

การบริหารจัดการโรงแรมบูติค ในเขตกรุงเทพมหานคร

สาขาการจัดการการท่องเที่ยว

วิทยาลัยการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยพะเยา

Boutique Hotel Management in Bangkok

Tourism Management, College of Management Bangkok,

University of Phayao

ภูมิพัฒน์ ทองคำ* และ ชวลีย์ ณ ถลาง¹

Poompat Thongkam^{1*} and Chawalee Na Talang¹

¹ สาขาการจัดการการท่องเที่ยว วิทยาลัยการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยพะเยา
กรุงเทพมหานคร 10300

¹ Tourism Management, Bangkok Management College, University of Phayao, Bangkok 10300

*Corresponding author: Poompat.th@rmutpl.ac.th

Received: October 6, 2019; Revised: January 22, 2020; Accepted: February 8, 2020

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการโรงแรมบูติคในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ใช้ศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ผ่านการศึกษาแนวคิดทฤษฎี สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยออกมาเป็นแบบสอบถามเชิงลึก (In-depth interview) สำหรับในการเก็บข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจโรงแรมบูติค หรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมบูติค ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง พบว่า ด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรมบูติค ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน (Planning) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มักมีการจัดดำเนินการประชุมการประชุมเป็นรายวัน โดยมากจะนิยมใน 2 รูปแบบ คือ ช่วงเช้า หรือ ช่วงเย็น ด้านการแบ่งโครงสร้างการดำเนินงาน (Organization) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มักมีการแบ่งโครงสร้างการดำเนินงานตามจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการ ซึ่งหากเป็น

โรงแรมขนาดเล็กจะมีการแบ่งแผนกใหญ่ ออกเป็น 2-3 แผนก อาทิ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับด้านการคัดเลือกพนักงาน (Staffing) พบว่า โรงแรมบุตติกใช้การวัดทัศนคติในงานบริการ ความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งงาน และความสามารถทางภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เช่น ภาษาจีน ในการสื่อสารเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม ในด้านการประสานงาน (Coordinating) พบว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญสำคัญในการทำงานมากขึ้น ทำการส่งต่อข้อมูล ข่าวสารตลอดจนปัญหาต่าง ๆ และวิธีการแก้ไข การสั่งการ (Directing) พบว่า โรงแรมบุตติกส่วนใหญ่มีการออกแบบการสั่งงานโดยตรงระหว่างเจ้าของและพนักงานซึ่งลดขั้นตอนการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งด้านการจัดทำรายงาน (Reporting) พบว่า โรงแรมบุตติกส่วนใหญ่มีระบบการรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละวันในรูปแบบของ Logbook ด้านการทำงานประมาณ (Budgeting) พบว่า โรงแรมบุตติกส่วนใหญ่เน้นมีการควบคุมการทำงานประมาณผ่านการใช้ระบบ PNL ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชีเพื่อเปรียบเทียบงบประมาณกับยอดขาย กำไร แต่ละเดือน

คำสำคัญ: บริหารจัดการ โรงแรมบุตติก กรุงเทพมหานคร

Abstract

The objective of this study were: to study boutique hotel management in Bangkok. The researcher used qualitative method through concept and theory study for research equipment created to in-depth questionnaire. For collected information from ten people who are boutique hotel owner or executive director. The study showed planning that shown almost of boutique hotel have daily meeting in the morning and evening. In Organizing the result shown The majority of boutique hotel have organized the department follow room amount and in the small boutique hotel separated department with two to three units for instance, front office, housekeeping and food and beverage service. In staffing the boutique hotel used an attitude, knowledge in position and English or other languages for example, Chinese. Otherwise, the Coordinating that showed the technology in present has a lot of effective for working, sending information and news including problem case in daily and how to solving. Over more, almost of boutique hotel have commanding between owner to employees with directly that reduced the job procedure certainly. Furthermore, the hotels already have reporting system

such as a logbook. Finally, in budgeting the hotels have budget controlling by profit and lost system for calculation.

Keywords: Boutique Hotel, Management, Bangkok

บทนำ

ปัจจุบัน การแข่งขันด้านอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะในเรื่องของการให้บริการและคุณภาพของสินค้าบริการ ทำให้ธุรกิจโรงแรมหันมาสนใจเรื่องของการกำหนดกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche-Market) ซึ่งมีอำนาจการใช้จ่ายสูง (High-End) และมีความต้องการประสบการณ์ที่แปลกใหม่ (ลูจันต์ สุชะพงษ์, 2550: 1) สอดคล้องกับแนวโน้มการออกแบบของโรงแรมในสมัยนี้ที่มีการออกแบบสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิก รูปแบบการดำรงชีวิต และตัวตนของผู้มาพักได้เป็นอย่างดี ที่เราเรียกกันว่าโรงแรมบูติค(Boutique Hotel) โรงแรมบูติค (Boutique Hotel) ซึ่งหมายถึงโรงแรมขนาดเล็ก ที่เน้นการออกแบบตกแต่งอย่างมีสไตล์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตกแต่งภายใน เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่แสวงหาประสบการณ์ที่มีความแตกต่างจากกลุ่มเครือโรงแรม แต่งมีระดับความหรูหราของโรงแรม 5 ดาว โรงแรมบูติคมีทั้งที่เป็นโรงแรมอิสระ และกลุ่มโรงแรมบูติคในเครือ โรงแรมบูติคมีหลายระดับราคา จุดเน้นความแตกต่างจากโรงแรมทั่วไป ได้แก่ บรรยากาศในโรงแรม เครื่องแบบพนักงาน ความสวยงามโดดเด่นทันสมัย ความประณีต พิถีพิถัน และความอบอุ่นที่ให้ความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้าน ที่มีศิลป์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยในห้องพัก การบริการยอดเยี่ยมรู้ใจ ดังนั้น การให้บริการแบบครบวงจร สะดวกสบายเช่นโรงแรมหรูทั่วไปที่ให้กับผู้มาใช้บริการอาจจะไม่จำเป็น สำหรับโรงแรมบูติค แต่การบริการที่สามารถตอบสนองกับรูปแบบการดำรงชีวิต ของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายและความต้องการส่วนบุคคล (Customized Service) รวมถึงความใส่ใจในบริการเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เหนือความคาดหมายของผู้มาใช้บริการ (จารุรัตน์ อนุสิงห์, 2555) อย่างไรก็ตาม การออกแบบ(Different Design) ที่แตกต่างทำให้โรงแรมเกิดความโดดเด่น เป็นที่สังเกตจดจำและกระตุ้นให้คนที่ชื่นชมความคิดด้านการออกแบบ ประกอบกับโรงแรมมีขนาดเล็กส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ พนักงานรู้จักแขกทุกคนเป็นอย่างดี และด้วยขนาดโรงแรมที่ไม่ใหญ่โต ทำให้ใช้เงินลงทุนไม่มาก แต่สามารถขายของพักได้ในราคาค่อนข้างสูงตามความหรูหรา มีภาพ(Image) และความรู้สึกที่มีเอกลักษณ์(Identity) ตลอดจนการตกแต่งสถานที่ในรูปแบบของตนเอง (ราณี อิลิชัยกุล, 2551: 13-14) จากเหตุผลดังกล่าว ได้ส่งผลให้โรงแรมบูติคค่อย ๆ เจริญเติบโตเพิ่มมากขึ้น กลายเป็นกระแสนิยมใหม่ที่มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก โดยอาศัยศักยภาพของ

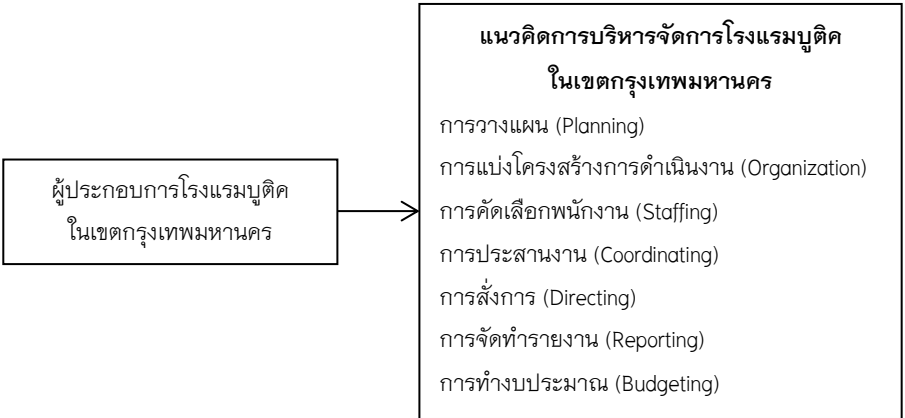
เทคโนโลยีอันมากมายในปัจจุบันทำให้การติดต่อสื่อสารไปทั่วโลก กลายเป็นรากฐานการพัฒนาและท่าตลาดให้ธุรกิจโรงแรมบูติคขนาดเล็กเป็นที่รู้จักได้ทั่วโลก ส่งผลให้เกิดผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมาก สอดคล้องกับผลการรายงานบริหารความเสี่ยงของธุรกิจโดยธนาคารแลนด์แอนด์เฮอร์ส จำกัดมหาชน 2556 เรื่อง ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครพบว่า ครึ่งแรกของปี 2556 จำนวนที่พักต่าง ๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีการขยายการลงทุนในธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นเป็นผลให้มีอุปทานสะสมทั้งหมด 406 แห่ง และมีจำนวนอุปาทานห้องพักรวมเพิ่มขึ้นเป็น 73,291 ห้อง จากเดิมที่มีจำนวน 72,922 ห้องในปี 2555 อย่างไรก็ตามการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียที่มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับทางด้านการอุปสงค์การพักรมว่าด้วยการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทยผ่านสนามบินสุวรรณภูมิและสนามบินดอนเมือง ส่งผลให้อุปสงค์ห้องพักในพื้นที่ภาคกลางและกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2556 ที่ปรับเพิ่มสูงขึ้นเป็น 72.3% จาก 65.0% ในช่วงเดียวกันของปี 2555 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับอัตราการเข้าพักโรงแรมทั่วประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นกัน

จากสถานการณ์การดังกล่าวส่งผลต่อการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของโรงแรมบูติคในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการ เพื่อสามารถยืนหยัดในการแข่งขันได้อย่างมั่นคง อันเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมบูติคแบบยั่งยืน ต่อไปทั้งในด้านการบริหารจัดการและการบริการ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการของโรงแรมบูติค ในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิด



วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงแรมบูติคจากรายชื่อโรงแรมที่เคยเข้าร่วมการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติค ในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี 2559–2560 จำนวน 10 แห่ง

2. ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เป็นแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมบูติค

เกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ประกอบการโรงแรมบูติค โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งต้องกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นเจ้าของกิจการ เนื่องจากเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต และเป็นเจ้าของแนวคิดในการสร้างโรงแรมบูติค หรือผู้บริหารระดับสูงที่ควบคุมบริหารงานต่าง ๆ ในโรงแรมบูติคเป็นผู้มีประสบการณ์การ และความชำนาญในการบริหารงาน จำนวน 10 โรงแรมจากรายชื่อโรงแรมที่เคยเข้าร่วมการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติค ระหว่างปี 2559–2560

2. ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง หรือผู้ให้ข้อมูลหลัก (key Informant) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงจากตัวแทนและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 24 คน แยกเป็น เจ้าของ หรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมบูติค ทั้งสิ้นจำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาเอกสารแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ โรงแรมบูติด, ทฤษฎี POSDCORB มาสังเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

วิธีดำเนินการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และมีกระบวนการขั้นตอนดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. การศึกษารวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารทางวิชาการ บทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยจะขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยทำหนังสือ ถึงผู้บริหารสถานประกอบการจำนวน 10 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการให้ข้อมูล
3. ผู้วิจัย นัดวันเวลา สถานที่กับสถานประกอบการเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การจัดประชุมกลุ่มและดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจัด เป็นหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยค หรือใจความที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จัดความสำคัญ จัดกลุ่มของเนื้อหา รวมถึงการวิเคราะห์ จำแนกและสรุปประเด็นสำคัญ
2. ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มาของข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล ต่างสถานที่และผู้ใช้ข้อมูลต่างคนจะได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่ หากผลของข้อมูลที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีแบบสามเส้าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกันแสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง (สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

ผลการศึกษา

จากการศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการของสถานประกอบการโรงแรมบูติค ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

ด้านกระบวนการบริหารงาน POSDCoRB (Fayol, 1916 อ้างถึงใน ดำรง วัฒนา, 2545: 9) ของผู้ประกอบการในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติค ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

การวางแผน (Planning) พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีการจัดดำเนินการประชุมการประชุมเป็นรายวัน โดยมากจะนิยมใน 2 รูปแบบ คือ ช่วงเช้า หรือ ช่วงเย็น กรณีที่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก เจ้าของหรือผู้จัดการโรงแรม จะทำหน้าที่เป็นประธานในงานประชุมด้วยตนเอง อาจรวมไปถึงการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วย ซึ่งในขณะที่เป็นโรงแรมบูติคขนาดใหญ่ก็ ก็จะมีลำดับขั้นตอนในการนำแนวทางและข้อสรุปจากการประชุมวางแผน มาสู่ระดับปฏิบัติที่มีขั้นตอนซับซ้อนตามสายบังคับบัญชา

การแบ่งโครงสร้างการดำเนินงาน (Organization) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มีการแบ่งโครงสร้างการดำเนินงานตามจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการ ซึ่งหากเป็นโรงแรมขนาดเล็กจะมีการแบ่งแผนกใหญ่ ออกเป็น 2-3 แผนก อาทิ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยสำหรับโรงแรมบูติคที่มีขนาดเล็กนั้นมีการจ้างกำลังคนแต่ละแผนกไม่มากนัก ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมบูติคที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีการแบ่งสรรคหน้าที่ได้ การดำเนินการตามสายบังคับบัญชาชัดเจนและมีความเป็นระบบสูงมาก

การคัดเลือกพนักงาน (Staffing) พบว่า โรงแรมบูติคเองแม้จะไม่ใช้โรงแรมที่มีลำดับขั้นตอน หรือความเป็นทางการสูงเหมือนโรงแรมห้าดาว แต่ก็ต้องใช้นคนที่มีความคิดที่ดีในการทำงานเช่นกัน สำหรับโรงแรมบูติคที่มีขนาดใหญ่ก็มีขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงานจากทัศนคติ ความรู้และประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ รวมไปถึงภาษา ซึ่งต่างกับโรงแรมบูติคที่มีขนาดเล็กด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการที่อาจไม่ได้สูงมากเช่นโรงแรมบูติคขนาดใหญ่ทำให้ส่วนมากจะคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยหรือไม่มี แต่มีใจรักงานบริการ ชอบทำอะไรที่ท้าทาย และมีความชื่นชอบในศิลปะแขนงต่าง ๆ แล้วนำเข้ามาฝึกอบรมใหม่เพื่อปูฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในด้านการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานนั้น หากเป็นโรงแรมบูติคขนาดเล็ก เจ้าของสามารถลงมาเป็นผู้ฝึกอบรมพนักงานเองได้ หรืออาจส่งพนักงานออกไปอบรมภายนอกในเรื่องที่จำเป็นต่อโรงแรม ซึ่งหากเทียบกับโรงแรมบูติคที่มีการบริหารจากกลุ่มเครือข่ายโรงแรมขนาดใหญ่การฝึกอบรมนั้นเหมือนกันกับโรงแรมห้าดาวโดยมีระบบการเรียนออนไลน์เพื่อเก็บชั่วโมงซึ่งแบ่งตามทักษะความรู้ที่จำเป็นของงานในแผนก

บริการนั้น ๆ เช่น Food and Beverage, Front office หรือ Housekeeping รวมไปถึง Sale and Marketing เป็นต้น

การประสานงาน (Coordinating) พบว่า ในด้านการประสานปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญสำคัญในการทำงานมากขึ้น ทำการส่งต่อข้อมูล ข่าวสารตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ดำเนินการได้อย่างทันทั่วทั้งที่มากขึ้น อาทิ การที่โรงแรมบูติคใช้ Line Group ซึ่งเป็นสามารถสร้าง กลุ่มของแผนกทำงานของตนเองได้ สามารถบันทึกเก็บข้อมูล การประกาศข่าวสารหรือ กฎระเบียบอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้รู้ก่อนล่วงหน้า หรือการนัดศึกษาในแต่ละ วัน พร้อมวิธีแก้ไขปัญหานั้น พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานได้ แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ใน ที่ทำงาน ผ่านการใช้ Instant Messages เหล่านี้ หากเป็นเรื่องที่เป็นทางการมากก็ยังคงใช้ การส่ง E mail ตามปกติ ตลอดจนการใช้ข้อมูลจากการรีวิว จาก Trip advisor มาช่วยกันร่วมใน การแก้ไขปัญหาผ่านการประชุมผ่านระบบสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น

การสั่งการ (Directing) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มีการออกแบบการสั่งงานโดยตรง ระหว่างเจ้าของและพนักงานซึ่งลดขั้นตอนการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่สามารถสื่อสารกับเจ้าของ โรงแรมได้โดยตรง สอดคล้องกับการะหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเอง ซึ่งจะต้องมีความ เป็น Multiple function ในการทำงานได้หลายอย่างซึ่งในหลายครั้งอาจจะต้องตัดสินใจเองในหน้า งาน แต่หากเป็นโรงแรมบูติคขนาดใหญ่ก็มีการสั่งงานที่เป็นระบบตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

การจัดทำรายงาน (Reporting) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มีระบบการรายงาน การปฏิบัติงานในแต่ละวันในรูปแบบของ Logbook หรือการบันทึกลงระบบคอมพิวเตอร์ ในด้านการแสดงผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินขึ้นเงินเดือนนั้น โรงแรมบูติคส่วนใหญ่ประเมินปีละ 2 ครั้งจาก KPI ที่ทำการกำหนดไว้ตาม Job description หากแต่เป็นโรงแรมบูติคขนาดเล็กผู้จัดการ โรงแรม หรือเจ้าของเป็นคนดำเนินการประเมินผลจากรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการ ประเมินเองให้เป็นไปตามภาระงานและความเหมาะสม

การทำงานงบประมาณ (Budgeting) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่เน้นการควบคุมการทำ งบประมาณอยู่ใน 2 รูปแบบคือการใช้ระบบ PNL ในการดำเนินงานซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี เพื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้ง กับยอดขาย กำไร แต่ละเดือนว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ส่วนอีกระบบหนึ่งคือเจ้าของโรงแรมเป็นผู้เข้ามาดำเนินการจัดทำระบบบัญชีด้วย ตนเอง รวมไปถึงการไปจ่ายตลาดซื้อของเข้าร้านเองซึ่งเป็นที่นิยมในโรงแรมบูติคที่มีจำนวน ห้องพักไม่มากนัก

อภิปรายและสรุปผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นการอภิปราย ในเรื่องของ รูปแบบในการบริหารจัดการของโรงแรมบูติค ในกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการบริหารงาน POSDCoRB (Fayol, 1916 อ้างถึงใน คำรง วัฒนา, 2545: 9) ของผู้ประกอบการโรงแรมบูติคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

การวางแผน (Planning) พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีการจัดดำเนินการประชุมการประชุมเป็นรายวัน โดยมากจะนิยมใน 2 รูปแบบ คือ ช่วงเช้า หรือ ช่วงเย็น กรณีที่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก เจ้าของหรือผู้จัดการโรงแรม จะทำหน้าที่เป็นประธานในงานประชุมด้วยตนเอง อาจรวมไปถึงการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วย ซึ่งในขณะที่เป็นโรงแรมบูติคขนาดใหญ่ที่ กักขฬีลำดับขั้นตอนในการนำแนวทางและข้อสรุปจากการประชุมวางแผน มาสู่ระดับปฏิบัติที่มีขั้นตอนซับซ้อนตามสายบังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ อภิรณีย์ พรหมจรรยา (2544) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง การวางแผนเป็นเรื่องของการกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการสำหรับผู้ปฏิบัติไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้แล้วต้องมีการอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความเป็นปัจจุบันเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจสำหรับการกำหนดแนวทางเลือกที่เหมาะสมและถูกหลักการมากที่สุดเพื่อให้งานบริการบรรลุเป้าหมาย

การแบ่งโครงสร้างการดำเนินงาน (Organization) โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มีการแบ่งโครงสร้างการดำเนินงานตามจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการ ซึ่งหากเป็นโรงแรมขนาดเล็กจะมีการแบ่งแผนกใหญ่ ออกเป็น 2-3 แผนก อาทิ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยสำหรับโรงแรมบูติคที่มีขนาดเล็กนั้นมีการจ้างพนักงานแต่ละแผนกไม่มากนัก ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมบูติคที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีการแบ่งสรรคหน้าที่ได้การดำเนินการตามสายบังคับบัญชาชัดเจนและมีความเป็นระบบสูงมาก สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ Talcott Parsons, 1902-1979 อ้างถึงใน สุภาวงศ์ จันทวานิช (2549: 165-171) ได้อธิบายว่าระบบสังคมหรือระบบของชุมชนเป็นผลมาจากการนำเอาแนวความคิดทางด้านชีววิทยามาใช้โดยอุปมาว่า โครงสร้างของสังคมเป็นเสมือนร่างกายที่ประกอบไปด้วยเซลล์ต่าง ๆ และมองว่าหน้าที่ของสังคมก็คือ ระบบของอวัยวะส่วนต่าง ๆ ในร่างกาย โดยแต่ละส่วนจะช่วยเหลือเกื้อกูลและกัน เพื่อให้ระบบทั้งระบบมีชีวิตรอดดำรงอยู่ได้ สังคมเป็นระบบหนึ่ง ๆ ระบบนั้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันสอดคล้องกับระบบการทำงานของโรงแรมบูติค ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรงของพนักงานแต่ละฝ่ายร่วมมือกัน

การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน (Staffing) พบว่า โรงแรมบูติคเองแม้จะไม่ใช้โรงแรมที่มีลำดับขั้นตอน หรือความเป็นทางการสูงเหมือนโรงแรมห้าดาว แต่ก็ต้องใช้คนที่

ทัศนคติที่ดีในการทำงานเช่นกัน สำหรับโรงแรมบูติคที่มีขนาดใหญ่ก็มีขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงานจากทัศนคติ ความรู้และประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ รวมไปถึงภาษา ซึ่งต่างกับโรงแรมบูติคที่มีขนาดเล็กด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการที่อาจไม่ได้สูงมากเช่นโรงแรมบูติคขนาดใหญ่ทำให้ ส่วนมากจะคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยหรือไม่มี แต่มีใจรักงานบริการ ชอบทำอะไรที่ท้าทาย และมีความชื่นชอบในศิลปะแขนงต่าง ๆ แล้วนำเข้ามาฝึกอบรมใหม่เพื่อปูฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อย่างไรก็ตามในด้านการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานนั้น หากเป็นโรงแรมบูติคขนาดเล็ก เจ้าของสามารถลงมาเป็นผู้ฝึกอบรมพนักงานเองได้ หรืออาจส่งพนักงานออกไปอบรมภายนอกในเรื่องที่จำเป็นต่อโรงแรม ซึ่งหากเทียบกับโรงแรมบูติคที่มีการบริหารจากกลุ่มเครือข่ายโรงแรมขนาดใหญ่การฝึกอบรมนั้นเหมือนกันกับโรงแรมห้าดาว โดยมีระบบการเรียนออนไลน์เพื่อเก็บชั่วโมงซึ่งแบ่งตามทักษะความรู้ที่จำเป็นของงานในแผนกบริการนั้น ๆ เช่น Food and Beverage, Front office หรือ Housekeeping รวมไปถึง Sale and Marketing เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2551: 60) ได้อธิบายไว้ว่า คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมี ความสำเร็จต้องสอดคล้องกับความต้องการหรือหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตามการประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จในด้านบุคลากรต้องเน้นการฝึกอบรม การสร้างขวัญกำลังใจ การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กร พร้อมทั้งยังกล่าวอีกว่า แนวคิดในยุคสมัยใหม่ที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับบุคลากร หรือพนักงานขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเน้นเรื่องคุณภาพของชีวิตในที่ทำงาน

การประสานงาน (Coordinating) พบว่า ในด้านการประสานปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญสำคัญในการทำงานมากขึ้น ทำการส่งต่อข้อมูล ข่าวสารตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ดำเนินการได้อย่างทันทั่วทั้งที่มากขึ้น อาทิ การที่โรงแรมบูติคใช้ Line Group ซึ่งเป็นสามารถสร้างกลุ่มของแผนกทำงานของตนเองได้ สามารถบันทึกเก็บข้อมูล การประกาศข่าวสารหรือกฎระเบียบอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้รู้ก่อนล่วงหน้า หรือการนัดศึกษาในแต่ละวัน พร้อมวิธีแก้ไขปัญห พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานได้ แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในที่ทำงาน ผ่านการใช้ Instant Messages เหล่านี้ หากเป็นเรื่องที่เป็นทางการมากก็ยังคงใช้การส่ง E mail ตามปกติ ตลอดจนการใช้ข้อมูลจากการรีวิว จาก Trip advisor มาช่วยกันร่วมในการแก้ไขปัญหาผ่านการประชุมผ่านระบบสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Henry Fayol, 1916 อ้างถึงในดำรง วัฒนา, 2545 ได้อธิบายไว้ว่า สามัคคีคือพลัง (Esprit De

corps) การที่โรงแรมบูติคมีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียว และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงแรม

การสั่งการ (Directing) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มีการออกแบบการสั่งงานโดยตรงระหว่างเจ้าของและพนักงานซึ่งลดขั้นตอนการตัดสินใจได้ทันทั่วที่สามารถสื่อสารกับเจ้าของโรงแรมได้โดยตรง สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเอง ซึ่งจะต้องมีความเป็น Multiple function ในการทำงานได้หลายอย่างซึ่งในหลายครั้งอาจจะต้องตัดสินใจในหน้างาน แต่หากเป็นโรงแรมบูติคขนาดใหญ่ก็มีการสั่งงานที่เป็นระบบตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของหลักการรวมอำนาจของ Fayol Henri (1916) ซึ่งเป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับมากน้อย ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ โดยการใช้อำนาจ หน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์ นั้น ๆ

การจัดทำรายงาน (Reporting) พบว่า โรงแรมบูติคส่วนใหญ่มีระบบการรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละวันในรูปแบบของ Logbook หรือการบันทึกลงระบบคอมพิวเตอร์ ในด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินขึ้นเงินเดือนนั้น โรงแรมบูติคส่วนใหญ่ประเมินปีละ 2 ครั้ง จาก KPI ที่ที่กำหนดไว้ตาม Job description หากแต่เป็นโรงแรมบูติคขนาดเล็กผู้จัดการโรงแรม หรือเจ้าของเป็นคนดำเนินการประเมินผลจากรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละรอบ การประเมินเองให้เป็นไปตามภาระงานและความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ พินลจรรย นามวัฒน์ (2544: 22) ได้อธิบายไว้ว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดรวมถึง การประชาสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ ซึ่งจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบ และบันทึกเก็บเป็นข้อมูลต่อไป

การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) พบว่าโรงแรมบูติคส่วนใหญ่เน้นการควบคุมการใช้งบประมาณอยู่ใน 2 รูปแบบคือการใช้ระบบ PNL ในการดำเนินงานซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี เพื่อเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้ง กับยอดขาย ถ้าไร แต่ละเดือนว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ส่วนอีกระบบหนึ่งคือเจ้าของโรงแรมเป็นผู้เข้ามาดำเนินการจัดทำระบบบัญชีด้วยตนเอง รวมไปถึงการไปจ่ายตลาดซื้อของเข้าร้านเองซึ่งเป็นที่ยอมรับในโรงแรมบูติคที่มีจำนวนห้องพักไม่มากนัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Gulick & Lydall (1973) ได้อธิบายไว้ว่า Budgeting หมายถึง การทำงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ซึ่งการทำรายงานงบประมาณ ต้นทุน ถ้าไรที่รัดกุมนั้นจึงส่งผลให้เรามีการบริหารจัดการควบคุมต้นทุนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการพัฒนาโรงแรมบูติคแบบบูรณาการในกรุงเทพมหานคร นี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้ในการบริหารจัดการกับธุรกิจโรงแรมบูติคที่ดำเนินธุรกิจแบบอิสระและแบบเครือข่ายให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงแรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการยกระดับการบริการของโรงแรมบูติค และธุรกิจที่พักขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นความต้องการของผู้บริโภคยังคงแสวงหาความแปลกใหม่
2. ควรมีการศึกษาการดำเนินงานและธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เช่น Hostel, Poshtel ซึ่งเป็นธุรกิจที่พักที่กำลังได้รับความนิยม
3. ควรมีการศึกษาการสร้างแรงจูงใจและการส่งเสริมสวัสดิการ ในของพนักงานในโรงแรมบูติคและธุรกิจที่พักขนาดเล็ก เพื่อดึงแรงงานคุณภาพเข้ามาทำงานในธุรกิจประเภทนี้

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงไปได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ผู้วิจัยในการดำเนินงาน และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการที่ปรึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความเมตตาให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในการศึกษาทำวิจัยขึ้นนี้ ผู้วิจัยหวังผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมบูติคได้ต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- จารุรัศมิ์ ธนุสิงห์. (2554). **แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมบูติค กรณีโรงแรมมะรินจินดา เวลเนส สปา รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่**. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2544). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด มหาชน.
- ดำรง วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยลัทธิสมมูล. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**, 42(2), 81-106.
- ราณี อิลิชัยกุล. (2551). **การจัดการธุรกิจบริการและการเงิน**. เอกสารการสอนชุดวิชา ประสภารณวิชาชีพในธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมคิด บางโม. (2551). **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สุจินต์ สุชะพงษ์. (2552). **แนวทางการจัดการตลาดบริการสำหรับโรงแรมบูติคในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษากลุ่มหนุ่มเจ้าสำอาง**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิมรย์ พรหมจรรยา และคณะ. (2547). **โครงการศึกษาพัฒนาศักยภาพอาหารและเครื่องดื่มท้องถิ่นเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่ พังงาและภูเก็ต** (รายงานการวิจัย). การพัฒนาและการจัดการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. (1973). **The Science of Administration**. New York: Columbia University.
- Henri Fayol. (1916). **General and industrial management**. London: Sir Issac Pitman & Sons Ltd.