



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

การศึกษาการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวตามหลักทฤษฎีการบริหาร 4M ระหว่างการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

THE STUDY OF OPERATION OF A TRAVEL AGENCIES BASED ON 4M MANAGEMENT UNDER THE COVID-19 PANDEMIC

ธวัชรรัตน์ เกื้อสุวรรณ, อภिरดา นามแสง*, วราภรณ์ เต็มแก้ว**

Thawanrat Kuersuwan, Apirada Namsang*, Waraporn Temkaew**

นักศึกษาปริญญาโท (การจัดการการบิน) สถาบันการบินพลเรือน ปีการศึกษา 2565,

e-Mail: thawanratkuer@gmail.com (Coessponding Author)

Master's degree student (Aviation Management), Civil Aviation Training Center Thailand,

Academic Year 2022, e-Mail: thawanratkuer@gmail.com (Coessponding Author)

(Received: 2022, July 7; Revised: 2022, August 27; Accepted: 2022, August 31)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวตามหลักทฤษฎีการบริหาร 4M เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนำเที่ยวในประเทศที่มีการขายโปรแกรมการเดินทางและจัดการการเดินทาง โดยมีการจัดตั้งบริษัทไม่น้อยกว่า พ.ศ.2532 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดระบบข้อมูลเป็นกลุ่มและนำเสนอแบบเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวตามหลักทฤษฎีการบริหาร 4M ที่สรุปได้แต่ละด้าน ดังนี้ ด้านบุคลากร พนักงานจะได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ โดยผ่านการฝึกอบรมตามที่ได้ถูกจัดขึ้นตามหลักสูตรที่เหมาะสม มีการปรับลดจำนวนพนักงาน ปรับโครงสร้างในการการทำงานให้สามารถทำงานที่บ้านได้ ด้านงบประมาณ บริษัทจะมีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเคร่งครัด ส่วนหนึ่งของการลดค่าใช้จ่ายมาจากการลดจำนวนพนักงาน มีการจัดแบ่งสัดส่วนเพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานและจัดซื้อ

*ครูวิชาภาคพื้นกองวิชาวิศวกรรมการบิน สถาบันการบินพลเรือน, e-Mail: japirada747@gmail.com

Teacher, Aeronautical Engineering Division, Civil Aviation Training Center Thailand,

e-Mail: japirada747@gmail.com

**ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, e-Mail: warapornlung@gmail.com

Director, Aviation Management Division, Civil Aviation Training Center Thailand,

e-Mail: warapornlung@gmail.com



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

อุปกรณ์ที่รองรับการทำงานจากที่บ้าน ด้านวัสดุอุปกรณ์ เมื่อมีอุปกรณ์ที่สามารถรองรับการทำงานจากที่บ้าน จึงจะต้องมีการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถทำงานดียิ่งขึ้น ด้านการบริหารจัดการ บริษัทนำเที่ยว จะต้องมีการจัดสรรการบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบของทรัพยากรในการบริหาร 4M มีการวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพิ่มเติมเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตื่นตัวต่อสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

คำสำคัญ: ทรัพยากรในการบริหาร 4M, บริษัทนำเที่ยว, โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ABSTRACT

The objective of the qualitative research was to study the operation of travel agencies according to the 4M management resource principle. The research tool was an in-depth interview. Key informants were 5 senior-level executives of travel agencies in countries selling travel programs and having travel management companies established before 1989. The data were analyzed by organizing data in groups and presented in a descriptive manner.

The independent study of the research showed that the operation of the travel agencies according to the 4M management resource principles could be summarized in each aspect as follows: Personnels will develop their potential and knowledge through training organized according to the appropriate curriculum. There was a reduction in the number of employees. Work was restructured in order to be able to performed from home. Regarding the money, the company would strictly control expenses. Part of the cost reduction came from the reduction of staff. Proportion was allocated to provide training to employees and to purchase equipment that supported working from home. Material, by using devices that could support working from home, must rely on technology to work better. Lastly, management and travel agencies must allocate management to suit the situation and prioritize each element of the 4M management resource. Additional strategies were put in place to enable the company to operate effectively and stay alert to situations that might arise. In addition, the adaptation approach must be prepared in the information necessary to work in order to facilitate the customers. The equipment must be adapted to allow employees to work from home or work remotely. Simulations in different ways were used to solve problems that arose and needed to diversify business risks.

Keywords: 4M Management, Travel Agencies, COVID-19.



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

บทนำ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 (COVID-19) ในปี 2562 เป็นโรคอุบัติขึ้นใหม่ (องค์การอนามัยโลก, ออนไลน์, 2564) มีผลกระทบกับหลายอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะสายการบิน ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงที่สุดในรอบ 10 ปี โดยในปี 2563 มีผู้โดยสารลดลงจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 64.70 โดยผู้โดยสารระหว่างประเทศลดลงร้อยละ 81.70 และผู้โดยสารภายในประเทศลดลงร้อยละ 44.90 ในส่วนของปริมาณเที่ยวบินทั้งหมดลดลงร้อยละ 53.10 โดยเที่ยวบินระหว่างประเทศลดลงร้อยละ 73.90 และภายในประเทศลดลงร้อยละ 33.80 ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการจำกัดการเดินทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ในส่วนของการขนส่งสินค้าทางอากาศซึ่งไม่มีข้อห้ามในการขนส่งแต่ก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน เนื่องจากการขนส่งสินค้าทางอากาศของไทยเป็นการขนส่งไปพร้อมกับเที่ยวบินโดยสาร โดยลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 36.00 ซึ่งการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศลดลงร้อยละ 34.70 และการขนส่งสินค้าภายในประเทศลดลงร้อยละ 58.60 จากสถิติการขนส่งทางอากาศดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการขนส่งสินค้าทางอากาศสามารถฟื้นตัวได้เร็วกว่าการขนส่งผู้โดยสาร เนื่องจากการขนส่งสินค้าทางอากาศยังคงมีความต้องการอยู่และมีข้อจำกัดในการทำการบินน้อยกว่าการขนส่งผู้โดยสาร (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2563) สถานการณ์การท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยช่วงไตรมาสแรกของปี 2563 จากรายงานข้อมูลเบื้องต้นของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่ามีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในไตรมาสแรกของปี 2563 จำนวน 6.69 ล้านคน ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ที่มีจำนวน 10.79 ล้านคน ลดลงร้อยละ 38.01 โดยนักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออกมีจำนวนมากที่สุด 3.73 ล้านคน และลดลงในอัตราสูงสุดร้อยละ 46.12 จากช่วงเวลาเดียวกัน รองลงมา นักท่องเที่ยวจากยุโรปจำนวน 2.07 ล้านคน ลดลงร้อยละ 14.97 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ในขณะที่นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่นๆ มีจำนวนรวม 0.88 ล้านคน ลดลงเล็กน้อยร้อยละ 38.03 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563, หน้า 3)

จะเห็นได้ว่าจะต้องใช้ระยะเวลาในการฟื้นตัว โดยยังส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของประชาชนซึ่งทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ชะลอตัวลง อุปทานของการผลิตลดลงในขณะที่รายได้และกำลังซื้อที่ลดลงของผู้บริโภค รวมถึงการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศเพื่อการพาณิชย์ซึ่งได้รับผลกระทบรุนแรงกว่าวิกฤตการณ์ครั้งอื่น ทำให้ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งนี้ในการดำเนินการขององค์กรด้านธุรกิจได้มีการนำหลักการแนวคิดการบริหารจัดการในการดำเนินการให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปได้ในทุกสถานการณ์จากการศึกษาของ นิสา เติตยพันธ์พงศ์ (ออนไลน์, 2558) ที่ศึกษาการปรับตัวเชิงการบริหารของบริษัทยาสูบในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่าองค์กรได้นำพื้นฐานหลักการแนวคิดการบริหารจัดการ 4M ในการวางแผนการดำเนินการธุรกิจ ประกอบด้วย บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความมุ่งมั่นในการศึกษาการปรับตัวด้าน



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

ทรัพยากรในการบริหารของบริษัทนำเที่ยวจากการดำเนินงานของสายการบิน ระหว่างการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อนำไปใช้ในการบริหารบริษัทนำเที่ยวและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวตามหลักทรัพยากรในการบริหาร 4M ภายใต้การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนำเที่ยวในประเทศ ได้แก่ บริษัทนำเที่ยวที่มีการขายโปรแกรมการเดินทางและจัดการการเดินทาง โดยมีการจัดตั้งบริษัทไม่น้อยกว่า พ.ศ.2532 แสดงสถานะจดทะเบียนบริษัทผ่านกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยมีเงินทุนจดทะเบียนบริษัทตั้งแต่ 5-20 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 5 คน ทั้งนี้ในการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาได้กำหนดรหัสแทนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

TMC2 แทน ผู้บริหารระดับสูงตำแหน่ง Managing Director ของบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท

TMC3 แทน ผู้บริหารระดับสูงตำแหน่ง Deputy Managing Director ของบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท

TMC4 แทน ผู้บริหารระดับสูงตำแหน่ง Managing Director ของบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท

TMC5 แทน ผู้บริหารระดับสูงตำแหน่ง Manager ของบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง หน่วยงานอายุการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน วันที่สัมภาษณ์ สถานที่/ช่องทางในการสัมภาษณ์ และเวลาเริ่มสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นกับการดำเนินงานบริษัทนำเที่ยว ก่อนการระบาดและหลังการระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวด้านทรัพยากรในการบริหาร 4M ของบริษัทนำเที่ยวจากการดำเนินงานของสายการบิน ระหว่างการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีจำนวน 4 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน โดยทำการถอดเทปแล้วนำมาสรุปคำหลัก (Keywords) ที่ใช้การบรรยายในประเด็นต่าง ๆ ให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจาก



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

การศึกษาและรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว การปรับตัว บริษัทนำเที่ยว อุตสาหกรรมการบิน ทรัพยากรในการบริหาร 4M ข้อมูลด้านผลกระทบโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 3) นำข้อมูลการวิเคราะห์ ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มีการสรุปค่าหลักที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพยากรในการบริหาร 4M และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทฤษฎีจากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการ ศึกษาโดยใช้การบรรยายเชิงพรรณนาประกอบ

ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีอายุเฉลี่ย 48 ปี TMC1 ดำรงตำแหน่ง Executive Director TMC2 ดำรงตำแหน่ง Managing Director TMC3 ดำรงตำแหน่ง Deputy Managing Director TMC4 ดำรงตำแหน่ง Managing Director และ TMC5 ดำรงตำแหน่ง Manager อยู่ในหน่วยงาน สำนักงานผู้บริหารระดับสูง เป็นเพศชายจำนวน 4 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 1 คน มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10-34 ปี โดยที่มีประสบการณ์ทำงานที่เป็นอุตสาหกรรมนอกเหนือจากการท่องเที่ยวก่อนที่จะรับช่วงต่อจาก ธุรกิจครอบครัวทุกคน มีการสัมภาษณ์ระหว่างวันที่ 22 กุมภาพันธ์ ถึง 6 มีนาคม 2565

การดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในการใช้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากร 4M ภายใต้การระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ประเด็นทฤษฎีการบริหารทรัพยากร 4M แต่ละด้านมาปรับใช้ในองค์กร

รหัส	ผลการสัมภาษณ์
TMC1	ภายใต้การระบาดของสถานการณ์โรคระบาดครั้งนี้ ทรัพยากรทั้ง 4 ด้านนี้ยังคงเป็นสิ่งสำคัญ ในส่วนของพนักงานหรือบุคลากรเรื่องที่สำคัญที่สุดจะเป็นเรื่องของทัศนคติในการทำงาน ภายใต้ความกดดันของโรคระบาด ซึ่งพนักงานมีความคิดว่าถึงอย่างไรบริษัทจะดำเนินกิจการต่อไปซึ่งทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานและให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งบริษัท ไม่ได้ลดค่าตอบแทนมาเท่าบริษัทอื่น เมื่อพนักงานมีความคิดว่าจะทำให้บริษัทมีเงินจำนวนมาก ตนเองจะมีวันทำงานที่มากขึ้นเช่นกัน การบริการก็จะดีมากเช่นกัน ซึ่งขณะที่โลกเผชิญหน้ากับ ภาวะเงินเฟ้อ ถ้าพนักงานเงินเดือนน้อยก็อาจจะไม่พอใจที่เงินเดือนไม่มาก ถัดมาคือเรื่อง งบประมาณเพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรของบริษัท บริษัทเปิดมาตั้งแต่ปี 2503 ซึ่งปี 2563-2564 ที่ผ่านมามาขาดทุนจำนวนมาก แต่บริษัทยังคงมีเงินเพียงพอและสามารถดำเนิน กิจการต่อได้ หากว่าถ้าเป็นบริษัทที่ไม่มีเงินคงคลังหรือผู้บริหารไม่ต้องการใช้เงินก็อาจจะไม่ ต้องการดำเนินกิจการต่อ ส่วนเรื่องอุปกรณ์ก็สำคัญ เป็นโอกาสที่บริษัทได้มีการปรับปรุง ฮาร์ดแวร์ในองค์กร อุปกรณ์ที่ต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโทรศัพท์ ระบบ Cloud Email



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ผลการสัมภาษณ์
	ที่พนักงานจะต้องใช้ในการทำงาน บริษัทมีการปรับปรุงระบบกันมาอย่างต่อเนื่องในช่วงก่อนโควิด เพราะฉะนั้นในช่วงเวลาเกิดการระบาดขึ้น และต้องปรับจากการทำงานที่สำนักงานไปทำที่บ้านซึ่งจะต้องมีการปรับตัวกับอุปกรณ์ใหม่และสภาพแวดล้อมทำงานใหม่ แต่ไม่ได้ปรับตัวเยอะมากนัก ส่วนการบริหารก็ต้องดูแลเป็นพิเศษ และเมื่อเป็นการทำงานที่บ้านหรือการลดทรัพยากรในด้าน 3 ด้านแรกหรือลดบุคลากร ซึ่งจะท้าทายการบริหารจัดการอย่างมากว่าจะทำอย่างไรให้ธุรกิจยังดำเนินได้ต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันบริษัทยังไม่อุปสรรคที่ทำให้บริษัทต้องหยุดชะงัก เพราะว่าความคาดหวังของลูกค้าแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 ไม่มีการออกบัตรโดยสาร ซึ่งมีแต่ลูกค้ามีความคาดหวังในระดับการบริการที่สูงเช่นเดิม
TMC2	ก่อนที่จะมีวิกฤติการแพร่ระบาดของโรค บริษัทได้มีการจัดสรรพนักงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน มีการเข้ามาทำงานที่บริษัทเพียงอย่างเดียว และไม่ได้ให้พนักงานนำอุปกรณ์สำนักงานกลับไปใช้ที่บ้าน ถ้ากล่าวถึงหลักในการบริหารนี้มาใช้ บริษัทเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบสนับสนุนกันในช่วงเกิดวิกฤติในองค์กร หลาย ๆ องค์กรไม่มีทรัพยากรพอที่จะสนับสนุนทุก M จึงต้องหา จุดสมดุลให้กับการบริหารทรัพยากรในองค์กร จะต้องมีการจัดลำดับช่วง M ไหนควรมาก่อน ช่วงที่งบประมาณมาก่อน ช่วงที่บุคลากรมาก่อน ช่วงที่กลยุทธ์ (Strategy) และการบริหาร (Management) มาเป็นหลัก ช่วงที่วัสดุอุปกรณ์มาเป็นหลัก ซึ่งในแต่ละอันบริษัทเห็นว่าสัมพันธ์กัน ซึ่งบริษัทได้มีการปรับมาใช้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละช่วงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
TMC3	การดำเนินการของธุรกิจทุกทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ผู้บริหารจะดำเนินการด้านบริหารบุคลากรหรืองบประมาณจะเกี่ยวข้องกันหมด บริษัทควรจะตรวจสอบว่าเมื่อเกิดการระบาดของโรคแล้วจะมีมุมมองการตลาดที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร ยอดขายจะที่คาดการณ์ไว้ระหว่างการระบาดและหลังการระบาด การวางแผนการเตรียมอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ในการรับรองการให้บริการ และในส่วนของบริษัทนั้นมีการนำแต่ละด้านนี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น จำนวนพนักงานเคยมีทั้งหมด 150 คน ในเรื่องของพนักงานที่จะสนับสนุนส่วนนี้ควรจะมีความเพียงพอในเรื่องของงบประมาณเพราะว่าเราจะต้องเตรียมเงินของเราไว้เท่าไร วางแผนที่จะให้เครดิตกับลูกค้า เนื่องจากลูกค้าของบริษัทเป็นหน่วยงานและองค์กรซึ่งบริษัทจะต้องอำนวยความสะดวกในการจ่ายเงินให้กับลูกค้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เป็นวงเงินหมุนเวียนสำหรับ 45 วันในการให้



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ผลการสัมภาษณ์
	รายการเครดิตลูกค้า เรื่องของการจ่ายเงินเดือนจะต้องเตรียมว่าจะจ่ายเงินเดือนให้เท่าใดและผลตอบแทนเท่าใด อย่างเช่น หนังสือค้ำประกันโดยธนาคาร (Bank Guarantee) ที่จะลดจำนวนลงมาของ Billing Settlement Plan (BSP) โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศหรือ International Air Transport Association (IATA) ซึ่งเป็นองค์กรระดับนานาชาติที่ให้ความสะดวกแก่สายการบิน ดังนั้นจึงเห็นว่ายอดขายที่คาดการณ์ควรจะต้องให้หลักประกันเท่าใด เพื่อไปออกหนังสือค้ำประกันโดยธนาคาร ให้กับสายการบินต่างๆ เช่น สายการบินไทยสมายล์ ทางบริษัทก็ต้องมีเงินไปวางกับการบินไทย แต่ก็ต้องพิจารณาหลักประกันนี้พอหรือไม่และในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์และสถานที่จำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่เหลือและอาจจะมีแนวโน้มที่จะหาสถานที่ใหม่ เนื่องจากก่อนหน้านี้บริษัทมีพื้นที่สำหรับรองรับพนักงานจำนวนมากที่จะต้องเข้ามาทำงานที่บริษัท และจะต้องจัดงบประมาณใหม่เนื่องจากก่อนหน้านี้จะเกิดการระบาดจะต้องใช้งบประมาณสำหรับพนักงานที่จะต้องเข้าบริษัท แต่จะต้องเปลี่ยนอุปกรณ์ใหม่เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้านหรือที่อื่น ๆ ได้
TMC4	การบริหารก่อนที่จะเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คือให้พนักงานทำงานที่บริษัท แต่เริ่มต้นที่จะมีการพึ่งพาเทคโนโลยีบางส่วนสำหรับระบบที่ใช้ในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การเงินและงบประมาณจะให้ความสำคัญกับระบบ IT ที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานและลูกค้า ในแต่ละส่วนของทฤษฎีการบริหารทรัพยากร 4M เริ่มจากบุคลากรที่บริษัทจะต้องมีพนักงานที่มีคุณภาพขณะที่ประสบปัญหาในวิกฤต บริษัทจะต้องคัดกรองพนักงานที่มีใจรักในการทำงานกับบริษัท และจะต้องใช้ความสามารถของพนักงานให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ด้านของงบประมาณ จะต้องทำการประหยัดในการทำจ่ายเงินมากที่สุด บริษัทมีการลดเงินเดือนพนักงานแต่จะมีเรื่องของอุปกรณ์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานให้ไม่มีความยุ่งยากเท่าเดิม เนื่องจากมีระบบ OTB (Online Booking Tools) ที่พัฒนาโดยบริษัทในเครือที่เป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกับระบบ IT ซึ่งระบบนี้ลูกค้าสามารถทำการจองบัตรโดยสารได้โดยการกรอกข้อมูลลงในระบบ พนักงานจะได้รับความต้องการของลูกค้าผ่านระบบและไปดำเนินการกับสายการบินต่อ ระบบนี้จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างลูกค้าและบริษัทได้เป็นอย่างดีและช่วยให้อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และในส่วนของการบริหารจัดการถือเป็นศาสตร์รวมทั้งหมดมารวมกันเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารต้องบริหารขวัญและกำลังใจพนักงานซึ่งในทุก ๆ เดือนจะมีการจัด Town Hall เพื่ออธิบายสถานการณ์ของบริษัทว่าขณะนี้บริษัท



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ผลการสัมภาษณ์
	อยู่ขั้นตอนที่ดำเนินการด้านใดอยู่บ้าง ผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงานมีกำลังใจ อยู่กับความเป็นจริงแต่ไม่เกินความเป็นจริงไป โดยกระบวนการเช่นนี้บริษัทเรียกว่า One Team
TMC5	ปัจจุบันบริษัทมีการนำทฤษฎีการบริหารทรัพยากร 4M ในการบริหารและพัฒนาจากสิ่งที่บริษัทมี โดยไม่ได้มีการลงทุนเพิ่มเติม เนื่องจากบริษัทและบริษัทอื่นๆไม่มีงบประมาณมากพอที่จะลงทุนในขณะนี้ ส่วนบุคลากรมีการจัดการอบรมเพิ่มสมรรถนะให้กับพนักงานและไม่ได้มีการเปิดรับพนักงานเพิ่ม ในด้านวัสดุอุปกรณ์จะมีมาพึ่งพาระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน สืบเนื่องจากการเข้าถึงของพนักงานและลูกค้าจะเข้าถึงผ่านระบบออนไลน์มากกว่าการเดินทางมารับบริการที่สำนักงาน

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าบริษัทมีการนำทฤษฎีการบริหารทรัพยากร 4M แต่ละด้านมาปรับใช้ในองค์กร ดังนี้

1) **ด้านบุคลากร** TMC1 TMC2 TMC3 TMC4 และTMC5 มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมโดยมีการจัดการฝึกอบรม และจะต้องมีการสอบถามพนักงานถึงความสมัครใจในการทำงานกับบริษัทที่จะต้องผ่านการคัดกรองของผู้บริหารและมีส่วนที่จะต้องขอลดจำนวนพนักงานตามเกณฑ์ที่มีการกำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญกับทัศนคติในการทำงาน พนักงานจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้ามากขึ้น และมีการปรับให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้าน (Work Form Home)

2) **ด้านงบประมาณ** TMC1 TMC2 TMC3 TMC4 และTMC5 มีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเคร่งครัดเมื่อมีการลดจำนวนพนักงานแล้วจะสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ในบางส่วน ในขณะที่บริษัทไม่มีรายได้เข้าบริษัท ซึ่งมีการจัดการงบประมาณโดยการแบ่งไปจัดการอบรมให้กับพนักงานเพื่อดึงสมรรถนะสูงสุดของพนักงานให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท

3) **ด้านอุปกรณ์** ในทุก TMC มีการปรับอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการทำงานจากที่บ้าน เพื่อให้บริการกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และพึ่งพาการใช้เทคโนโลยีระบบที่มีการสำรองข้อมูล (Cloud) ระบบโทรศัพท์และระบบอื่นๆที่สามารถทำงานได้จากหลากหลายสถานที่นอกเหนือสำนักงาน

4) **ด้านการบริหาร** ทุก TMC จะมีการจัดการด้านกลยุทธ์ภายในองค์กรของตน และจัดสรรสัดส่วนในแต่ละช่วงว่าควรจะมีทรัพยากรในการบริหาร 4M ด้านใดเป็นพิเศษสำหรับช่วงเหตุการณ์ใด มีการวางกลยุทธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ จัดสรรงานและพนักงานให้เหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่เหลืออยู่ในบริษัทนอกจากนี้ TMC4 มีการบริหารกำลังใจของพนักงาน



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

สามารถสรุปคำหลัก (Keywords) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 5 คน ได้ดังนี้ ลดจำนวนพนักงาน การทำงานจากที่บ้าน การลดค่าใช้จ่าย เทคโนโลยี อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน กลยุทธ์ที่เหมาะสม

อภิปรายผล

ด้านบุคลากร สอดคล้องกับนิสา เติตยพันธ์พงศ์ (ออนไลน์, 2558) ที่ศึกษาการปรับตัวเชิงการบริหารของบริษัทในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ที่จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งในช่วงที่มีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่ามีการมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นเพื่อใช้เป็นทักษะในการสื่อสารเช่นเดียวกับในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ภายใต้จำนวนพนักงานที่ลดลง บริษัทจะมุ่งเน้นในการเสริมทักษะที่เพิ่มมากขึ้นภายใต้หลักสูตรที่บริษัทให้พนักงานใช้เป็นพื้นฐานและทำให้สามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น

ด้านงบประมาณ จากผลการศึกษาทุกบริษัทมีการลดค่าใช้จ่ายบริษัททุกแห่งไม่มีรายได้จากช่วงที่เกิดการระบาดจึงเริ่มที่จะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการชั่งน้ำหนัก สภาพคล่อง และความมั่นคงทางการเงิน สอดคล้องกับ Gopi (Online, 2022) เพื่อให้บริษัทมีเงินไหลออกในจำนวนน้อยที่สุดและอยู่รอดต่อไปได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความเคร่งครัดในการจัดสรรให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดสภาพคล่องมากที่สุด และจะต้องไม่กระทบกับการดำเนินงานของบริษัท มีส่วนที่แบ่งงบประมาณเพื่อไปใช้ในการจัดฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะด้วยเช่นกัน โดยไม่สอดคล้องกับ นิสา เติตยพันธ์พงศ์ (ออนไลน์, 2558) ที่กล่าวว่าจะต้องใช้งบประมาณไปกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักในช่วงที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ด้านอุปกรณ์ สอดคล้องกับนิสา เติตยพันธ์พงศ์ (ออนไลน์, 2558) และ Gopi (Online, 2022) การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับบริษัททั้ง 5 แห่งที่จะต้องพัฒนาระบบจากที่จะต้องใช้นั่งสำนักงานมาเป็นระบบที่สามารถใช้ทำงานจากที่บ้านได้ โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับช่วงที่จะต้องมีการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing)

ด้านการบริหาร สอดคล้องกับ นิสา เติตยพันธ์พงศ์ (ออนไลน์, 2558) ด้านการบริหารจัดการมีการวางแผนและนำไปปฏิบัติ การประเมินแผนและการปรับปรุงแผน ซึ่งผู้ประกอบการมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และต้องมีการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ในอนาคตรวมถึงการปรับกลยุทธ์ในการบริหาร การออกแบบโครงสร้างองค์กรมีการปรับรูปแบบการให้บริการสอดคล้องกับ Gopi (Online, 2022) และนนทิตา เปรมแปลก และอริสสา สะอาดนัก (ออนไลน์, 2564) ที่ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ของธุรกิจคาเฟ่สัตว์เลี้ยง กรณีศึกษาธุรกิจร้านอินคาเฟ่ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดในด้านการพัฒนากลยุทธ์การตลาด

ผลการดำเนินงานในปัจจุบันบริษัทในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีการดำเนินงานภายใต้การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะต้องมีการบริหารกิจการของตนโดยการใช้หลักทรัพยากรในการบริหาร 4M โดยให้



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

ความสำคัญกับทุกด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในแต่ละด้านสูงสุดในการบริหารและสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นต่อพนักงานและลูกค้า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ด้านบุคลากร ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหน้าเที่ยวควรจะกำหนดงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ รวมถึงจะต้องมีการพัฒนาฝึกอบรม ทั้งนี้อาจจะมีการลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร หากมีการปรับลดขนาดลงองค์กรให้เล็กลง

ด้านงบประมาณ ผู้ประกอบการจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณแบ่งสัดส่วนอย่างชัดเจน โดยจะต้องมีการตรวจสอบสภาพคล่องของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ มีแผนการใช้จ่ายเงินที่เหมาะสม และจะต้องมีการลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้บริษัทมีเงินคงคลังมากที่สุด แต่อาจจะต้องมีการลงทุนด้านการเพิ่มพูนทักษะหรือพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพิ่มขึ้นและลงทุนในเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานจากที่บ้าน

ด้านอุปกรณ์ ผู้ประกอบการที่จะปรับให้อุปกรณ์สามารถทำงานได้จากพื้นที่อื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงานในสำนักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานแม้กระทั่งอยู่ในช่วงเวลานอกเหนือจากการทำงานแต่มีเรื่องจำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไข และพึงพาการใช้เทคโนโลยีเข้ามารองรับการทำงานให้เป็นระบบที่สามารถสำรองข้อมูลได้และนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันท่วงที และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงานของพนักงานมากขึ้น

ด้านการบริหาร ผู้ประกอบการและผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นในกำหนดกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์ที่คาดเดาได้ยาก ซึ่งอาจจะมาจากการจำลองสถานการณ์ในหลายๆรูปแบบ เพื่อนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสมเมื่อเผชิญกับสถานการณ์นั้นๆ และกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อสร้างทิศทางในการดำเนินงานของบริษัทต่อไป ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานอีกด้วย

จึงอาจกล่าวได้สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษารั้วนี้ใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหน้าเที่ยวในการรูปแบบการบริหารทรัพยากร 4M เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการผ่านวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นจากโรคระบาดในอนาคต และให้ความสำคัญกับทรัพยากรของบริษัทที่จะต้องมีการจัดลำดับการให้ความสำคัญในแต่ละเหตุการณ์ที่ต่างกันออกไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับผลกระทบของสายการบิน เพื่อเป็นการศึกษาและผสมผสานการแก้ปัญหาของสายการบินที่มีต่อสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ควรศึกษาผลกระทบและแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทหน้าเที่ยวในรูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและการศึกษาวิจัยเชิงผสมผสาน



ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2565

บรรณานุกรม

- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). *Tourism Economic Review รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- นนทิตา เปรมแปลก และอริสสา สะอาดนัก. (2564). *กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ของธุรกิจ คาเฟ่สัตว์เลี้ยง ทัศนศึกษา ธุรกิจร้านอินคาเฟ่ ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://huso-journal.sskru.ac.th/index.php/m1/article/view/116> [2565, 6 มิถุนายน].
- นิตา เฟดียงพันธ์พงศ์. (2558). *การปรับตัวเชิงการบริหารของบริษัทนำเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: http://mdc.library.mju.ac.th:8080/mm/fulltext/thesis/2560/Nisa_Phadiangphanphong/fulltext.pdf [2565, 25 กรกฎาคม].
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2563). *รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ.2563* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.caat.or.th/th/archives/57599> [2564, 12 กันยายน].
- องค์การอนามัยโลก. (2564). *โรคโควิด 19 คืออะไร* (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.who.int/docs/default-source/searo/thailand/update-28-covid-19-what-we-know---june2020---thai.pdf?sfvrsn=724d2ce3_0 [2564, 28 กุมภาพันธ์].
- Gopi, Billa. (2022). *COVID-19: Confronting Uncertainty Through & Beyond the Crisis* (Online). Available: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19--confronting-uncertainty-through---beyond-the-crisis-.html> [2022, April 10].