2540.

ทองทิพย์ สิงห์หลง. “การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, 2546.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่ (Organization and
Management). พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ชนวิวัฒน์ คุณวุฒิปรีชาชาญ. “ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรับถ่ายโอนบริการ
สาธารณะด้านการจัดการศึกษาในระบบ : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบล
หนองเหล่า อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดอุบลราชธานี.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.

ชานินทร์ อินทรเสนีย์. “การวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษา
กรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. การปฏิรูประบบราชการ : ทางออกของการแก้ปัญหาและฝ่าวิกฤต. กรุงเทพฯ
: ม.ป.ท., 2542.

บรรยงค์ โตจินดา. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, 2542.

บุญเลิศ ไพรินทร์. คู่มือการบรรยายวิธีการวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2543.

บุญเลี้ยง คำชู. “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหาร
การศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

ประจักษ์ ผลเรือง. ศักยภาพและแนวทางการสนับสนุนการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ของอาสาพัฒนาชุมชน (อช.) และผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (ผู้นำ อช.). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.

ประวิง คงสุขคนธ์. “แผนกลยุทธ์เพื่อการมัธยมศึกษาที่ก้าวไปกับกาลเวลา.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.

ประสิทธิ์ หนูประกอบ. “ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดสงขลา.” ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

ปวีดา บุญต่อ. “บทบาท ภารกิจ ของกระทรวง ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 : ศึกษากรณี กระทรวงคมนาคม.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.

ปัทมา สุทธนารักษ์. “กระบวนการทัศน์และการปฏิบัติราชการแนวใหม่” ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการบริหารงาน : การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2545.

ปิติชาย ต้นปิติ. “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ปิยวรรณ ทองไพรวรรณ. “การประเมินศักยภาพในการอนุรักษ์ชุมชนด้วยการใช้วิธี SWOT Analysis กรณีศึกษา: ชุมชนตลาดเก่าห้อง อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการวางแผนภาคและเมืองมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวางแผนชุมชนเมืองและสภาพแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2548.

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. กลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยา, 2534.

ผกาวลี พัฒนกิจ. “ความพร้อมในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548.

พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์. “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2538.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2543.

ไพโรจน์ คิ้ววิเศษ. “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

มนู เขมน์ดี. “การพัฒนากลยุทธ์การให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา กำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548.

มัย สุขเยี่ยม. “รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535.

วรเดช จันทศร. การบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สหายบล็อกร และการพิมพ์, 2543.

วราภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล. “บทบาทของรัฐในอนาคต.” ใน การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง, 81. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2541.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วิชัย โทสาลี. “ความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย.” การศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เทคนิค 19, 2540.

ศิริวรรณ เสงีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับมาตรฐาน). กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2542.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2540.
- _____. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์จำกัด, 2541.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. “แนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ.” ใน รายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 1-3. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2532.
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี 2551. กรุงเทพฯ : สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2552.
- สมคิด บางโม. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน จำกัด, 2542.
- สมชัย ธรรมสวยดี. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวอเมริกันและชาวแคนาดาเดียนที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย.” ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มติชน, 2544.
- สมิต สัจฉกร. “วัฒนธรรมรวมขององค์กร.” Technology Journal (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2541) : 168-170.
- สาโรช แก้วใส. “การศึกษาความพร้อมเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์.” การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. บริหารศาสตร์ เล่มที่ 3 ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.. การปฏิรูประบบราชการ : ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ., 2542.
- _____. การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ., 2541.
- สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ด้านการท่องเที่ยวและกิจการภาพยนตร์ รายงานประจำปีงบประมาณ 2546. กรุงเทพฯ : ศูนย์ตลาดพร้าว, 2546.
- _____. รายงานประจำปี 2549. กรุงเทพฯ : บริษัท ฐานันดร พีริเพส แอนด์ ปริ้นติ้ง จำกัด, 2549.
- _____. รายงานประจำปี 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานประจำปี 2551. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ปฏิรูประบบราชการวาระแห่งชาติเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : สำนักโฆษก สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2545.

สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์. กรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ (เพิ่มเติม) เกินกรอบที่เคยอนุมัติไว้. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว, 2552.

สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. การปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2545.

สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 จังหวัดขอนแก่น. การปฏิรูประบบราชการ ประเทศและประชาชนได้อะไร. ขอนแก่น : สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 จังหวัดขอนแก่น, 2545.

สุเทพ ศรีสุทธิ. “การศึกษาความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2548.

สุนีย์ แสงกวีเลิศ. “การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี พ.ศ. 2545-2549.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2545.

สุพจน์ เทพสุวรรณ. “การศึกษากระบวนการพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการภายหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 : ศึกษากรณีสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 2.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.

สุพรรณนา หัสภาค. “ปัจจัยที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศให้มาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.

สุภาพร พิศาลบุตร. หลักการวางแผน. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543.

สุภาวดี เก้าลิ้ม. “ศักยภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

สุรศักดิ์ แก้วธานี. “ความพร้อมในการรับถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาย จังหวัดร้อยเอ็ด.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549.

สุวัฒน์ ศิริวันนรงค์. คู่มือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : หจก. ซี แอนด์ เอ็น, 2551.

เสรี พงศ์พิศ. ร้อยคำที่ควรรู้. กรุงเทพฯ : พลังปัญญา, 2547.

แสงเดือน แสงอุทัย. “กลยุทธ์การบริหารแบบพึ่งพากันแบบการผืนที่กำลังเพื่อความร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ. ผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2541.

อรพินท์ สพอโชคชัย. “การปฏิรูประบบราชการ : เสียงสะท้อนจากประชาชน,” ใน การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง, 95. ม.ป.ท. : ม.ป.ท., 2541.

ภาษาต่างประเทศ
มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนหนังสือพิมพ์

Albrow, Martin. Bureaucracy. New York : Praeger Publishers, 1970.

Bartol, Kath M., and David C. Martin. Management. (Second Edition). New York : Mc Graw Hill, 1994.

Best, John W. Research in Education. 4 th ed. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1981.

Certo, Samuel C. and Peter J. Paul. Strategic Management : Concept and Applications. New York : McGraw-Hill, 1991.

Guzman, Nadyne. “The Effects of Participation in a Collaborative Planning Team on Leadership Development.” Dersertation Abstracts International (1988) : 582.

Herbert G. Hicks. The Management of Organization : A Systems and Human Resources Approach, 2 nd. New York : Mc graw-Hill, Book Co., 1972.

Martin, J. and Meyerson D.. Organizationl Cultures and the Danial, Channeling and Acknowledgment of Ambiguity. Managing Ambiguity and Change. New York : John Wiley and Sons, 1988.

Moo, G Gregory. “Toward a Synthesis of Strategic Planning Organization Development Oragon,” Dissertation Abstracts International. 47,3 (May 1991) : 4169 – A.

Schein, E.H. Administrative Behavior. New York : Addison, 1983.

Solder, Neil Edward. “Strategic Planning and Factors That Influence its Implementation and Development : Comparative Case Studies in Selected California Community Colleges.” Dissertation Abstracts International. 47,7 (January 1987) : 2410 – A.

Trompenaars Fons. Riding The Waves of Culture. London : The Economist Book, 1993.

Wrong, Dennis. Makers of modern social sciences : Max Weber. New Jersey : Prentice Hall, 1970.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 3276

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายชนรณม์ ทองหอม

ด้วย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การ
ดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการ
ท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศษ 0520.107 (นฐ) / 3277

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อชิปต์ย์ คลี่สุนทร

ด้วย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การ
ดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการ
ท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

AMH 9/11

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 3278

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์จรัลวรรณ จันปลา

ด้วย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายธนธรณ์ ทองหอม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเข้าเที่ยวและ
มัคคุเทศก์ และนายทะเบียนธุรกิจนำเข้าเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
2. ดร. อธิปไตย คลี่สุนทร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ
ครู วิทยาลัยการศึกษาทางไกลอินเทอร์เน็ต
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
3. อาจารย์จวีร์วรรณ จันพลา ตำแหน่ง อาจารย์คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.อ.ดร.นพรุจ ศักดิ์ศิริ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สังกัด คณะนิติวิทยาศาสตร์
โรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน จ. นครปฐม

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร ดงอนลิขสิทธิ์
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ ขอเก็บรวบรวมข้อมูล
ขอสนทนากลุ่ม และขอสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 3673

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 เมษายน 2553

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ด้วย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปีในสำนักงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้ตกลงเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

..

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / ว.3672

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 เมษายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ด้วย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ที่มีอายุงานเกิน 1 ปี ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

—

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 3678

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 เมษายน 2553

เรื่อง เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป

ด้วย นางสาวศิริมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอ กลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังการรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 3674

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 เมษายน 2553

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นายทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สาขาจังหวัดเชียงใหม่

ด้วย นางสาวศิวิมล แซ่เล่า นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอ กลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังการรับโอนภารกิจ” มีความประสงค์จะขอ สัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึง ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

~*~

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาควิชาภาษาไทย
สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

ที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์
สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

.....

คำอธิบาย

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับบุคลากรของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังจากรับโอนภารกิจ

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3. โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถาม และโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อให้การวิจัยนี้มีผลสรุปที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ได้จริง ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามจะเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อผู้หนึ่งผู้ใด ขอให้ท่านตอบอย่างอิสระตามความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดีมา ณ โอกาสนี้ด้วย คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

นางสาวศิริมล แซ่เล่า

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () 20 - 30 ปี () 31 - 40 ปี
() 41 - 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
() อื่น ๆ

4. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน คือ

- () สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง
() สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์สาขา

5. ท่านเป็นเจ้าของหน้าหนึ่งของรัฐประเภทใด

- () ข้าราชการ () พนักงานราชการ

6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

- | | |
|--|-----------------------------------|
| () นักพัฒนาการท่องเที่ยวชำนาญการพิเศษ | () นักพัฒนาการท่องเที่ยวชำนาญการ |
| () นักพัฒนาการท่องเที่ยวปฏิบัติการ | () นักพัฒนาการท่องเที่ยว |
| () นิติกรชำนาญการพิเศษ | () นิติกรชำนาญการ |
| () นิติกรปฏิบัติการ | () นิติกร |
| () เจ้าพนักงานธุรการชำนาญการ | () เจ้าพนักงานธุรการ |
| () นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ | () อื่น ๆ |

7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

- () 1 - 2 ปี () มากกว่า 2 ปี

8. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงานหรือไม่

- () ไม่เคย
() เคย 1 ครั้ง
() เคย 2-3 ครั้ง
() เคยมากกว่า 3 ครั้ง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ
สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการเลือกเพียงช่องเดียวเท่านั้น
โดยมีความหมายของคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก

3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์							
1.	ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่นำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพต่างๆ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวลดลง ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
2.	นโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยการสื่อสารการท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางสื่อ การยกเว้นค่าวีซ่าเข้าประเทศไทย การลดค่าธรรมเนียมการขึ้น – ลง ของอากาศยาน (แลนดิ้ง ฟี) และค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (พาร์คกิ้งฟี) เป็นโอกาสที่ดีที่กระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเดินทางเพิ่มขึ้น และส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						

ข้อที่	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
3.	มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน						
4.	พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิก เพิกถอน ใบอนุญาต และงานร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน						
	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ						
5.	ค่าเงินบาทแข็งตัว ภูมิใจให้คนไทยเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถซื้อทัวร์ได้ในราคาถูกลง ส่งผลเสียต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
6.	ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของปี 2553 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2552 เนื่องจากเพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ส่งผลให้การขยายตัวในภาคการท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากราคาการใช้บริการท่องเที่ยวสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						

ข้อที่	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
7.	วิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา (วิกฤตแฮมเบอเกอร์) เมื่อปี พ.ศ. 2551 ส่งผลกระทบไปทั่วยุโรปและเอเชีย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยลดลง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
	ปัจจัยด้านสังคม						
8.	ประชาชนให้ความสนใจในการศึกษาหลักสูตรมัคคุเทศก์มากขึ้น เนื่องจากสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถประกอบอาชีพได้ และมีค่าตอบแทนสูง ทำให้มีจำนวนมัคคุเทศก์มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์มากขึ้น						
9.	ประชาชนให้ความสนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ และสามารถเจริญเติบโตได้						
10.	สถาบันการศึกษาต่างๆ เปิดสอนหลักสูตรวิชามัคคุเทศก์ และให้การฝึกอบรมหลักสูตรมัคคุเทศก์เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีจำนวนผู้มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัคคุเทศก์ มากขึ้น						

ข้อที่	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
11.	ความมีอิทธิพลของไมตรีของคนไทยเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของประเทศในสายตาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
12.	ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรมที่น่าสนใจจำนวนมาก สร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
13.	ปัญหาการแพร่ระบาดของของโรคติดต่อ (ไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009) ส่งผลให้การเดินทางภายในประเทศและระหว่างประเทศชะลอตัวลงอย่างเด่นชัด ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
14.	เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัคคุเทศก์ด้อยคุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ส่งผลเสียต่อภาพพจน์ของประเทศไทย และส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						

ข้อที่	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี						
15.	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการทำงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ

สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับ โอนภารกิจ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการเลือกเพียงช่องเดียวเท่านั้น

โดยมีความหมายของคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก

3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
	ปัจจัยด้านบุคลากร						
1.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ						
2.	บุคลากรมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน						
3.	บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย						
4.	บุคลากรในหน่วยงานสามารถประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้						
5.	บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ						
6.	บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี						

ข้อที่	ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
7.	บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน						
8.	บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจพรบ. รุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551อย่างถ่องแท้เนื่องจากเพิ่งออกมาบังคับใช้ ทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน						
9.	บุคลากรบางส่วนขาดภาวะผู้นำ ขาดความกล้าตัดสินใจในบางปัญหา ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า						
ปัจจัยด้านงบประมาณ							
10.	งบประมาณมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน						
11.	การวางแผนในการใช้งบประมาณมีความเหมาะสม						
12.	ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณมีความคล่องตัว ได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง						
13.	การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส						
14.	มีระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม						

ข้อที่	ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
	ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่						
15.	มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						
16.	มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยและมีคุณภาพ						
17.	สำนักงานมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ						
18.	มีแผนผังเกี่ยวกับบริเวณอาคาร สถานที่อย่างชัดเจน						
19.	มีระบบสาธารณูปโภคที่ดี ถูกสุขลักษณะ						
	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ						
20.	เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน						
21.	การเป็นองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ การทำให้มีกฎหมาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ทำให้การดำเนินงานบางส่วนยังเกิดความล่าช้า						
22.	การบริหารงานมีการกระจายอำนาจ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว						
23.	การบริหารจัดการสามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						

ข้อที่	ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	
24.	มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน						
25.	มีการปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการรับฟังความคิดเห็น และรับเรื่องร้องเรียนของประชาชน						
26.	มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน						
27.	มีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและให้บริการประชาชน						
28.	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนต่อการดำเนินงาน

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว
และมัคคุเทศก์ภายหลังการรับ โอนภารกิจ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อความที่เป็นจริงมากที่สุดเพียงช่อง
เดียวเท่านั้น โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น มาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น ปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น น้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านนั้น น้อยที่สุด

ข้อที่	ศักยภาพในการดำเนินงาน	ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1.	สนท. มีศักยภาพในการจัดระบบงานและ บริหารบุคคลของสำนักงาน						
2.	สนท. มีศักยภาพในการปฏิบัติงานบริหาร ทั่วไป และงานสารบรรณของสำนักงาน						
3.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับ งานช่วยอำนวยความสะดวกและงานประสานงาน ต่างๆของสำนักงาน						
4.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับ การพัสดุ การเงิน บัญชีและงบประมาณ ของสำนักงาน						
5.	สนท. มีศักยภาพในการเร่งรัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน						

ข้อที่	ศักยภาพในการดำเนินงาน	ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
6.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานในฐานะเป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
7.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาต ประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์						
8.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
9.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยว						
10.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งพัก และเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆที่เกี่ยวข้อง						
11.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว						
12.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการจัดทำเก็บรักษา บันทึกและติดตามแก้ไขข้อมูลประวัติของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
13.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความต่างๆ						

ข้อที่	ศักยภาพในการดำเนินงาน	ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
14.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย						
15.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						
16.	สนท. มีศักยภาพในการศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน						
17.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์เป็นไปตามกฎหมาย						
18.	สนท. มีศักยภาพในการตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการหรือมัคคุเทศก์ได้ดำเนินการตามผลสั่งการของนายทะเบียน						
19.	สนท. มีศักยภาพในการให้ความคุ้มครองแก่นักท่องเที่ยวไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบหรือถูกหลอกลวงขณะพำนักในประเทศไทย						

ข้อที่	ศักยภาพในการดำเนินงาน	ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
20.	สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเก็บรักษาและการบริหารเงิน และทรัพย์สินของกองทุน						
21.	สนท. มีศักยภาพในการกำหนดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน ตามที่คณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวกำหนด						
22.	สนท. มีศักยภาพในการจัดทำงบประมาณการเงินและบัญชี แสดงการใช้จ่ายเงินกองทุนเสนอต่อคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์						

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของ
สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

คำถามในการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสังคม ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ นำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างไรบ้าง
5. ลักษณะที่เป็นจุดเด่น และจุดด้อยของทรัพยากรในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านของ สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ อันประกอบไปด้วย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และด้านการบริหารจัดการมีอย่างไรบ้าง
6. ท่านคิดว่ากรณีที่สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่นั้น ส่งผลดีหรือผลเสียต่อการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
7. จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ท่านประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ใดบ้าง

ภาคผนวก ง
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
ผลการวิเคราะห์แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ
ที่มีต่อแบบสอบถามเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ
นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจหรือตัดสินใจไม่ได้ว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้อง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
ปัจจัยด้านการเมือง					
1. ปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่นำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น การชุมนุมประท้วงของกลุ่มอาชีพต่างๆ ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวลดลง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. นโยบายของรัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยการสื่อสารการท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางสื่อการยกเว้นค่าวีซ่าเข้าประเทศไทย การลดค่าธรรมเนียมการขึ้น – ลง ของอากาศยาน (แลนดิ้ง ฟี) และค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (พาร์คกิ้งฟี) เป็น โอกาสที่ดีที่กระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเดินทางเพิ่มขึ้น และส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
3. มีการตราพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 เพื่อนำธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เข้าสู่ระบบ ทำให้สะดวกต่อการตรวจสอบ มีการกำกับควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การต่ออายุ การยกเลิก เพิกถอนใบอนุญาต และงานร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์เป็นองค์กรใหม่ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2545 ทำให้เอื้อต่อการพัฒนา	0	0	+1	0.33	ตัดทิ้ง
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ					
6. ค่าเงินบาทแข็งตัว จูงใจให้คนไทยเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถซื้อทัวร์ได้ในราคาถูกลง ส่งผลเสียต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของปี 2553 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2552 เนื่องจากเพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ส่งผลให้การขยายตัวในภาคการท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากราคาการใช้บริการท่องเที่ยวสูงขึ้น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. วิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา (วิกฤตแฮมเบอเกอร์) เมื่อปี พ.ศ. 2551 ส่งผลกระทบไปทั่วยุโรปและเอเชีย ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยลดลง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
ปัจจัยด้านสังคม					
9. ประชาชนให้ความสนใจในการศึกษาหลักสูตรมัธยมศึกษา มากขึ้น เนื่องจากสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถประกอบ อาชีพได้และมีค่าตอบแทนสูง ทำให้มีจำนวนมัธยมศึกษา มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. ประชาชนให้ความสนใจในการประกอบธุรกิจนำเที่ยว มากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ และ สามารถเจริญเติบโตได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11. สถาบันการศึกษาต่างๆ เปิดสอนหลักสูตรวิชามัธยมศึกษา และให้การฝึกอบรมหลักสูตรมัธยมศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้มี จำนวนผู้มาขึ้นขอรับใบอนุญาตเป็นมัธยมศึกษา เพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12. ความมีอิสระชายแดนของไทยเป็นจุดแข็งที่สำคัญ ที่สุดของประเทศในสายตาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้ นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศมากขึ้น ส่งผลต่อ ธุรกิจนำเที่ยวและมัธยมศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและ ศิลปวัฒนธรรมที่น่าสนใจจำนวนมากสร้างแรงดึงดูดให้ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศเดินทางมา ท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อธุรกิจนำเที่ยวและ มัธยมศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14. ปัญหาการแพร่ระบาดของของโรคติดต่อ(ไข้หวัดใหญ่ สายพันธุ์ใหม่ 2009) ส่งผลให้การเดินทางภายในประเทศ และระหว่างประเทศชะลอตัวลงอย่างเด่นชัด ส่งผลกระทบ โดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัธยมศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15. เกิดปัญหาธุรกิจนำเที่ยวไม่มีมาตรฐาน มัธยมศึกษา คุณภาพ จัดรายการนำเที่ยวต่ำกว่าทุนแล้วขาย Option เพิ่ม (ทัวร์ศูนย์เหรียญ) ส่งผลเสียต่อภาพพจน์ของประเทศไทย และส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัธยมศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
16. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้นักท่องเที่ยวกังวลต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้เดินทางลดลง ส่งผลเสียต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	-1	+1	+1	0.33	ตัดทิ้ง
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 17. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลดีต่อธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	+1	-1	-1	-0.33	ตัดทิ้ง
19. ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นอย่างดี	+1	-1	-1	-0.33	ตัดทิ้ง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักทะเบียนธุรกิจ
น้ำท่วมและมัลลเทศก์ภายหลังการรับโอนภารกิจ

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
ปัจจัยด้านบุคลากร					
1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ไม่มีการแต่งตั้งตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักทะเบียน ฯ ทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการสำนักทะเบียน ฯ อย่างชัดเจน ทำให้ต้องแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มทำงานแทนผู้อำนวยการสำนัก	-1	+1	+1	0.33	ตัดทิ้ง
3. อัตราตำแหน่งข้าราชการมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	-1	-1	+1	-0.33	ตัดทิ้ง
4. บุคลากรมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. บุคลากรในหน่วยงานสามารถประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. บุคลากรยังขาดความความรู้ความเข้าใจ พรบ. ธุรกิจน้ำท่วมและมัลลเทศก์ พ.ศ. 2551อย่างถ่องแท้เนื่องจากเพิ่งออกมาบังคับใช้ ทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11. บุคลากรบางส่วนขาดภาวะผู้นำ ขาดความกล้าตัดสินใจในบางปัญหา ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
ปัจจัยด้านงบประมาณ					
12. งบประมาณมีความพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. การวางแผนในการใช้งบประมาณมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14. ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณมีความคล่องตัว ได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15. การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16. มีระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่					
17. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18. มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยและมีคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19. สำนักงานมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20. มีแผนผังเกี่ยวกับบริเวณอาคาร สถานที่ อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. มีระบบสาธารณสุขที่ดี ถูกสุขลักษณะ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ					
22. เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23. การเป็นองค์กรของหน่วยงานภาครัฐราชการ ทำให้มีกฎหมาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ทำให้การดำเนินงานบางส่วนยังเกิดความล่าช้า	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24. การบริหารงานมีการกระจายอำนาจ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25. การบริหารจัดการสามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
26. มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมีคฤเทศก์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27. มีการปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการรับฟังความคิดเห็น และรับเรื่องร้องเรียนของประชาชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28. มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29. มีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและให้บริการประชาชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพในการดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมีคฤเทศก์
ภายหลังการรับโอนภารกิจ

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. สนท. มีศักยภาพในการจัดระบบงานและบริหารบุคคลของสำนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. สนท. มีศักยภาพในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และงานสารบรรณของสำนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานประสานงานต่างๆของสำนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
4. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุดการเงิน บัญชีและงบประมาณของสำนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. สนท. มีศักยภาพในการเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานในฐานะเป็นเลขานุการคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต ต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนผู้นำเที่ยว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งพัก และเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ และการวางหลักประกันของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการจัดทำ เก็บรักษา บันทึก และติดตามแก้ไขข้อมูลประวัติของธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านกฎหมาย การฟ้องร้องหรือคดีความต่างๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการประสานส่งเสริม สนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นไปตามกฎหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
	1	2	3		
15. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16. สนท. มีศักยภาพในการศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลให้การประกอบธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์เป็นไปตามกฎหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18. สนท. มีศักยภาพในการตรวจสอบและติดตามผลให้ผู้ประกอบการหรือมัคคุเทศก์ได้ดำเนินการตามผลสั่งการของนายทะเบียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19. สนท. มีศักยภาพในการให้ความคุ้มครองแก่นักท่องเที่ยวไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือถูกหลอกลวงขณะพำนักในประเทศไทย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20. สนท. มีศักยภาพในการดำเนินการเก็บรักษาและการบริหารเงิน และทรัพย์สินของกองทุน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. สนท. มีศักยภาพในการกำหนดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน ตามที่คณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวกำหนด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22. สนท. มีศักยภาพในการจัดทำบุคลากร เงินและบัญชีแสดงการใช้จ่ายเงินกองทุนเสนอต่อคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

