

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น โรงแรมขนาดเล็ก ทั้งหมด 10 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่ ดำเนินงาน โดยการจดทะเบียนในรูปบริษัท และทำธุรกิจโรงแรมมาแล้วเกินกว่า 10 ปีทั้งสิ้น สำหรับ จำนวนพนักงานพบว่า ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานเกินกว่า 50 คน รองลงมา มีจำนวนพนักงาน 20 – 50 คน ในส่วนของรูปแบบห้องพักที่มีไว้บริการลูกค้า ส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งเป็นหลายระดับ ซึ่งมีราคาแตกต่างกัน โดยระดับราคาจะอยู่ระหว่าง 350 บาท จนถึง 600 บาท ยกเว้น บางโรงแรมซึ่ง เน้นเฉพาะลูกค้าตลาดล่าง จะมีระดับราคาห้องพักต่ำกว่า 350 บาท ส่วนจำนวนห้องพักภายใน โรงแรมส่วนใหญ่มีมากกว่า 70 ห้อง รองลงมาคือ มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 30 ห้อง รูปแบบการบริหารจัดการนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ว่าจ้างบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์มาช่วยในการ บริหารดูแลกิจการ โดยให้สิทธิ์การตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน นโยบายบางส่วน รวมทั้งคอยรายงานสถานการณ์และผลการดำเนินงานให้กับเจ้าของ หรือหุ้นส่วนเป็นระยะ แต่สิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ยังคงอยู่กับเจ้าของหรือหุ้นส่วน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงลึกด้านการบริหารจัดการโรงแรม

การจัดองค์กร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ เป็นการจัดองค์กรอย่างง่าย ซึ่งแบ่งตามหน้าที่ มีระดับชั้นและสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน โดยที่ระดับบริหาร ได้แก่ เจ้าของ ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการทั่วไป หรือกรรมการผู้จัดการ ใช้การรวมอำนาจในการตัดสินใจ ระดับแผนงาน และนโยบายไว้ ส่วนการตัดสินใจระดับปฏิบัติการจะกระจายอำนาจไปยังหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก

การประสานงาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการประสานงานส่วนใหญ่มีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ การสื่อสารระหว่างหัวหน้าแผนกกับพนักงาน ใช้การประชุมและพูดคุยเป็นหลัก ขณะที่การสื่อสารข้ามแผนกนิยมใช้หนังสือ หรือรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ร่วมกับการรายงานด้วยวาจา ส่วนการสื่อสารภายในแผนก เน้นการพูดคุยและใช้สมุดบันทึกการทำงาน (log book) เพื่อส่งผ่านข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งรายงานที่มีลายลักษณ์อักษรชัดเจน จะช่วยป้องกันความผิดพลาดคลาดเคลื่อนในการส่งผ่านข้อมูล รวมทั้งสามารถติดตามตรวจสอบในภายหลังได้

การจัดคนเข้าทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนการคัดสรรพนักงาน รวมถึงการทดลองงานไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งการสรรหามักใช้ทั้งการสรรหาจากภายนอก และภายในองค์กร โดยใช้แบบบรรยายลักษณะงาน (Job description) และแบบบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) ที่ได้จัดทำไว้ เป็นแนวทางในการคัดเลือกสำหรับหน้าที่ในการคัดสรรพนักงานส่วนใหญ่ หัวหน้าแผนกและฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ โดยผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้อนุมัติในขั้นตอนสุดท้าย

การสั่งการ ผลการศึกษาพบว่า การสั่งการจากระดับบริหาร ไปยังระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ เน้นการประชุม ประกาศ และหนังสือแจ้งไปยังแต่ละแผนก อาจมีการสื่อสารด้วยวาจาในบางกรณี เพื่อสร้างความเป็นกันเอง และความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร โดยอาศัยรูปแบบของผู้นำที่ตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ไปใช้พัฒนาการทำงาน และสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างการสั่งการ คือ การจูงใจ โดยรูปแบบของการจูงใจส่วนใหญ่จะใช้เงินเดือน ผลตอบแทน และความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ผู้ประกอบการบางรายอาจเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้น ๆ มีส่วนกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานได้ดี เช่น สัมพันธภาพระหว่างพนักงานในองค์กร การปรับเงินเดือน หรือเงินพิเศษ เป็นต้น

การควบคุม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการควบคุมการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ใช้เพียงการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการโดยหัวหน้าแผนก โดยอาศัยกฎ ระเบียบการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น เป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งนิยมวัดผลเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตร่วมกับการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และนำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ในแฟ้มพนักงาน เพื่อใช้ประกอบการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ส่วนรูปแบบการควบคุมส่วนใหญ่ เน้นการควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน

การประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จัดทำระบบและวิธีการประเมินผลอย่างเป็นทางการ โดยมีมาตรฐานสำหรับเทียบด้านการวัดผลการทำงาน ส่วนใหญ่ใช้การสังเกต การทำงานของพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลิก ผลงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ร่วมกับข้อมูลจากฝ่ายบุคคล เช่น สถิติการลา ขาด อายุงาน ฯลฯ ซึ่งมีบันทึกไว้ในแฟ้มพนักงาน สำหรับช่วงเวลาในการประเมินส่วนใหญ่ จะทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยนำผลการประเมินที่ได้ไปประกอบการตัดสินใจในการปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือจัดการฝึกอบรมพนักงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคด้านการจัดการที่พบจากการดำเนินงาน

การวางแผน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ขาดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งแผนระยะกลางและระยะยาว ส่วนแผนระยะสั้นและเป้าหมาย แม้จะมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้แต่ยังขาดความชัดเจน ใช้เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก ทำให้ฝ่ายบริหารไม่มีทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน จึงขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และไม่สามารถเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม

การจัดองค์กร โครงสร้างองค์กรของโรงแรมบางแห่งไม่ได้แบ่งแยกตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน หรือใช้การหมุนเวียนพนักงานข้ามแผนก จึงทำให้พนักงานเกิดความสับสนในขอบเขตหน้าที่ของตนเอง จนเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานในบางครั้ง

การประสานงาน พนักงานไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการประสานงานระหว่างกัน จึงละเลยเพิกเฉยไม่ปฏิบัติในบางขั้นตอน หรือบางกรณี จึงเกิดการขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วนในการส่งต่อข้อมูล ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน และความคิดพลาดในการทำงาน

การจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดการวางแผนกำลังคนและการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน รวมทั้งการไม่ได้กำหนดการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการคัดสรรบุคลากร รวมทั้งผู้ประกอบการบางรายยังไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความชำนาญของทั้งพนักงานและฝ่ายบริหาร จึงเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในช่วง High season ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า

การสั่งการ จากผลของความไม่ชัดเจน และไม่เหมาะสมของโครงสร้างองค์กรของผู้ประกอบการบางราย จนเกิดความสับสนเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา จึงเกิดความไม่คล่องตัวในการสั่งการ รวมถึงการเลือกใช้สิ่งจูงใจในการทำงานที่ไม่เหมาะสม และไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

การควบคุมและการประเมินผล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดระบบการควบคุมและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่แน่นอน อาจเนื่องมาจากผู้ดำเนินการควบคุมและประเมินผล ใช้วิจารณญาณหรือความรู้สึกส่วนตัวในการปฏิบัติ ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี การติดตามผลขาดความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ผลที่ได้จึงขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้ถูกประเมิน และไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการควบคุม และประเมินผลได้อย่างเต็มที่

อภิปรายผล

ผลการศึกษาดูงานการจัดการธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการประเมินผล สามารถอภิปรายได้ดังนี้

การวางแผน (Planning) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างแต่ละรายมีรูปแบบการวางแผนที่แตกต่างกันไป โดยมีทั้งที่ใช้รูปแบบเป็นทางการ มีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน มีการระบุรายละเอียดชัดเจน มีการควบคุม ประเมินผลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่ส่วนใหญ่ใช้การวางแผนอย่างง่าย โดยกำหนดองค์ประกอบเพียงบางส่วน โดยเน้นแผนระยะสั้น และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546) ที่จำแนกแนวคิดในการวางแผนออกเป็น 3 แนวคิดคือ การวางแผนโดยยึดความพึงพอใจ

การวางแผนโดยยึดการได้ประโยชน์สูงสุด การวางแผนโดยยึดการคัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

การจัดองค์กร (Organizing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรเป็นแบบอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน โดยมีการจัดแบ่งแต่ละแผนกตามหน้าที่ของงาน และมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นรา จำคม (2542) ที่ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก

การประสานงาน (Coordination) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ใช้การประชุม และการสื่อสารด้วยคำพูด ในกรณีที่เป็น การสื่อสารระหว่างหัวหน้าแผนกกับพนักงาน ส่วนการประสานงานภายในแผนก ใช้การสื่อสารด้วยคำพูดร่วมกับการใช้สมุดบันทึก (log book) และการสื่อสารระหว่างแผนก ใช้การพูดคุยร่วมกับหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กรของวิทยา ด้านธำรงกุล (2546, 312) ที่กล่าวว่า การสื่อสารในแนวนอน เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยประหยัดเวลา และเพิ่มการประสานงาน เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น การร่วมกันแก้ปัญหาในหน่วยงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสร้างความเข้าใจ และลดความขัดแย้ง

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ใช้การสรรหาทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร โดยการคัดเลือกพนักงาน ใช้การพิจารณาจากใบสมัครและการสัมภาษณ์ การจัดคนเข้าทำงาน ใช้การระบุคุณสมบัติของพนักงาน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการทดลองงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาภรณ์ มุสิกะ โสภณ (2536) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่

การสั่งการ (Directing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ใช้ลักษณะผู้นำที่เน้นการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ คือ ใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุย ชักถาม แสดงความคิดเห็น และใช้ร่วมกับการจูงใจรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สวัสดิการอาหารและที่พัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัจฉนา อันนันทน์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในจังหวัดสมุทรสาคร

การควบคุม (Controlling) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ขาดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ยังไม่มีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่แน่นอน รวมถึงขาดการติดตามผลขาดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดด้านการควบคุมของ อรพิน สันติธีรากุล (2545) ซึ่งกล่าวว่า ต้องมีการควบคุมอยู่เสมอ โดยวัดจากเกณฑ์และหาความแตกต่างระหว่างผลที่แท้จริงกับมาตรฐาน นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวน แก้ไขมาตรฐานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก

การประเมินผล (Evaluating) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการสังเกต และนำผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของ โรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยรูปแบบการประเมินผล ใช้ทั้งการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงานและการประเมินผลประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อำนาจ วีระวิช (2544) ที่กล่าวว่า การประเมินผลงานควรประกอบไปด้วย การประเมินผลงานประจำปีควบคู่กับการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาการจัดการธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการประเมินผล ดังนี้

การวางแผน (Planning)

ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนระยะกลางและระยะยาวให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ได้เห็นทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้ชัดเจน และสร้างความท้าทายในการทำงาน รวมทั้งควรกำหนดองค์ประกอบ รายละเอียด ขั้นตอนของแผนการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ชัดเจน และกระจายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังควรสร้างระบบการตรวจสอบ ทบทวนแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

การจัดองค์กร

ผู้ประกอบการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน รวมทั้งพิจารณาปริมาณงานให้เหมาะสมกับปริมาณคนของแต่ละแผนก เพื่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการทำงาน

การประสานงาน

ผู้ประกอบการควรระบุรูปแบบ วิธีการในการประสานงานให้ชัดเจน และเน้นย้ำให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการประสานงาน

การจัดคนเข้าทำงาน

ผู้ประกอบการควรวางแผนกำลังคนล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอต่อการบริการลูกค้า อีกทั้งควรจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการทำงาน เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน

การสั่งการ

ผู้ประกอบการควรจัดการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและหัวหน้าแผนก เพื่อสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสาร สั่งการ และจูงใจพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรเน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงาน โดยอาจให้เสนอในที่ประชุมภายในแผนก หรือผ่านกล่องรับความคิดเห็น

การควบคุม

ผู้ประกอบการควรกำหนดมาตรฐานการควบคุมการทำงานให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ มีวิธีการวัดผลที่แน่นอน โดยใช้หลากหลายวิธี ทั้งการสังเกต การรายงานเชิงสถิติ การรายงานด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง รวมทั้งใช้กระบวนการทำงาน และรูปแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างเต็มที่

การประเมินผล

ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และเป้าหมายในการประเมินให้ชัดเจน มอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินเป็นอย่างดี เป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน การประเมินควรมีความเป็นกลาง มีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการประเมินที่ได้เป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และจ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ตลอดจนจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved