

การวิเคราะห์การจัดการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่  
Management Analysis of Tourism and Tour Guide Business of a Company  
in Chiang Mai Province.

กมลพรรณ นิลยกานนท์ \* และกุลสิรี คุ้มสุวรรณ \*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการในแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวและขั้นตอนการจัดการให้บริการนำเที่ยวของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้พัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการจัดการและแนวคิดด้านการจัดการธุรกิจนำเที่ยวเป็นแนวทางในการศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างาน พนักงานและมัคคุเทศก์ รวมทั้งหมด 14 คน แล้วนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์การจัดการภายในแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว โดยใช้แนวคิดด้านการจัดการและส่วนที่ 2 วิเคราะห์ขั้นตอนการจัดการธุรกิจนำเที่ยว โดยใช้แนวคิดการการจัดการธุรกิจนำเที่ยว จากการศึกษาการ พบว่า ในส่วนที่ 1 การวิเคราะห์การจัดการซึ่งประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) พนักงานในแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ของบริษัทแห่งนี้ กำหนดแผนงานที่มีลักษณะดี 2 ด้าน คือ การปฏิบัติได้จริงและมีความยืดหยุ่น แต่ขาดลักษณะที่ดีในด้านของการยอมรับจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานและมัคคุเทศก์ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยความรวดเร็ว จึงขาดการประสานงานเพื่อให้เกิดการยอมรับจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. การจัดองค์กร (Organizing) บริษัทแห่งนี้ ใช้หลักการการออกแบบงานโดยการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้านร่วม (Job Specialization) ร่วมกับการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ในด้านการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) โดยให้แต่ละตำแหน่งมีหน้าที่มากกว่า 1 ด้าน การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบผสม (Hybrid Structure) โดยใช้โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจร่วมกับโครงสร้างตามการตลาด มีสายบังคับบัญชาสั้นและใช้การกระจายอำนาจจากส่วนกลาง จึงทำให้การสื่อสารภายในบริษัทและแผนกเป็นไปอย่างรวดเร็ว การมอบหมายงานให้แก่พนักงานและมัคคุเทศก์พิจารณาตามความสามารถ และในด้านการประสานงาน พนักงานทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในงานของตนเอง โดยบริษัทไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการประสานงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานเนวราบ

3. การชี้แนะ (Leading) หัวหน้างานในแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวของบริษัทแห่งนี้ มีคุณลักษณะของผู้นำดีเด่นในด้านการทำงาน (Technical Characteristics) แต่ขาดคุณลักษณะของผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) นอกจากนี้ หัวหน้างานยังเลือกใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ต่อพนักงานและมัคคุเทศก์แตกต่างกันตามสถานการณ์และลักษณะของผู้ตาม ด้านการจูงใจ (Motivation) หัวหน้างานเน้นการสื่อสารการทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสื่อสารให้เห็นความสำคัญของงานตนเองและผู้อื่น ทำให้เกิดความรู้สึกถึงรับผิดชอบและการได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ยังใช้โอกาสในการก้าวหน้าและความสำเร็จเป็นแรงจูงใจพนักงาน

4. การควบคุม (Controlling) บริษัทแห่งนี้ไม่ได้เน้นการควบคุม แต่มีกระบวนการดำเนินงานดังนี้ บริษัทแห่งนี้กำหนดขอบเขตที่ต้องควบคุมของพนักงานและมัคคุเทศก์จากคุณภาพของการบริการนำเที่ยว โดยกำหนดมาตรฐานการทำงาน

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ของพนักงานโดยหัวหน้างาน ใช้การวัดผลโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร เมื่อการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หัวหน้างานมีหน้าที่ตรวจสอบสาเหตุของปัญหาและแก้ไข หากไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้จัดการแผนกและฝ่ายบุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมและหาข้อสรุปต่อไป สำหรับมัคคุเทศก์ของบริษัทแห่งนี้ ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน แต่ใช้การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ผลการทำงานสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้า หากมีการร้องเรียน พนักงานแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวมีหน้าที่ในการตรวจสอบข้อเท็จจริงและหาข้อสรุปเพื่อรายงานกลับไปยังสำนักงานใหญ่ หากผิดพลาดจริง มัคคุเทศก์จะถูกลดงานและงดการให้งานในขั้นต่อไป

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการจัดการธุรกิจนำเที่ยว แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลักคือ กิจกรรมก่อนการนำเที่ยว กิจกรรมระหว่างการเดินทางและกิจกรรมหลังการนำเที่ยว พนักงานและมัคคุเทศก์ทำงานต่อเนื่องและเชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนให้การบริการนำเที่ยวเป็นไปอย่างราบรื่น จากการศึกษาพบว่า มัคคุเทศก์ของบริษัทแห่งนี้ มีรายละเอียดในขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมแตกต่างกัน มัคคุเทศก์ที่มีคะแนนความนิยมในระดับสูง จะมีขั้นตอนการทำงานที่ละเอียดกว่ามัคคุเทศก์ที่มีคะแนนความนิยมในระดับต่ำ

## ABSTRACT

The independent study is aimed to study about the internal management in operation department and tourism business management of a company in Chiang Mai province to know operation problems and obstacles being a guideline for the executive management team to develop company potential forward. Management Function and Tour Business Management Concept was applied in this study. The Semi-Structure Interview was used to collect the data from 14 interviewees separated into 3 groups are leader, staffs and tour guides analyzed 2 parts which are Part 1 is about the internal management of operation department and Part 2 is about operation procedure in tour business. The study found out in Part 1 content with 4 management functions such as:

1. Planning: Operation staffs in this company create personal plans combined with 2 good characteristics being practical and flexible but their plans lacked of an acceptance from concerning department and participants due to operation staffs and tour guides work closely with clients and they had to rapidly solve clients' problems without informing other concerning for acceptance.

2. Organizing: This Company had designed job by job specialization and job enrichment which focused on staffs' skill variety. In doing so, one position responded for more than a task. Organizational structure was designed by Hybrid Structure combined between Business Function and Market Driven. A company was decentralization and chain of Command was short for fast communication and delegation was processed by staffs and guides' skill. For coordination, staffs were coordinators for their own jobs responsibility and there was no role and regulation for coordination therefore it led to horizontal coordination problems.

3. Leading: A leader of operation department in this company had good characteristics in technical characteristic and lack of interpersonal characteristics. Different leadership types were chosen for staffs and tour guides considering from contingency situation and member relations. For motivation, leader focused on teamwork skill and encourage team members to know their important and be a part of team success.

In doing so, staffs were fulfilled with responsibility and acceptance. Moreover, career path and achievement were used to motivate staffs for efficiency output.

4. Controlling: This Company did not focus on controlling function but a company had a procedure that operation staffs and tour guides were determined and scope the controlling requirement by service quality. The standard or goal of staffs was created by staffs and submitted to Operation Manager to discuss. Evaluation was compared with standard setting by executive management team. If a performance was not reach the standard, a leader would involve and help staffs to improve and Operation Manager and Human Resource Manager will participate and find the solution and conclusion for staffs in some severe cases. For Tour Guides, there was not a working standard but good quality tour guides were assigned to work with the company for preventing complaint. Tour Guide Performance had been evaluated by customer satisfaction. Any complaints from customer would be investigated by operation staffs and report back to travel agents. If the complaint was proved, operation staffs have to decrease job assignment and then stop assignment for the further process.

Part 2: Tourism business procedures can be classified into 3 parts which are before, between and after tour activities. It was found that staffs and tour guides were working closely together and connected for support and help each other for successful trip and customer satisfied. Tour guides who were in high ranking of popularity had different number of process and details of service comparing with tour guides who were in low ranking of popularity.

## บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้สำคัญสำหรับประเทศไทย โดยมีจังหวัดเชียงใหม่เป็น 1 ใน 5 อันดับแรกของจังหวัดที่ทำรายได้สูงสุดจากการท่องเที่ยว (สมารทเอสเอ็มอี, 2562) ซึ่งธุรกิจนำเที่ยวเป็นบริการที่สำคัญในการนำรายได้ไปสู่ภาคส่วนต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ แต่ในปัจจุบัน ธุรกิจนำเที่ยวประสบปัญหาจากการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์และมีการแข่งขันทางด้านราคา (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) ทำให้ต้องสร้างจุดเด่นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อ ซึ่งมีคฤเทศก์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า แต่มีคฤเทศก์ที่มีใบอนุญาตประกอบอาชีพและมีคุณภาพขาดแคลนอย่างยิ่ง (คมชัดลึก, 2560) อีกทั้งส่วนใหญ่เป็นคฤเทศก์อิสระที่สามารถเลือกทำงานกับบริษัทใดก็ได้ ทำให้บริษัทนำเที่ยวจำเป็นต้องหันกลับมาปรับปรุงการจัดการภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดให้คฤเทศก์คุณภาพดีทำงานร่วมกับบริษัท

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยมีมากมาย แต่มีเพียง 2 บริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์กรแพรวเวลโลพี (Travelife, 2017) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าต่างชาติที่หันมาใส่ใจการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน จึงทำการศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งที่ได้รับการรับรองมาตรฐานนี้ โดยทำการศึกษาในแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวสาขาเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นแผนกที่ติดต่อกับประชาชนกับคฤเทศก์โดยตรง จึงถือว่าเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจร่วมงานของคฤเทศก์ แม้ว่าบริษัทมีทั้งสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา เหตุที่เลือกศึกษาสาขาเชียงใหม่เป็นต้นแบบในการศึกษาด้านการจัดการ เนื่องจากพบอัตราจ้างเรียนจบต้องดำเนินการคืนเงินให้แก่ลูกค้าต่ำที่สุด และยังทำการสำรวจความคิดเห็นเบื้องต้นของคฤเทศก์ พบว่าคฤเทศก์ตัดสินใจรับงานจากบริษัทจากปัจจัยด้านการจัดการและประสานงานของ

แผนปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว จึงเป็นสาเหตุให้ศึกษาถึงการวิเคราะห์การจัดการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ของบริษัทแห่งนี้ ในจังหวัดเชียงใหม่

โดยใช้การศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานบริษัทจำนวน 4 คนและมัคคุเทศก์จำนวน 10 คน คัดเลือกมัคคุเทศก์จากผลคะแนนความนิยมระดับสูง 5 คนและระดับต่ำ 5 คน ภายใต้กรอบการจัดการและการจัดการให้บริการนำเที่ยว เพื่อให้ทราบแนวทางการจัดการภายในบริษัทและศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้พัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎี

### 1. แนวคิดด้านการจัดการธุรกิจนำเที่ยว

ราณี อลิชัยกุล (2554) กล่าวถึงความหมายของธุรกิจนำเที่ยวว่าเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวเดินทางไปท่องเที่ยวหรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น

1.1 ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทคือ 1) ธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศ (Domestic Tour Operator) 2) ธุรกิจนำเที่ยวเข้าประเทศ (Inbound Tour Operator) 3) ธุรกิจนำเที่ยวออกนอกประเทศ (Outbound Tour Operator)

1.2 โครงสร้างองค์การบริหารงาน การจัดโครงสร้างองค์การบริหารงานสามารถอธิบายได้อย่างง่าย ประกอบด้วยผู้บริหารและฝ่ายต่างๆ (ราณี อลิชัยกุล, 2554) ดังนี้ 1) ผู้จัดการ (Manager) 2) ฝ่ายรับจองและขาย (Reservation & Sales) 3) ฝ่ายปฏิบัติการนำเที่ยว (Operations) 4) ฝ่ายการเงินและบัญชี (Finance and Accounting)

1.3 ขั้นตอนการจัดการให้บริการในธุรกิจนำเที่ยว สุรีย์ เข้มทอง (2554) กล่าวถึงการจัดการบริการในธุรกิจนำเที่ยวประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) การบริการก่อนการนำเที่ยว 2) การบริการระหว่างการนำเที่ยว 3) การบริการหลังการนำเที่ยว

### 2. แนวคิดด้านการจัดการ

ศาสตราจารย์ ดร.สุจริต (2558) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการไว้ว่า เป็นการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ และรวมถึงการกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม ได้แก่

#### 2.1 การวางแผน (Planning)

กระบวนการวางแผนเบื้องต้นมี 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ (Mission) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) แผนงาน (Plans) โดยแผนงานสามารถแบ่งตามระดับการบริหารได้ 3 ระดับ คือ 1) แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) 2) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plan) 3) แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) จากนั้นผู้บริหารมีหน้าที่สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน แผนที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติได้จริงและมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ชัดเจน 3) ประหยัดและมีประสิทธิภาพ 4) ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ 5) เป็นที่ยอมรับ

#### 2.2 การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรมีกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การออกแบบงาน (Job Design) นิยมใช้ในการกำหนดขอบเขตของงานในแต่ละตำแหน่งคือการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization) ทางเลือกอื่นในการออกแบบงาน เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ โครงสร้างตามการตลาด เป็นต้น

### 2.3 การชี้นำ (Leading)

คือ การทำให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จำเป็นต้องพิจารณาจากบุคคล 2 กลุ่มคือ ผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นการชี้นำมีกระบวนการหลัก 2 ส่วนได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น แหล่งที่มาของอำนาจ (Source of Power) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เป็นต้น 2) การจูงใจ คือ การทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ

### 2.4 การควบคุม (Controlling)

กระบวนการในการควบคุมสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่จะต้องควบคุม 2) การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย 3) การวัดผลปฏิบัติงาน 4) การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย 5) การปรับปรุงแก้ไข

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ขอบเขตเนื้อหา** เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย การจัดการและขั้นตอนการจัดการให้บริการในธุรกิจนำเที่ยวของบริษัทนำเที่ยวแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่
2. **ขอบเขตประชากรและการสุ่มตัวอย่าง** ขอบเขตประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ หัวหน้างาน พนักงานแผนกปฏิบัติการ และเจ้าหน้าที่ สาขาเชียงใหม่และมุกดาหารที่ทำงานร่วมกับบริษัทจำนวน 60 คน โดยทำการสัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานทั้งหมดในแผนกปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ และคัดเลือกมุกดาหารที่ทำงานร่วมกับบริษัทไม่ต่ำกว่า 2 ปี โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 คนคัดเลือกมุกดาหารที่มีคะแนนความนิยมระดับสูง 5 คนและระดับต่ำ 5 คน
3. **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์  
ส่วนที่ 2 ประเภทธุรกิจนำเที่ยวและภาพรวมขององค์กร  
ส่วนที่ 3 โครงสร้างองค์การบริหารงานธุรกิจนำเที่ยว  
ส่วนที่ 4 กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการจัดการให้บริการในธุรกิจนำเที่ยว  
ส่วนที่ 5 ขั้นตอนการจัดการให้บริการในธุรกิจนำเที่ยว

### ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

หัวหน้างานและพนักงานทั้งหมดจำนวน 4 คน เป็นเพศหญิงที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีทั้งหมด มีอายุ 26 - 40 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจท่องเที่ยวมาแล้วทั้งสิ้น มุกดาหารจำนวน 10 ท่าน เพศหญิง 5 คนและเพศชาย 5 คน มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีทุกคน มีอายุระหว่าง 26 - 50 ปีและมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจท่องเที่ยวมาแล้วทั้งสิ้น โดยมุกดาหารที่ได้รับการให้คะแนนความนิยมจากลูกค้าและจัดอันดับในระบบของบริษัท โดยกลุ่มมุกดาหารที่ให้การสัมภาษณ์มีคะแนนอยู่ในระดับสูง (8.7 - 9.7 คะแนน) จำนวน 5 คนและระดับต่ำ (7.1 - 7.2 คะแนน) จำนวน 5 คน

## ส่วนที่ 2 ประเภทธุรกิจนำเที่ยวและภาพรวมขององค์กร

บริษัทนำเที่ยวแห่งนี้ เป็นบริษัทจัดการปลายทาง (Destination Management Company: DMC) ที่เป็นตัวแทนของตัวแทนการท่องเที่ยวต่างประเทศ (Travel Agents) ให้เป็นตัวแทนนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย (Inbound Tour) มีฐานลูกค้ากว้างตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับบน

หัวหน้างานและพนักงานมีความเข้าใจภาพรวมของบริษัทตรงกับข้อมูลบริษัทของบริษัท แตกต่างจากมัคคุเทศก์ที่มีความเข้าใจที่คาดเคลื่อนจากความเป็นจริงเนื่องจากเป็นมัคคุเทศก์อิสระ

## ส่วนที่ 3 โครงสร้างองค์การบริหารงานธุรกิจนำเที่ยว

บริษัทมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร มีกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) เป็นผู้บริหารงานสูงสุด มอบอำนาจการบริหารงานทั่วไปภายในบริษัทให้แก่ผู้จัดการทั่วไป (General Manager: GM) มีโครงสร้างองค์กรซับซ้อน สามารถแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ได้ 14 แผนก ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีสำนักงานสาขาสำหรับแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว เพื่อดูแลการทำงานของมัคคุเทศก์ในแต่ละพื้นที่ 3 แห่ง คือ กรุงเทพมหานคร จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดภูเก็ต

สำหรับหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท เอ็กซีไซทีสลิโม แทรเวล จำกัด สาขาเชียงใหม่ สามารถอธิบายโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกต่างๆ ในบริษัทเป็นอย่างดี แต่มัคคุเทศก์ รับผิดชอบหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกที่ทำงานเกี่ยวข้องเท่านั้น นอกจากนี้มัคคุเทศก์ยังเป็นมัคคุเทศก์อิสระที่สามารถรับงานบริษัทอื่นๆ ได้ ไม่มีสัญญาจ้างงานประจำ จึงไม่มีความจำเป็นต้องเข้าใจโครงสร้างองค์กรอย่างละเอียด

## ส่วนที่ 4 กิจกรรมการจัดการในขั้นตอนการจัดการให้บริการในธุรกิจนำเที่ยว

### 1. การวางแผน (Planning)

พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และแผนงาน (Plan) ของบริษัทถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวเป็นผู้รับแผนจากผู้บริหารและสร้างเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) เพื่อสื่อสารมายังพนักงานสาขาเชียงใหม่

แผนงานของพนักงานและมัคคุเทศก์ มีลักษณะที่ดีในด้านของ 1) ปฏิบัติได้จริงและมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่แผนงานของพนักงานขาดการยอมรับจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการทำงานจำเป็นแก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ขาดการสื่อสารกับแผนกอื่นๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับ

### 2. การจัดองค์กร (Organizing)

**การออกแบบงาน (Job Design)** บริษัทออกแบบงานโดยการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization) เป็นหลัก โดยผสมผสานการออกแบบงานโดยการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากกว่า 1 ด้าน เป็นการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety)

**การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design)** บริษัทเลือกการออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบผสม (Hybrid Structure) โดยหลักคือการใช้โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Functional Structure) ในการจัดแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นแผนกต่าง 14 แผนก และผสมผสานโครงสร้างตามการตลาด (Market Structure) โดยใช้การแบ่งตามลักษณะกลุ่มลูกค้า (Customer Structure) ในแผนกขาย

**การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation)** สายบังคับบัญชา (Chain of command) สั้นและใช้การกระจายอำนาจจากส่วนกลางเพื่อให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาประจำวันและการสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยใช้เกณฑ์ความสามารถของพนักงานและมัคคุเทศก์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

**การประสานงาน (Coordination)** พนักงานเป็นผู้ประสานงานเองโดยไม่มีตัวกลาง เนื่องจากเป็นสำนักงานสาขา ที่มีขนาดเล็กและจำนวนพนักงานน้อย โดยบริษัทไม่ได้กำหนดกฎและระเบียบในการประสานงานไว้ ทำให้เกิดความขัดแย้ง จากการประสานงานแนวราบ (Horizontal Coordinator)

### 3. การชี้นำ (Leading)

**ภาวะผู้นำ** หัวหน้างานของแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยวของบริษัทนี้ มีลักษณะเฉพาะของผู้นำ เด่นในด้านการ ทำงาน (Technical Characteristics) แต่ควรปรับปรุงคุณลักษณะในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) เนื่องจากมีเรียกร้องและเสนอแนะให้ปรับปรุงจากมัคคุเทศก์

หัวหน้างานเลือกใช้ภาวะผู้นำต่อพนักงานและมัคคุเทศก์แตกต่างกัน โดยเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ต่อพนักงาน และเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) สำหรับมัคคุเทศก์ โดยให้เหตุผลว่าบทบาทของ ผู้นำต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผู้รับมอบหมายคำสั่ง

**การจูงใจ (Motivation)** บริษัทแห่งนี้ ใช้ปัจจัยพื้นฐานกับพนักงานและมัคคุเทศก์ในเรื่องของค่าตอบแทนรวมถึง สวัสดิการต่างๆ ของบริษัท หากแต่ปัจจัยพื้นฐานไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สิ่งที่สร้างแรงจูงใจได้คือ การที่หัวหน้างาน เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ความสำคัญในงานของทุกตำแหน่ง ทำให้เกิดความรู้สึก รับผิดชอบในงานและความรู้สึกเป็นที่ยอมรับและเห็นความสำคัญจากบริษัทและหัวหน้างาน นอกจากนี้ยังใช้โอกาสก้าวหน้าและ ความสำเร็จเป็นแรงจูงใจพนักงานเพิ่มเติม

### 4. การควบคุม (Controlling)

**การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องควบคุม** บริษัทกำหนดการควบคุมการทำงานของพนักงานและมัคคุเทศก์ในด้าน 1) คุณภาพการบริการนำเที่ยว 2) ต้นทุน 3) ประสิทธิภาพในการประสานงาน

**การกำหนดมาตรฐานการทำงาน** พนักงานถูกบริษัทกำหนดรายละเอียดความรับผิดชอบผ่านคำบรรยายลักษณะ งาน และมาตรฐานการทำงานจะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการแผนกและหัวหน้างาน สำหรับมัคคุเทศก์ ไม่มีการกำหนดมาตรฐาน การทำงานของมัคคุเทศก์ แต่ใช้การคัดเลือกมัคคุเทศก์ที่มีคุณภาพและประสบการณ์ในการทำงานเข้าร่วมงานกับบริษัท โดยแจ้งข้อมูลนำเที่ยว ข้อมูลลูกค้าและข้อห้ามของบริษัทในการนำเที่ยวให้ทราบแต่ไม่ได้ลงรายละเอียดในขั้นตอนการทำงาน

**การวัดผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบกับมาตรฐาน** พนักงานถูกวัดผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินประจำปี 2 ครั้งต่อปี โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารของบริษัท สำหรับมัคคุเทศก์ วัดผลการปฏิบัติงานจาก ความพึงพอใจของลูกค้า

**การปรับปรุงแก้ไข** หากพบว่าการทำงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่วางไว้ หัวหน้างาน มีหน้าที่ตรวจสอบถึงสาเหตุที่แท้จริงและช่วยแก้ไขปัญหาลดความผิดพลาด สำหรับมัคคุเทศก์ การร้องเรียนจากลูกค้าต้อง มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยพนักงานแผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว เพื่อหาข้อสรุปและรายงานกลับไปยังตัวแทนการ ท่องเที่ยว หากพบว่าการทำงานมีความผิดพลาดจริง มัคคุเทศก์จะได้รับการตักเตือน ลดและงดการมอบหมายงานตามลำดับ

## ส่วนที่ 5 ขั้นตอนการจัดการให้บริการในธุรกิจนำเที่ยว

### ขั้นตอนการจัดการให้บริการนำเที่ยว

#### กิจกรรมก่อนการนำเที่ยว

**แผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว** 1) รับการจองการนำเที่ยว 2) พิจารณารายละเอียดโปรแกรม 3) พิจารณา รายละเอียดเงินสำรองจ่ายในการนำเที่ยว 4) มอบหมายงานให้มัคคุเทศก์และพนักงานขับรถ 5) จองบริการจากซัพพลายเออร์

ที่เกี่ยวข้อง 6) ติดตามเอกสารตกค้างจากแผนกขาย 7) จัดเตรียมเอกสารเงินสำรองจ่ายและตั้งเบิกกับแผนกบัญชี 8) ส่งเอกสารใบแจ้งหนี้จากซัพพลายเออร์ให้แผนกบัญชี 9) ตรวจสอบรายละเอียดโปรแกรมให้ทันสมัยอยู่เสมอ 10) เตรียมเอกสารรายละเอียดโปรแกรมนำเที่ยวให้แก่ลูกค้า 11) แจ้งรายละเอียดและสิ่งที่ควรระวังให้แก่ลูกค้า

**มัคคุเทศก์** 1) รับจองจากพนักงาน 2) รับเอกสารการนำเที่ยว 3) พิจารณารายละเอียดโปรแกรมนำเที่ยว 4) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายให้ตรงกับโปรแกรมเที่ยว 5) พิจารณารายละเอียดลูกค้า 6) จองบริการและตรวจสอบการจองบริการที่จัดการโดยบริษัท 7) ติดต่อพนักงานขับรถเพื่อแจ้งรายละเอียดและนัดหมาย 8) เตรียมความพร้อมของร่างกาย 9) เตรียมความรู้ในการนำเที่ยวและความรู้รอบตัว

### กิจกรรมระหว่างการนำเที่ยว

**แผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว** 1) เตรียมพร้อมสำหรับการติดต่อประสานงาน

**มัคคุเทศก์** 1) แจ้งรายละเอียดโปรแกรมแก่ลูกค้าและตรวจสอบโปรแกรมที่ลูกค้าได้รับ 2) สอบถามข้อมูลและความต้องการของลูกค้า 3) นำเที่ยวและบรรยายความรู้ในแต่ละสถานที่ท่องเที่ยว 4) ดูแลและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า 5) แจ้งรายละเอียดโปรแกรมของวันถัดไปเพื่อให้ลูกค้าเตรียมตัว

### กิจกรรมหลังการนำเที่ยว

**แผนกปฏิบัติการและจัดนำเที่ยว** 1) ตรวจสอบเอกสารค่าใช้จ่ายในการนำเที่ยว 2) ส่งเอกสารเพื่อเบิกเงิน 3) ตรวจสอบแบบสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า 4) การสื่อสารและให้ความรู้แก่ลูกค้า (การจัดอบรม การแจ้งข่าวสารจากบริษัท การมอบรางวัลให้แก่ลูกค้า) 5) การตรวจสอบราคา

**มัคคุเทศก์** 1) สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า 2) รายงานสรุปค่าใช้จ่ายในการนำเที่ยว 3) รายงานการนำเที่ยว

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

ในการศึกษาตามกรอบกิจกรรมการจัดการ ด้านการชี้แนะ พบว่าหัวหน้างานเน้นการสื่อสารความสำเร็จหรือผิดพลาดต่างๆ ในนามของทีมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถสร้างทีมงานที่สามารถช่วยเหลือกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้รู้สึกมีส่วนร่วมในงานของแผนกเป็นทีมงานที่เข้มแข็งในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ นพดล เหลืองภิรมย์ (2556) เรื่องแนวคิดการจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริษัทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ในยุคสมัยใหม่ และหลังสมัยใหม่ พบว่านักวิชาการในยุคหลังสมัยใหม่เชื่อว่า ไม่มี one best man แต่เชื่อว่ามี one best spirited team ที่พร้อมร่วมมือกันแก้ไขปัญหาในองค์กรหรือสังคมของตนเองที่ต้องเผชิญภายใต้เงื่อนไขโครงสร้างทางทุนสังคมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กร ร่วมกันสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันและกระบวนการทางประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้างานมีการใช้บทบาทผู้นำต่อพนักงานและมัคคุเทศก์แตกต่างกัน โดยเลือกใช้บทบาทผู้นำแบบเสรีนิยมกับพนักงานและเลือกใช้บทบาทผู้นำแบบอัตนิยมกับมัคคุเทศก์ เนื่องจากการทำงานของพนักงานและการทำงานของมัคคุเทศก์แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชัย นามวงษาและคณะ (2562) เรื่องภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่มีผลให้ชุมชนเกิดความยั่งยืน : กรณียุคเปลี่ยนผ่านผู้นำ พบว่า ผู้นำมีการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะด้านที่ตายตัว หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์



ในการศึกษาตามกรอบกิจกรรมการจัดการ ด้านการจัดองค์กร พบว่า บริษัทแห่งนี้ ไม่มีการวางกรอบกฎและระเบียบของการประสานงานที่ชัดเจนไว้ ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเอง โดยไม่ต้องมีผู้ประสานงานกลางของแผนก เนื่องจากสาขาเชียงใหม่มีขนาดเล็กและพนักงานต้องทำงานมากกว่า 1 ทักษะ จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ประสานงานในงานของตนเอง ไม่สอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการจัดการของสาคร สุขศรีวงศ์ (2558) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรมีการกำหนดให้มีผู้ประสานงานเพียง 1 คน หรือกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีจุดติดต่อระหว่างหน่วยงาน โดยผู้ประสานงานจะทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนข้อมูลไม่ใช่ผู้ปฏิบัติการหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหา

### 3. ข้อค้นพบ

1. การศึกษาทำให้พบว่าบริษัทแห่งนี้ ไม่มีการกำหนดผู้ประสานงานรวมถึงกฎระเบียบที่จำเป็นสำหรับการประสานงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในงานของตนเอง เนื่องจากสำนักงานสาขามีขนาดเล็กและพนักงานควรต้องมีหลากหลายทักษะในการทำงาน
2. การศึกษาทำให้พบว่าขั้นตอนการทำงานของมัคคุเทศก์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อย โดยมีมัคคุเทศก์ที่ได้รับความนิยมนิยามในระดับสูงมีรายละเอียดในขั้นตอนการทำงานที่มากกว่ามัคคุเทศก์ที่ได้รับคะแนนความนิยมนิยามในระดับต่ำ รวมถึงการที่บริษัทไม่ได้มีมาตรฐานการทำงานสำหรับมัคคุเทศก์ที่ชัดเจน

### 4. ข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากบริษัทแห่งนี้ไม่มีการกำหนดผู้ประสานงานและกฎระเบียบสำหรับการประสานงาน ผู้ศึกษาเสนอแนะให้บริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบในการประสานงานให้ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้งในการประสานข้อมูลระหว่างแผนกต่างๆ ในแนวราบ
2. ผู้ศึกษาเสนอแนะให้บริษัทนำกระบวนการการทำงานของมัคคุเทศก์ที่ได้รับคะแนนนิยมนิยามสูงมาเป็นมาตรฐานในการทำงานและทำเป็นรายการตรวจสอบกระบวนการทำงาน (Check List) เพื่อให้มัคคุเทศก์คนอื่นๆ ได้ใช้เป็นต้นแบบและแนวทางในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นแนวทางในการปฐมนิเทศมัคคุเทศก์ใหม่ที่เข้ามาทำงานกับบริษัทให้ทราบมาตรฐานการทำงานและมีแนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง

### บรรณานุกรม

- คมชัดลึก. (2560). *เร่งแก้ปัญหาด้านแคลนมัคคุเทศก์*. สืบค้นจาก <http://www.komchadluek.net/news/edu-health/261284>
- นพดล เหลืองภิรมย์. (2556). แนวคิด การจัดคนให้เหมาะสมกับงานและการแบ่งงานในบริษัทที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ยังคงใช้ได้หรือไม่ ในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*, 1(1), 83 – 91.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2560). *บ.ทัวร์ปรับตัวสู่โมเดลการขายใหม่ รับมือยักษ์ออนไลน์กระหน่ำทุบราคาเที่ยวราคาถูก*. สืบค้นจาก [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1483948203](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1483948203)
- รานี อีสัยกุล และคณะ. (2554). เอกสารการสอนการจัดการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์และการจัดการธุรกิจตัวแทนท่องเที่ยว. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมจัย นามวงษา และคณะ. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่มีผลให้ชุมชนเกิดความยั่งยืน: กรณียุคเปลี่ยนผ่านผู้นำ*.  
(วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง).

สมาร์ทเอสเอ็มอี. (2562). *5 จังหวัดทำรายได้จาก “การท่องเที่ยว” มากที่สุดของประเทศไทย*. สืบค้นจาก

<https://www.smartsme.co.th/content/224993>

สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.

Travelife. (2017). *Welcome to Travelife for Tour Operators & Travel Agencies: Awarded Company*.

Retrieved from [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certification&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certification&lang=en)

สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สาขา