

รายงานการวิจัย

ศึกษาขั้นตอนและการบริหารจัดการการก่อสร้างโรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมพนมรุ้งบุรี

A Study of The Processes and Management for Building Small Hotel

Case Study : Phanomrungpuri Hotel

สุชน มาตรวิจิตร¹

บทคัดย่อ

การศึกษาขั้นตอนและการบริหารจัดการการก่อสร้างโรงแรม กรณีโรงแรมพนมรุ้งบุรี อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการก่อสร้างโรงแรม และปัญหาระหว่างการดำเนินการ วิธีการดำเนินการวิจัย ใช้วิธีแบบผสมผสานโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและการตีความจากเอกสารการก่อสร้าง ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก ประกอบด้วยเจ้าของโครงการและผู้บริหารโครงการ ผู้รับเหมางานก่อสร้างและงานระบบ และวิศวกรที่ปรึกษาด้านเทคนิค จำนวน 10 คน จากการศึกษา พบว่า 1). ขั้นตอนการริเริ่มดำเนินการ ผู้ประกอบการได้มีการเตรียมความพร้อมการทำธุรกิจ โดยการให้ผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บริหารโรงแรมชั้นสูง มีการประชุมปรึกษามีตรวจสอบแหล่งเงินทุน ตลอดจนการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย 2). ขั้นตอนก่อนการดำเนินการก่อสร้าง การกำหนดพื้นที่ใช้สอยในโรงแรม ออกแบบ

โครงสร้างอาคารและงานระบบอำนวยความสะดวก ออกแบบอาคารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จัดทำแผนงานหลัก กำหนดงบประมาณ วางระบบการคัดเลือกผู้รับเหมาการทำสัญญา 3). ขั้นตอนระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง เจ้าของโครงการได้ทำการขออนุญาตก่อสร้างต่อหน่วยงานนายทะเบียนท้องที่ ในช่วงก่อนการเปิดใช้อาคาร บริษัทได้ว่าจ้างที่ปรึกษาด้านวิชาชีพทำหน้าที่เตรียมความพร้อมก่อนการเปิดบริการ มีการประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษาโครงการและผู้รับเหมาอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ 4). ขั้นตอนการประเมินผล เป็นช่วงระยะเวลาการส่งมอบพื้นที่อาคาร มีระบบการตรวจและประเมินผลงาน 5). ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเปิดใช้อาคาร จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมการเปิดบริการแผนงานบุคคล งานจัดซื้อและงานติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตรวจสอบความเรียบร้อย ทดสอบระบบไฟฟ้า ประปา ระบบปรับอากาศ น้ำร้อน ระบบสื่อสารและสารสนเทศ ฝึกอบรมพนักงาน และการขออนุญาตเปิดใช้อาคารต่อนายทะเบียนท้องที่

¹ คณบดีคณะศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

คำสำคัญ ขั้นตอนการก่อสร้างโรงแรม, การบริหารจัดการโรงแรม

บทนำ

ในสมัยก่อนโรงแรมมักมีรูปทรงคล้ายคลึงกัน คือเป็นตึกรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าชั้นเดียว ต่อมาได้มีการพัฒนาการก่อสร้างเป็นตึกหลายชั้น หลายรูปแบบและหลายสไตล์ ปัจจุบันรูปทรงของโรงแรมต่าง ๆ จึงหลากหลาย จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ คือ ปราสาทเขาพนมรุ้ง และปราสาทเมืองต่ำ มีกิจการโรงแรมระดับจังหวัดที่ตั้งอยู่ในเขตตัวเมือง ส่วนที่อำเภอนางรองนั้น แม้ว่าจะเป็นที่ตั้งของปราสาทเขาพนมรุ้งกลับไม่มีโรงแรมที่ได้มาตรฐาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนและการบริหารจัดการก่อสร้างโรงแรมตามหลักวิชาการ
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และวิธีการแก้ไขปัญหา
3. เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในด้านวิชาการและการประกอบอาชีพ

วิธีการดำเนินการวิจัย

ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานเชิงวิเคราะห์พรรณนา และการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การเข้าร่วมประชุมติดตามผลงาน

วิเคราะห์เอกสารแบบแปลนและแผนงานการก่อสร้าง คือ แบบแปลนโครงสร้างและงานสถาปัตยกรรม แบบแปลนงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร แบบแปลนงานระบบประปาสุขาภิบาลและดับเพลิง แบบงานระบบปรับอากาศและระบายอากาศ แบบงานตกแต่งภายใน แผนการดำเนินงานของโครงการและของผู้รับเหมา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้จัดบุคคลเป้าหมายไว้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ พูดคุย สอบถามแนวคิด ความคิดเห็น วิธีการดำเนินงาน วิธีการแก้ไขปัญหา สอดแทรกคำถามที่ต้องการทราบ โดยส่วนตัวกับผู้สัมภาษณ์ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง รวม 15 ครั้ง นำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ สรุปหาประเด็นที่ต้องการทราบ

2. การเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เป็นการเข้าประชุมเพื่อฟังรายงานสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละสัปดาห์และแผนงานในสัปดาห์ต่อไป ร่วมกับผู้จัดการโครงการวิศวกรที่ปรึกษาและผู้รับเหมา ใช้วิธีการสอบถาม เสนอแนะข้อคิดเห็นในด้านวิชาการและวิชาชีพ แล้วนำมาคิดวิเคราะห์ นำผลที่ได้มาเก็บเป็นข้อมูล

3. แบบสอบถาม กำหนดกลุ่มบุคคลที่จะให้ตอบแบบสอบถาม เป็นบุคคลหลักที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการโครงการให้สำเร็จลุล่วง คาดหวังว่า และเป็น

ผู้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการหรือขั้นตอนการก่อสร้างเป็นอย่างดี

4. การวิเคราะห์จากเอกสารแบบแปลนและแผนงานการก่อสร้าง รวบรวมแผนงานการดำเนินงานของผู้รับเหมาเปรียบเทียบกับแผนงานหลักของโครงการวิเคราะห์ลำดับการดำเนินงานว่าเป็นไปตามลำดับขั้นตอนหรือไม่อย่างไร

ผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า การก่อสร้างโรงแรมพนมรุ้งบุรี ได้มีการดำเนินงานตามขั้นตอนการก่อสร้างโรงแรม ดังนี้

1. ขั้นตอนการริเริ่มดำเนินการ (Initial Activities) ผู้ประกอบการได้มีการเตรียมความพร้อมการทำธุรกิจ โดยการสนับสนุนให้ผู้บริหารจำนวน 3 ท่านเข้ารับการอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บริหารโรงแรมชั้นสูงจากวิทยาลัยอุตสาหกรรม มีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างเครือข่าย มีตรวจสอบแหล่งเงินทุน จัดทำรายงานศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของโครงการมีการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลดี ผลเสียการใช้ชื่อ “พนมรุ้งบุรี” การประกอบพิธีความเชื่อทางศาสนาพราหมณ์

2. ขั้นตอนก่อนการดำเนินการก่อสร้าง (Pre-Operating Activities) การกำหนดพื้นที่ใช้สอยในโรงแรม ผู้ประกอบการได้ว่าจ้างวิศวกรมืออาชีพเพื่อเป็นที่ปรึกษาและออกแบบโครงสร้างอาคารและงานระบบอำนวยความสะดวก ออกแบบอาคารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จัดทำแผนงานหลัก (Master

Plan) กำหนดงบประมาณดำเนินงาน มีการจดทะเบียนบริษัทในรูปแบบบริษัทจำกัด กำหนดผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการก่อสร้างโครงการ มีการว่าจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาด้านเทคนิคเพื่อมาควบคุมดูแลการก่อสร้าง วางระบบการคัดเลือกผู้รับเหมา การทำสัญญา

3. ขั้นตอนระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง (Operating Activities) บริษัทพนมรุ้งบุรี จำกัด เจ้าของโครงการ ได้ทำการขออนุญาตการก่อสร้างต่อหน่วยงานนายทะเบียนท้องถิ่นอย่างถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยการก่อสร้างอาคาร ในช่วงก่อนการเปิดใช้อาคาร บริษัทได้ว่าจ้างที่ปรึกษาด้านวิชาชีพทำหน้าที่เตรียมความพร้อมก่อนการเปิดบริการ บริษัทฯ ได้ตกลงยื่นแผนงานเพื่อขอเงินทุนสนับสนุนจากสถาบันการเงิน มีการประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารโครงการที่ปรึกษาโครงการและผู้รับเหมาอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์

4. ขั้นตอนการประเมินผล (Appraisal activities) เป็นช่วงระยะเวลาการส่งมอบพื้นที่อาคาร มีระบบการตรวจและประเมินผลงานที่ผู้รับเหมาดำเนินการแล้วเสร็จ ผลงานที่มีข้อบกพร่องไม่สมบูรณ์ (defected) ต้องทำการแก้ไข ผลงานที่ยอมรับได้ (accepted) และการอนุญาตให้ผู้เกี่ยวข้องอื่นเข้าใช้พื้นที่

5. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเปิดใช้อาคาร (Pre-opening Activities) บริษัทฯ ได้ใช้ความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพของที่ปรึกษา จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมการเปิดบริการแผนงานบุคคล งานจัดซื้อและงาน

ติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ แผนการทำ
ความสะอาดอาคารและการตรวจสอบความ
เรียบร้อยก่อนการเปิดบริการ แผน การ
ทดสอบงานระบบไฟฟ้า ประปา ระบบปรับ
อากาศ น้ำร้อน ระบบสื่อสารและสารสนเทศ
แผนการฝึกอบรมพนักงาน และการขอ
อนุญาตเปิดใช้อาคารต่อนายทะเบียนท้องถิ่น

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่าง
การดำเนินการ

1. ขั้นตอนการริเริ่มดำเนินการ
(Initial Activities) มีปัญหาการตั้งชื่อโรงแรม
“พนมรุ่งปรี” การจัดทำรายงานศึกษาความ
เป็นไปได้ (Feasibility Study) ไม่ชัดเจน

2. ขั้นตอนก่อนการดำเนินการ
ก่อสร้าง (Pre-Operating Activities) มีปัญหา
ในการออกแบบอาคาร ทั้งในระดับ
โครงสร้าง รูปลักษณะและงบประมาณ การ
คัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้าง

3. ขั้นตอนระหว่างดำเนินการ
ก่อสร้าง (Operating Activities) มีปัญหาใน
การเปลี่ยนแปลงแก้ไขแบบแปลน ปริมาณ
งานเพิ่มเติมจากสัญญา การเปลี่ยนบริษัทที่
ปรึกษา การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตาม
แผน ขาดการบูรณาการแผนงาน ปัญหาการ
สื่อสารและประสานงาน แรงงานขาดแคลน
การจัดส่งวัสดุล่าช้า อุปสรรคที่เกิดจาก
ฤดูกาล (ฝน)

4. ขั้นตอนการประเมินผล (Appraisal
activities) มีปัญหาในด้านคุณภาพงานที่ต่ำ
กว่าเกณฑ์ การดำเนินการแก้ไขงานล่าช้า

5. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเปิด
ให้บริการ มีปัญหาในการจัดหาอุปกรณ์

เครื่องมือและเครื่องใช้ ขาดแคลนบุคลากรที่มี
ประสบการณ์งาน โรงแรมระดับกลางและ
ระดับบน ปัญหาการตรวจพบข้อบกพร่อง
(Defects) ของงานระบบต่าง ๆ ที่หลังการ
ทดสอบประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและ
เสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริการโครงการโรงแรมพนม
รุ่งปรี ควรวางแผนงานด้านการตลาด กลุ่ม
ลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) และราคา
ห้องพัก (Room Rate) ต้องมีความชัดเจน
ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการ
โดยเฉพาะในด้านการเงินและการบัญชี
การตลาด และการบริหารงานบุคคล ควรมอง
หาการขยายการลงทุน การสร้างความมั่นใจ
และความมั่นคงให้กับพนักงานและโรงแรม
ในระยะยาว

2. สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่
สนใจจะลงทุนทำธุรกิจโรงแรม ควรนำหลัก
วิชาการและวิชาชีพเข้ามาบริหารจัดการให้
เหมาะสม หากเป็นผู้ประกอบการที่ขาด
ความรู้และประสบการณ์การทำธุรกิจโรงแรม
จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาผลดี
ผลเสียของการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการที่อยู่
ในต่างจังหวัดที่ไม่ได้เป็นแหล่งท่องเที่ยว
ควรมีระบบที่ปรึกษาทั้งในด้านเทคนิคและ
วิชาชีพ เข้ามาช่วยเหลือระหว่างก่อสร้าง

3. สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ที่ปรึกษาด้าน
เทคนิคการก่อสร้าง ต้องมีความรู้เกี่ยวกับ
ระบบการบริหารจัดการโรงแรมเป็นอย่างดี
หรือมีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษา

โครงการก่อสร้างโรงแรมมาบ้าง อย่างน้อย 1 – 2 แห่ง หลีกเลียง ปัญหาการจัดแย้ง ผลประโยชน์ทางธุรกิจ มีความยุติธรรม ที่ปรึกษาแม้ว่าจะเป็นผู้ที่เจ้าของโครงการว่าจ้าง ให้เป็นที่ปรึกษา รับเงินค่าตอบแทนจาก เจ้าของโครงการ ในการปฏิบัติงานควรวาง ตนให้เป็นที่ไว้วางใจทั้งในฝ่ายเจ้าของ โครงการและในฝ่ายของผู้รับเหมา มีความรู้ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4. ผู้รับเหมาก่อสร้างและงานระบบ ควรมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการ ออกแบบอาคารที่พักอาศัยโรงแรมเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับการประกอบ ธุรกิจและการก่อสร้างโรงแรม มีคุณธรรม และจริยธรรม ผู้รับเหมาไม่ควรเห็นแก่ ประโยชน์ที่จะได้จากการดำเนินงานโดยไม่ คำนึงถึงผลงานและชื่อเสียง ต้องใช้หลัก วิชาการวิชาชีพในการถอดแบบเพื่อ เสนอราคา โดยมีวิศวกรที่มีความรู้และ ประสบการณ์จริง

5. ที่ปรึกษาด้านวิชาการวิชาชีพ ควร มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร จัดการโรงแรมหรือธุรกิจใกล้เคียงอย่างน้อย 7-10 ปี มีความเข้าใจในลักษณะธรรมชาติ ของงานโรงแรมและงานบริการ สามารถให้ คำแนะนำและคำปรึกษาแก่เจ้าของ มีความรู้

ความชำนาญในการจัดเตรียมวางระบบการ เปิดโรงแรมอย่างน้อย 2 – 3 แห่ง เพื่อจะได้นำ ความรู้และประสบการณ์มาใช้ได้อย่างเป็น ระบบและถูกต้องตามหลักวิชาการวิชาชีพ

การนำไปใช้ประโยชน์

1. สำหรับผู้ที่สนใจจะศึกษาและ ลงทุนด้านธุรกิจโรงแรมสามารถนำข้อมูลจาก การวิจัยนี้ ไปพิจารณาประกอบการ ดำเนินงานได้

2. ผู้ที่สนใจจะทำการวิจัย สามารถ นำไปเป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบที่เกิดจากการไม่ดำเนินการตาม ขั้นตอนและการบริหารจัดการ

3. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นกรณีการก่อสร้าง โรงแรมแบบอิสระ (Independent) ขนาดเล็ก โรงแรมไม่ได้ไม่ใช้ระบบเครือข่ายโรงแรม (Chain) หรือว่าจ้างบริษัทมืออาชีพมาเป็น ผู้บริหารจัดการ (Management Contract) การ ดำเนินการเป็นองค์ความรู้และประสบการณ์ ของผู้บริหารและผู้รับเหมาคนไทย หากมี ความคลาดเคลื่อนจากแนวคิดสากล โปรดใช้ ดุลยพินิจตามหลักวิชาชีพและความเป็นอัต ลักษณ์ของท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **โครงสร้างโรงแรม, การจัดการและเทคนิคการบริการในโรงแรมกระบวนการพัฒนาและออกแบบโรงแรม.** 2549

Angelo, Rocco M. , Vladimir, Andrew N.(1991). **A Brief History of The Hospitality Industry.** Early Hotel Hospitality Today; An Introduction . Educational Institute. American Hotel and Motel Association.

การก่อสร้างโรงแรม. การบริหารจัดการและปฏิบัติงาน โรงแรม ศตวรรษที่ 21. ปรีชา แดงโรจน์ .
ชมรมนักบริหารการโรงแรม

www.travelandleisure.com

www.accorhotel.com

Kasavana, Michael L., Brooks, Richard M. (1991) **Overview of the Management Process.** Managing Front Office Operations. Educational Institute .American Hotel and Motel Association.

www.thaitambon.com/tambon/thotamptlist

บริษัทที่ปรึกษา S.E.M Engineering and Consultants Co., Ltd

บริษัทผู้ออกแบบโครงสร้าง. Oriental Studio Co., Ltd.

ที่ปรึกษาด้านวิชาการวิชาชีพ. สุชน มาตรวิจิตร. คณะศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา