

กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็ก

ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

HOTEL MANAGEMENT STRATEGY : A CASE STUDY OF SMALL HOTELS IN MUANG DISTRICT, CHIANG RAI PROVINCE

◆พรรณิภา ซาวคำ

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร วิทยาลัยดุสิตธานี

Phannipha Saokham

Student, Master of Business Administration Program in Hotel and Restaurant Management,

Dusit Thani College, E-mail : Phanniphas@hotmail.com

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the management of small hotels in Muang District, Chiang Rai and 2) to present the strategy for small hotels management in Muang District, Chiang Rai. The qualitative method was used in this research. The data was collected from in-depth interviews with the owner, manager and employees of a small hotel, which means not more than 30 rooms, for studying the management of small hotels in Muang District, Chiang Rai and purposive sampling with 3 small hotels being Rasa Boutique Hotel Chiang Rai, Amarin Resort Chiang Rai and Mohn Fah Sai Home Resort to present the strategy for small hotel management in Muang District, Chiang Rai.

The results of this study were (1) Planning, most of the hotels focus on service, revenue management and the hotel's stunning decoration (2) Management, most of hotel staff received verbal orders directly from owners or managers and no document or memo (3) Direction, most of the hotels divide the organization according to responsibilities with simple divisions in each department (4) Coordination, most of the hotels used oral communication between departments (5) Controlling, most of the hotels made outlines for duties to control staff to be standardized. The small hotel management strategies comprise of 4 strategies: (1) Approach Strategy, to develop appropriately management resources (4M) (2) Development Strategy, management is carried out in a participatory manner in the

organization (3) Defensive Strategy, to develop the marketing potential of a small hotel (4) Flexible Strategy, to develop the small hotel to accommodate specific niche tourism sectors.

Keywords : Strategy, Internal Management, Small Hotels

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย และ 2) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้คือ โรงแรมขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ที่มีจำนวนห้องไม่เกิน 30 ห้อง เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย เลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกโรงแรมรสาบูทิก อัมรินทร์รีสอร์ท และม่อนฟ้าใสโฮมรีสอร์ท เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีการกำหนดกรอบคำถามไว้ล่วงหน้าเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กพบว่า (1) การวางแผน มุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการ การสร้างรายได้ และการตกแต่งโรงแรมให้โดดเด่น (2) การจัดการองค์กร เป็นไปในลักษณะทำตามคำสั่งของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ไม่ได้มีการเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (3) การบังคับบัญชา มีความชัดเจนในแผนผังองค์กรการรายงานผลการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนมีความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง (4) การประสานงานองค์กร เป็นการติดต่อกันด้วยวาจาและสั่งงานด้วยวาจาระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยตรง (5) การควบคุม กำหนดกรอบหน้าที่ของพนักงานเพื่อควบคุมคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐานสำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กประกอบด้วย (1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรทางการบริหาร (4M) มาใช้บริหารจัดการอย่างคุ้มค่า (2) กลยุทธ์เชิงพัฒนา คือ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในองค์กร (3) กลยุทธ์เชิงรับ คือ การพัฒนาศักยภาพทางการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก (4) กลยุทธ์เชิงพลิกแพลง คือ การพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กเพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่มีลักษณะเฉพาะ

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การบริหารจัดการภายใน โรงแรมขนาดเล็ก

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย จากรายงานของสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ระบุว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้สูงถึง 1.13 ล้านล้านบาท ในปี 2556 โดยเฉลี่ยแล้วค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะเป็นส่วนของค่าที่พักถึงประมาณร้อยละ 30 ของมูลค่าการใช้จ่ายทั้งหมดเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งสูงเป็นอันดับหนึ่ง (สำนักงานสถิติพยากรณ์ สำนักสถิติแห่งชาติ, 2557: ออนไลน์)

จากข้อมูลสถิติสถานที่พักแรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยประจำปีพ.ศ. 2555 พบว่า สัดส่วนสถานที่พักแรมส่วนใหญ่อยู่บริเวณภาคใต้ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคเหนือ และภาคตะวันตก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายจังหวัดหรือแหล่งท่องเที่ยวหลักของประเทศไทยทั้ง 10 แห่ง คือ กรุงเทพฯ ชลบุรี (พัทยา) ภูเก็ต เชียงใหม่ สุราษฎร์ธานี (สมุย) ประจวบคีรีขันธ์ (หัวหิน) สงขลา (หาดใหญ่) เชียงราย ระยอง และนครราชสีมา ซึ่งครองส่วนแบ่งห้องพักร้อยละ 65 ของห้องพักทั้งหมดในประเทศไทย พบว่า อัตราการเข้าพักแรมเฉลี่ยทุกแห่งต่ำกว่าร้อยละ 50 และในแต่ละจังหวัดหรือแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญส่วนใหญ่มีลักษณะการเข้าพักเป็นไปตามฤดูกาล (Seasonal) โดยเฉพาะจังหวัดที่มีการขยายตัวทางด้านอุปสงค์ แต่ไม่รวดเร็วเท่ากับทางด้านอุปทาน คือ กรุงเทพฯ และเชียงราย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555) ซึ่งข้อมูลจากการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงรายเปิดเผยว่า ในฤดูฝนซึ่งปกติจะเป็นช่วงที่มีนักท่องเที่ยวเบาบาง แต่พบว่าโรงแรมระดับ 4 - 5 ดาว ในจังหวัดเชียงราย กลับมียอดเข้าพักและยอดจองเกือบเต็มทุกแห่ง แต่ห้องพักในโรงแรมขนาดกลางลดลงไป หรือรีสอร์ทที่ยังคงมีนักท่องเที่ยวกระจัดกระจายเพราะไม่ใช่ฤดูหนาว โรงแรมหรือที่พักขนาดเล็กในจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินกิจการโดยสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน หรือดำเนินกิจการโดยเจ้าของรับผิดชอบในการบริหารโรงแรมเองโดยไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจใด ๆ กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ดำเนินกิจการเป็นธุรกิจของตน (ประชาชาติธุรกิจ, 10 กรกฎาคม: 2556) ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดจึงเป็นไปอย่างจำกัดเพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะการส่งเสริมตลาดต่างประเทศ แต่ทั้งนี้ สิ่งโดดเด่นของโรงแรมขนาดเล็กคือ การบริการและการออกแบบตกแต่งที่เป็นเอกลักษณ์ โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมโดยระบบหรือเครือข่าย

จากการศึกษาข้อมูลแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงราย ในปีพ.ศ. 2557 ข้อมูลจากที่ว่ากรมอำเภอเมืองเชียงราย พบว่า โรงแรมที่ขึ้นบัญชีเปิดดำเนินการในเขตอำเภอเมืองเชียงราย มีทั้งสิ้น 92 แห่ง เป็นโรงแรมขนาดเล็กจำนวน 32 แห่ง ซึ่งมีจำนวนโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2548 ที่มีจำนวนโรงแรมขนาดเล็กอยู่ 26 แห่ง และเนื่องจากโรงแรมขนาดเล็กมีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและมีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เพื่อรองรับนโยบายผลักดันเศรษฐกิจของรัฐบาลและการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการต้องเร่งพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดังนั้นจึงเป็นประเด็นที่ควรศึกษากระบวนการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไม่เพียงแต่จะได้มาซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ได้องค์ความรู้ที่จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจที่พักแรมอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

ขอบเขตการวิจัย

1. การเลือกโรงแรมขนาดเล็กที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จากการศึกษาข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลสารสนเทศจังหวัดเชียงราย (2555) พบว่า สถิตินักท่องเที่ยวร้อยละ 70.21 เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงราย นิยมพักค้างคืนในโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 1 คืน โดยเดินทางท่องเที่ยวยังแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงรายและเดินทางต่อไปยังจังหวัดใกล้เคียง

2. หลักเกณฑ์ของการคัดเลือกตามเกณฑ์ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ของสมาคมโรงแรมไทยระบุว่า โรงแรมขนาดเล็กต้องมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 30 ห้อง

3. การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาทั้งสิ้น 12 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 – มีนาคม พ.ศ. 2558

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาในเรื่องของแนวคิดการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ฟาโยล (Fayol อ้างใน ลือชา สารคง, 2547 : 16) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย ประกอบด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ Situation Analysis : SWOT (พิบูล ที่ปะपाल, 2546 : 89 - 92) โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน (จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค) มาจับคู่กันในรูปแบบของแมทริกซ์ หรือการจัดทำ "TOWS Matrix" (พิบูล ที่ปะपाल, 2546 : 99-101)

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ ต้องใช้อุบายต่าง ๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525) หรือเป็นศาสตร์และศิลปะในการสั่งการกองทัพ มีการนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ กลยุทธ์จะเป็นเค้าโครง (Outline) ของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแผนในการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร เรียกก่าย ๆ ว่า การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ส่วนการจัดการกลยุทธ์ (Strategies Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อมเปรียบเทียบกับความต้องการและสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาว แล้วนำมากำหนดแผนงาน การปฏิบัติ และการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจและประเมินปัญหา ความสามารถพื้นฐานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อธุรกิจ

2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจัดการกลยุทธ์ จะกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้โดยไม่หลงทาง

3. ช่วยปรับปรุงและสนับสนุน ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับขององค์กร

4. ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมายและทราบถึงทิศทางในการบริหารงาน ทำให้มีความมุ่งมั่น และการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม

ฟายโ (Fayol อังโน ปรีชา แดงโรจน์, 2537) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเอาไว้ว่า การจัดการ คือ การพยายามสรุปความและจัดระเบียบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิด และหลักการต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบถึงธุรกิจและกำหนดเป็นแบบแผน วิถีทาง หรือแนวปฏิบัติ เอาไว้เพื่อให้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดการองค์กร (Organizing) คือ การที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ในงานแต่ละประเภทในสัดส่วนที่เหมาะสม ที่จะช่วยให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

3. การบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การเชื่อมโยงงานของทุกฝ่ายให้เข้ากัน สามารถควบคุมดูแลให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับดูแล โดยสามารถรับรองได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางเอาไว้

การวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT พิบูล ทีปะपाल (2546 : 99-101) มีประโยชน์ในการนำมาใช้ประเมินสถานการณ์ของบริษัท ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor) ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในบริษัทและสามารถนำมาจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 อย่าง (จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค) จับคู่กันรูปแบบของแมทริกซ์ หรือเรียกว่า การจัดทำ “TOWS Matrix” (TOWS เป็นคำเรียกอีกด้านหนึ่ง SWOT) TOWS Matrix แสดงให้เห็นปัจจัยนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรคที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางระดมสมองและสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางเลือกแบบต่าง ๆ การจัดทำ TOWS Matrix เป็นการบังคับทางอ้อมให้ผู้จัดการด้านกลยุทธ์ได้สร้างสรรค์กลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งกลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategies) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทั้งกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategies) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)

ภัทรา อภิชัยรักษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่จดทะเบียนในรูปแบบบริษัท และดำเนินงานมาแล้วเกินกว่า 10 ปี โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไว้บริการลูกค้ามากกว่า 70 ห้อง ระดับราคาห้องพักอยู่ที่ 350 บาท จนถึงสูงกว่า 600 บาท ขึ้นอยู่กับประเภทของห้องพัก และมีพนักงานที่ทำงานในส่วนต่าง ๆ ของโรงแรมมากกว่า 50 คน ส่วนรูปแบบในการบริหาร นิยมใช้การว่าจ้างผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาช่วยดูแลกิจการในด้านการบริหารจัดการ โรงแรมในแต่ละด้าน พบว่า ในด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีกระบวนการวางแผนที่ชัดเจน ใช้เพียงการกำหนดเป้าหมายโดยเน้นเป้าหมายระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนและ

ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การจัดองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ใช้โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ที่มีระดับชั้นสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน การประสานงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้การประชุม พูดคุย ระหว่างหัวหน้าแผนกกับพนักงานและใช้สมุดบันทึกการทำงานในการสื่อสารระหว่างพนักงานภายใน แผนกการจัดคนเข้าทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการกำหนดกระบวนการคัดสรรพนักงานและขั้นตอนการทดลองงานไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยใช้การสรรหาทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร การสั่งการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้การทำงานของพนักงาน เช่น เงินเดือน โบนัส หรือ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การควบคุม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ใช้การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยหัวหน้าแผนกใช้วิธีการสังเกต ร่วมกับการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และเน้นการควบคุมระหว่างปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงาน การประเมินผล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการประเมินผลปีละครั้ง แต่ใช้รูปแบบประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยการสังเกตและใช้ข้อมูลในแฟ้มพนักงานจากฝ่ายบุคคล

จิราภา ถิรินทร์พงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม : กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า กระบวนการบริหารจัดการโรงแรมมีขั้นตอนคือ 1) การเลือกสถานที่ตั้งโรงแรมเป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจการติดต่อสื่อสารอยู่ใกล้กับสถาบันบันเทิง 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ 3) การวางแผนการบริหารจัดการโรงแรม ต้องมีการวางแผนงานเชิงรุก มีการวางแผนการตลาดและการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ชัดเจน สำหรับเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการโรงแรม มีเงื่อนไขสำคัญ 5 ประการคือ 1) เงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับฟังและความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ มีมนุษยสัมพันธ์ดี 2) เงื่อนไขด้านบุคลากร เป็นบุคคลที่มีความรู้และมีความชำนาญในงาน รับการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานให้เกิดทักษะและความชำนาญเพิ่มขึ้น 3) เงื่อนไขด้านการกำหนดราคาและการตลาด คำนึงถึงหลักการของการตั้งราคาการตลาดให้ต่ำกว่าคู่แข่ง แต่รักษาคุณภาพด้านการบริการ ให้เกินความคาดหวังของลูกค้า 4) เงื่อนไขด้านเทคนิควิธีการในการให้บริการ สร้างความเป็นกันเองและแสดงออกโดยการยิ้ม มีการต้อนรับที่อบอุ่น ให้ความสนใจและเอาใจใส่ลูกค้าทุกระดับ 5) เงื่อนไขด้านการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยเลือกช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต การโฆษณาผ่านวารสารการใช้สื่อวิทยุท้องถิ่นสำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรมประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์คือ 1) ยุทธศาสตร์พ่อกปรองลูก เป็นการบริหารแบบครอบครัวซึ่งมีเจ้าของกิจการคนเดียวผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานเสมือนคนในครอบครัวมีความสนิทสนมใกล้ชิดกัน 2) ยุทธศาสตร์พึ่งพาการทำงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมในการให้บริการแก่ลูกค้า 3) ยุทธศาสตร์ลูกค้าคือพระเจ้าลูกค้าเป็นผู้ที่มีพระคุณคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าถือเป็นความสำคัญที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ 4) ยุทธศาสตร์ประทับใจไม่รู้ลืม เป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าให้ความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส กล่าวคำสวัสดิทักทายลูกค้าดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง โรงแรมขนาดเล็กที่ขึ้นบัญชีเป็นสถานประกอบการโรงแรม ณ ที่ว่าการอำเภอเมืองเชียงรายปีพ.ศ. 2557

โรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง สถานประกอบการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว โดยปกติไม่เป็นการประจำเกิน 1 เดือน โดยจัดแบ่งห้องตั้งแต่ 2 ห้องขึ้นไปแต่ไม่เกิน 30 ห้อง เพื่อให้ผู้เช่าหลายคนเช่าพักราคา 900 บาท ขึ้นไป

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแนวทางที่ช่วยองค์การให้สามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้สำหรับผลักดันองค์กรจากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต

กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง กระบวนการบริหารงานเพื่อผลสำเร็จร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

ลักษณะการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นถึงการกำหนดทิศทางเป้าหมาย การจัดระบบงาน การควบคุมงาน การจัดบุคลากร การบริหารการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การบริหารจัดการภายใน หมายถึง การที่ทำงานร่วมกันของบุคลากรองค์กร ด้วยโครงสร้างและการประสานงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

การวางแผน หมายถึง การวางแผนแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อกำหนดจุดหมาย และเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นระบบ เป็นการรักษามูลประโยชน์ขององค์กรไว้

การจัดองค์กร หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของสายงานตำแหน่งงานและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบังคับบัญชา หมายถึง อำนาจซึ่งบุคคลหนึ่งได้รับมอบหมายโดยถูกต้องใช้เพื่อการดูแลสั่งการให้งานเป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย

การประสานงาน หมายถึง การจัดให้บุคคลในองค์กรทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและมาตรฐาน มีการดูแลควบคุมและอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้โดยสะดวกเต็มความสามารถ

การควบคุม หมายถึง การควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. โรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงรายสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน

2. ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมอื่น ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในได้

3. ผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารจัดการจะเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงรายและสมาคมโรงแรมจังหวัดเชียงราย นำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อประโยชน์แก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชียงรายต่อไป

4. ผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการภายในโรงแรมจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องลงทุนในธุรกิจนี้ ในการที่จะนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงานการบริหารจัดการภายใน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยอาศัยแบบสัมภาษณ์ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ โรงแรมขนาดเล็กในอำเภอเมืองเชียงราย จำนวน 26 แห่ง จำนวนไม่เกิน 30 ห้อง ซึ่งขึ้นบัญชีโรงแรมที่เปิดดำเนินการกิจการโรงแรมในเขตอำเภอเมืองเชียงราย เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย และผู้วิจัยอาศัยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกโรงแรมรสาบูทิก อัมรินทร์รีสอร์ท และม่อนฟ้าใสโฮมรีสอร์ท ซึ่งเป็นโรงแรมที่เปิดดำเนินการในเขตอำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย จำนวนไม่เกิน 30 ห้อง และค่าห้องพักตั้งแต่ 900 บาท ขึ้นไป เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงรายมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงราย แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภายใน และการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสัมภาษณ์โรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองเชียงราย จำนวน 26 แห่ง
3. คัดเลือกโรงแรมที่เปิดดำเนินการในเขตอำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย มีจำนวนห้องไม่เกิน 30 ห้อง และค่าห้องพักตั้งแต่ 900 บาทขึ้นไป ได้แก่ โรงแรมรสาบูทิก อัมรินทร์รีสอร์ท และม่อนฟ้าใสโฮมรีสอร์ท

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) จากการสัมภาษณ์เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กร และกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยนอกองค์กร

2. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารขั้นตอนการจัดทำวิเคราะห์สถานการณ์ TOWS Matrix
3. วิเคราะห์สถานการณ์ TOWS โดยการเขียนสรุปเชิงพรรณนาเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย ตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ในกรอบแนวคิด
4. นำเสนอ “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็ก”

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) จากการรวบรวมข้อมูลทั้งจากเอกสารแนวคิดการบริหารจัดการภายใน บทความเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย ที่กล่าวถึงโอกาสและอุปสรรคของการทำธุรกิจจังหวัดเชียงราย รวมทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการโรงแรม ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม หัวหน้าฝ่ายจัดการห้องพัก และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล พนักงานระดับล่าง ได้แก่ พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานฝ่ายห้องพัก และพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ด้วยการจดบันทึกและถอดเทป ตรวจสอบความถูกต้อง จัดลำดับความสำคัญของข้อมูล พร้อมทั้งแยกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน
2. สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ TOWS โดยเขียนสรุปเชิงพรรณนาเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย ตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ในกรอบแนวคิด เพื่อจัดทำเป็น “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็ก”

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์การบริหารภายในโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตอำเภอเมืองเชียงราย

ใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ร่วม ผลการศึกษาสามารถจำแนกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

1. การวางแผน การวางแผนโรงแรมขนาดเล็กสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1.1 ประเด็นเรื่องการสร้างรายได้ การวางแผนโรงแรมขนาดเล็กมุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการ การสร้างรายได้ และการตกแต่งโรงแรมให้โดดเด่น จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับบน พบว่า มุ่งเน้นในเรื่องของรายได้ มีการทำการตลาดผ่าน Online Travel Agent คือ ผู้ให้บริการด้านการจองที่พักโรงแรม รวมถึงบริการด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้บริการให้สมาชิกได้พบกับผู้ให้บริการที่พัก ตัวอย่างชื่อเว็บไซต์ เช่น www.agoda.com, www.expedia.com, www.booking.com, www.tripadvisor.com และ www.yelp.com เป็นต้น

1.2 ประเด็นของการตกแต่งให้เป็นจุดเด่น คือ การกำหนดแนวความคิดให้เกิดอัตลักษณ์ของโรงแรม ซึ่งการสร้างโรงแรมปัจจุบันต้องเสนอจุดขายที่แตกต่าง โดยคำนึงถึงประสบการณ์ของลูกค้าที่ควรจะได้รับเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความตื่นเต้นเมื่อได้พบเห็น ตลอดจนทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการมาพักที่โรงแรมแห่งนี้มีความพิเศษกว่าจนต้องกลับมาใช้บริการซ้ำ ในการออกแบบพื้นที่จำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น

ต้องมีการคำนวณพื้นที่ให้ครอบคลุมทุกมิติ ได้แก่ ด้านความสวยงาม ความลงตัวในการตกแต่ง และด้านมาตรฐานการให้บริการลงไปในพื้นที่จำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด ด้วยการจัดวางผัง วางรูปแบบและการคำนวณอย่างสร้างสรรค์โดยการออกแบบที่มีคุณภาพและอัตลักษณ์โรงแรมก็ยังคงอยู่ เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็กแนวใหม่กำลังได้รับความนิยมจากลูกค้ารุ่นใหม่ ความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบ จึงเป็นส่วนสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่อย่างมาก

2. การจัดการองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรของโรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะทำตามคำสั่งของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ไม่ได้มีการเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจแก้ปัญหาของพนักงานเป็นไปในลักษณะงานเฉพาะหน้า พนักงานบางคนไม่กล้าตัดสินใจ เนื่องจากไม่รู้ว่าควรจะทำอย่างไร ทำให้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจ แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่โรงแรมขนาดเล็กนั้นมีระเบียบการปกครองและมีลักษณะการแบ่งสายปฏิบัติงานกันอย่างชัดเจน แต่มุ่งเน้นการทำงานที่ช่วยเหลืองานซึ่งกันและกันได้ พนักงานทำงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ แต่เมื่องานของแผนกตนเองเสร็จสามารถช่วยเหลือเพื่อนพนักงานต่างแผนกได้ ซึ่งการทำงานลักษณะนี้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงจะแจ้งให้ทราบขณะสัมภาษณ์งาน เพื่อให้ผู้สมัครได้ตัดสินใจก่อนเซ็นสัญญาปฏิบัติงาน สำหรับการพัฒนาคูลากรเป็นการสอนงานตัวต่อตัว เนื่องจากภาระงานที่มากทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มฝึกอบรมได้หรือถ้าทำได้ก็จะจัดฝึกอบรมให้ปีละครั้งในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลท่องเที่ยว หัวข้อในการฝึกอบรมเน้นทักษะที่พนักงานต้องการจริง ๆ เนื่องจากจุดเด่นของโรงแรมขนาดเล็กคือการให้บริการของพนักงาน ฉะนั้นโรงแรมขนาดเล็ก พนักงานน้อยต้องเพิ่มความเอาใจใส่แขก

3. การบังคับบัญชา การบังคับบัญชาในองค์กรนั้นต้องมีความชัดเจนในแผนผังองค์กร การรายงานผลการปฏิบัติต่าง ๆ ต้องมีความชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ถ้าปราศจากสิ่งนี้แล้ว พนักงานแต่ละตำแหน่งจะไม่มี ความชัดเจนในหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจเป็นลักษณะการตัดสินใจเพื่อเอาตัวรอดมากกว่าการเผชิญและแก้ปัญหาเพื่อองค์กร ดังนั้น พนักงานที่ดีต้องเริ่มจากกระบวนการรับสมัครพนักงาน สิ่งสำคัญที่โรงแรมต้องทำคือ การกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง พร้อมทั้งคุณสมบัติที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน และข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ในการประกาศรับสมัครงาน เริ่มต้นจากการกระบวนการรับพนักงาน มีการประกาศรับพนักงานทั้งภายในและภายนอก โดยเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จากนั้นจึงเรียกสัมภาษณ์ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง ๆ นั้น ในการคัดเลือกพนักงานของโรงแรมขนาดเล็กจะเน้นที่ทัศนคติการทำงานเป็นหลัก เพราะทักษะอย่างอื่นสามารถสอนได้ภายหลัง สวัสดิการสำหรับพนักงานโรงแรมขนาดเล็ก คือ พนักงานได้รับสวัสดิการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน และประกันสังคม สิ่งที่สามารถจูงใจพนักงานคือ สถานที่ทำงานใกล้บ้านพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ การดูแลสั่งการ จะสั่งงานด้วยตนเองเมื่อไม่เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมายหรือมีปัญหาสามารถพูดคุยได้ สิ่งเหล่านี้คือแรงจูงใจให้พนักงาน

4. การประสานงานองค์กร คือ บุคคลในองค์กร ร่วมใจปฏิบัติงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมเกลียวกัน ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องเป็นการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงดำเนินงานไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการท้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จุดเด่นของการประสานงานภายในโรงแรมขนาดเล็กคือ เป็นการติดต่อกันด้วยวาจาและสั่งงานด้วยวาจาระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยตรง เนื่องจากจำนวนพนักงานมีน้อยจึงสามารถสั่งการหรือพูดคุยได้อย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดความรวดเร็วในการประสานงาน สิ่งสำคัญคือการเน้นความร่วมมือในการทำงานกับพนักงาน เนื่องจากความร่วมมือเกิดจากความเต็มใจของพนักงานในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การทำงานได้

5. การควบคุม คือ การสร้างมาตรฐานของงานในองค์กร เพื่อควบคุมคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐาน และการกำหนดกรอบหน้าที่ของพนักงานเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับการควบคุมการทำงานในโรงแรมขนาดเล็ก เน้นการควบคุมการทำความสะอาดของห้องพักและบริเวณโดยรอบให้สะอาด การบริการเพื่อให้แขกเกิดความพึงพอใจ เมื่อมีพนักงานใหม่เข้าทำงานจะไม่มีเอกสารพรรณานงานหรือมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เป็นการสอนงานด้วยประสบการณ์ และปฏิบัติสืบต่อกันมา

ตอนที่ 2 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตอำเภอเมืองเชียงราย

S-O (เชิงรุก) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรทางการบริหาร (4M) มาใช้บริหารจัดการอย่างคุ้มค่า

1. ส่งเสริมบุคลากรสายปฏิบัติให้มีทักษะความรู้และทักษะวิชาชีพตามมาตรฐานโรงแรม สามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนก (One Stop Service)
2. การวางแผนงบประมาณ (ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว) เพื่อควบคุมรายได้และรายจ่ายในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า
3. เน้นโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบริหารไม่ซับซ้อน มีความยืดหยุ่นสูง แต่อยู่ภายใต้มาตรฐานโรงแรมสากลเพื่อให้เกิดการยอมรับของลูกค้า

W-O (เชิงพัฒนา) กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในองค์กร

1. เน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานภายในโรงแรม
2. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อมูลที่มีระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการ ด้านการประสานงานองค์กรมีความเชื่อมโยงระหว่างแผนกและดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความสำคัญกับมาตรฐานในโรงแรม การวางกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของโรงแรม
4. จัดประชุมประจำเดือน เพื่อการสร้างความเข้าใจในระบบการบริหารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

S-T (เชิงรับ) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก

1. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการรายได้เพื่อความมั่นคงทางธุรกิจ
2. เน้นการบริการแก่ลูกค้าที่เหนือความคาดหวัง เพื่อสร้างความแตกต่างในการบริการระหว่างโรงแรมขนาดใหญ่กับโรงแรมขนาดเล็ก
3. ส่งเสริมให้มีตราสัญลักษณ์ที่แสดงออกถึงอัตลักษณ์ของโรงแรมขนาดเล็กเพื่อการบริหารจัดการส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงแรมที่ชัดเจน

W-T (เชิงพลิกแพลง) กลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กเพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่มีลักษณะเฉพาะ

1. ส่งเสริมความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจทางการท่องเที่ยวกับผู้ประกอบการโรงแรม เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน
2. เน้นการออกแบบตกแต่งโรงแรมขนาดเล็กให้เป็นโรงแรมที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม รวมทั้งเพิ่มฐานลูกค้าประจำ
3. จัดทำแผนโรงแรมรักษ์สิ่งแวดล้อมให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกและกลุ่มลูกค้าเชิงอนุรักษ์

สรุปผลการวิจัย

การจัดการองค์กร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ เป็นการจัดการองค์กรอย่างง่าย ซึ่งแบ่งตามหน้าที่ มีสายบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน โดยที่ระดับการบริหารมี 2 รูปแบบได้แก่ รูปแบบที่ 1 เจ้าของ ผู้จัดการทั่วไป และพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ การบริหารงานลักษณะนี้ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนงานและงบประมาณทั้งหมด แล้วรายงานผลประกอบการให้เจ้าของกิจการทราบเป็นระยะ ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้สั่งการพนักงานโดยตรงและเป็นศูนย์กลางการประสานงานในองค์กร มีการแบ่งสายปฏิบัติการที่ชัดเจน แต่พนักงานทุกคนต้องสามารถช่วยงานกันได้ มีการฝึกอบรมพนักงานในช่วง Low Season และมีสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้ รูปแบบการบริหารงานแบบที่ 2 คือ เจ้าของบริหารงานเอง และพนักงานปฏิบัติงาน มีการแบ่งตามสายงานรับผิดชอบแต่พนักงานต้องสามารถช่วยงานกันได้ การบริหารงานแบบนี้จะใช้พนักงานจำนวนไม่มากประมาณ 10 คน อำนาจการดูแลและการสั่งการเป็นของเจ้าของกิจการเป็นผู้ตัดสินใจ

การบังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารกันด้วยวาจา โดยอาศัยรูปแบบของผู้นำที่ตัดสินใจแบบปรึกษาหารือหรือเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้ เพื่อนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ไปใช้พัฒนาการทำงาน สวัสดิการในการทำงานนั้น องค์กรส่วนใหญ่ให้สวัสดิการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน ชุดทำงาน และกองทุนประกันสังคม ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย การให้เงินเดือน ผลตอบแทน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร บางองค์กรอาจเน้นเรื่องหนึ่งเรื่องใดเป็นพิเศษ เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้น ๆ มีส่วนกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ดี เช่น การปรับเงินเดือน เงินโบนัส และเงินพิเศษ เป็นต้น

การประสานงานองค์กร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการประสานงานส่วนใหญ่มีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ การสื่อสารระหว่างเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการทั่วไปกับพนักงานโดยตรง ขณะที่การสื่อสารข้ามแผนกใช้การพูดคุยเป็นหลัก ส่วนการสื่อสารภายในแผนกเน้นการพูดคุยและใช้สมุดจดบันทึก เพื่อส่งผ่านข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งจะช่วยป้องกันความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

การควบคุม ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนดกฎระเบียบขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงาน สำหรับการประเมินผลปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้การสังเกตการทำงาน of พนักงาน เช่น บุคลิกภาพ ผลงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสถิติการลาและการขาดงาน สำหรับช่วงเวลาในการประเมินส่วนใหญ่จะทำปีละ 1 ครั้ง โดยนำผลการประเมินที่ได้ประกอบการตัดสินใจในการปรับเงินเดือน การให้ผลตอบแทน หรือการให้โบนัส

อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงราย ซึ่งได้ศึกษาถึงปัจจัย การวางแผน การจัดการองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงานองค์กร และการควบคุม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การวางแผน ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองเชียงราย ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการวางแผนอย่างง่ายไม่ซับซ้อน กำหนดองค์ประกอบเพียงบางส่วน โดยเน้นการวางแผนระยะสั้น และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนของ อรพิน สันติธรากุล (2545) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับทุกองค์กร การวางแผนเป็นสิ่งที่นักบริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสนใจและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ก็มีอย่างจำกัดเช่นกัน ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

2. การจัดการองค์กร พบว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองเชียงราย มีโครงสร้างองค์กรอย่างง่ายไม่ซับซ้อน โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของภัทรา อภิชัยรักษ์ (2550) เรื่องการจัดการธุรกิจขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่เป็นการจัดองค์ประกอบอย่างง่าย แบ่งตามหน้าที่ มีระดับชั้นและสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน โดยที่ระดับบริหาร ได้แก่ เจ้าของ ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการทั่วไป หรือกรรมการผู้จัดการ ใช้การรวมอำนาจในการตัดสินใจระดับแผนงาน และนโยบายไว้ ส่วนการตัดสินใจระดับปฏิบัติการจะกระจายอำนาจไปยังหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก

3. การบังคับบัญชา พบว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองเชียงรายเน้นการตัดสินใจจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการทั่วไป เป็นลักษณะการสั่งการด้วยวาจา สวัสดิการในการทำงานนั้นองค์กรส่วนใหญ่จะจัดให้เป็นสวัสดิการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน ชุดทำงาน และกองทุนประกันสังคม ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานส่วนใหญ่จะให้เงินเดือน ผลตอบแทน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร บางองค์กรอาจเน้นเรื่องหนึ่งเรื่องใดเป็นพิเศษ เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้น ๆ มีส่วนกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานได้ดี เช่น การ

ปรับเงินเดือน เงินโบนัส และเงินพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทรา อภิชัยรักษ์ (2550) เรื่องการจัดการธุรกิจขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า เป็นการสั่งการระดับบริหารไปยังระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่นำการประชุม ประกาศ และหนังสือแจ้งไปยังแต่ละแผนก อาจมีการสื่อสารด้วยวาจาในบางกรณี เพื่อสร้างความเป็นกันเองและความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร โดยอาศัยรูปแบบของผู้นำที่ตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ไปใช้พัฒนาการทำงาน และสิ่งที่มักใช้ร่วมกับการสั่งการ คือ การจูงใจ ส่วนใหญ่จะใช้เงินเดือนผลตอบแทน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ผู้ประกอบการบางรายอาจเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้น ๆ มีส่วนกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ดี เช่น สัมพันธภาพระหว่างพนักงานในองค์กร การปรับเงินเดือน หรือการให้เงินพิเศษ เป็นต้น

4. การประสานงานองค์กร พบว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองเชียงราย ส่วนใหญ่นำเสนอและสั่งการด้วยคำพูด ร่วมกับการจดบันทึกเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้และลดปัญหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งสอดคล้องกับ กุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างใน ลือชา สารคง, 2547 : 18) ที่กล่าวว่า การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ อาจจะต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การสื่อสารการกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงาน เป็นต้น

5. การควบคุม พบว่า โรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองเชียงราย มีการกำหนดกฎระเบียบขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แน่นอน สำหรับการประเมินผลปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้การสังเกตการทำงานของพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพ ผลงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสถิติการลาและการขาดงาน โดยนำผลการประเมินที่ได้ประกอบการตัดสินใจในการปรับเงินเดือน การให้ผลตอบแทน และโบนัส สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้วิธีนำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของโรงแรมที่ตั้งไว้ และการกำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานส่วนใหญ่พิจารณาถึงคุณภาพและปริมาณงาน การศึกษา ประสบการณ์ อัตราค่าจ้างของท้องถิ่น และอัตราสภาพการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารควรมีการติดตามข่าวหรือสถานการณ์รอบด้านอยู่เสมอ เพื่อสามารถวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารควรระบุรูปแบบการประสานงานให้ชัดเจน และเน้นย้ำให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน
3. ผู้บริหารควรมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพิ่มความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการทำงาน

4. ผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน มีการวัดผลที่แน่นอน โดยใช้ทั้งการสังเกต การรายงาน และการใช้สถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง
5. มีการสร้างรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่
6. ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานและเป้าหมายให้ชัดเจน การประเมินที่เป็นกลาง มีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการประเมินที่ได้เป็นประโยชน์ในการปรับตำแหน่งหรือจ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม และมีการจัดรูปแบบการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2555). **บทวิเคราะห์จำนวนห้องพักของประเทศไทย.** (ออนไลน์), เข้าถึงจาก <http://etatjournal.com/web/menu-read-web-etatjournal/menu-2012/menu-2012-jan-mar/395-12555-hotel-บทวิเคราะห์จำนวนห้องพักของประเทศไทย>. [เข้าถึงเมื่อ 17 กรกฎาคม 2012].
- จิรภา ถิรินทรพงศ์. (2550). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม:กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒน มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2537). **การโรงแรม HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS.** กรุงเทพฯ : ธงชัยการพิมพ์.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2556). **โรงแรม 4-5 ดาวเชียงรายเต็ม ยุโรป-ออสเตรเลีย-เวียดนามแห่งพัก.** (ออนไลน์), เข้าถึงจาก www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1373426682. [เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2556].
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์.
- ภัทรา อภิชัยรักษ์. (2550). **การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.** การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน.** กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ลี้อชา สาระคง. (2547). **การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ผ่านการประเมินสถานศึกษาเกณฑ์คุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู คุรุศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- สำนักงานสถิติพยากรณ์ สำนักสถิติแห่งชาติ. (2557). **สถิตินักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย.** (ออนไลน์), เข้าถึงจาก www.nso.go.th. [เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2557].
- สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ. (2534). **การบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่.** การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



นางสาวพรรณิภา ชาวคำ วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร วิทยาลัยดุสิตธานี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสำนักวิชาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย