

กระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งอาคารศูนย์การค้า กรณีศึกษาศูนย์การค้า เดอะสตรีท รัชดา

THE PROCESS OF DECORATIVE CONTRACTOR MANAGEMENT IN SHOPPING MALL A CASE STUDY OF THE STREET RATCHADA

ชิษณุชา ขุนจง¹, ธัญชนก แสนสุข²
Chissanucha Khunjong¹, Thanchanok Seansuk²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: chissanuchakhu@pim.ac.th, thanchanoksean@pim.ac.th

บทคัดย่อ

อาคารศูนย์การค้าเป็นอาคารที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของพื้นที่ใช้งานหรือพื้นที่ขายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากผู้เช่าพื้นที่ที่มีการย้ายเข้า-ออกภายในศูนย์การค้าเอง หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนจากฝ่ายบริหารอาคาร เพื่อให้ตอบสนองหรือตรงกับความต้องการหรือพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ทำให้ศูนย์การค้ามีการเข้าทำงานของผู้รับเหมาตกแต่งอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมการใช้งานอาคารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาตกแต่ง 2) เพื่อศึกษาถึงขอบเขตและกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งในสถานการณ์ปัจจุบัน 3) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง ซึ่งเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง อาคารศูนย์การค้าที่บริหารโดยบริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ช่วงคือ ช่วงที่ 1 โดยใช้แบบบันทึก เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานโครงการ นโยบาย กฎระเบียบอาคาร เพื่อนำไปกำหนดแบบสำรวจและสังเกตต่อไป ช่วงที่ 2 ใช้แบบสำรวจและสังเกต เพื่อให้ทราบถึงลักษณะกายภาพของอาคาร การปฏิบัติงานและการตรวจสอบผู้รับเหมา เพื่อสะกิดประเด็นที่มีนัยสำคัญ ช่วงที่ 3 ใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นที่มีนัยสำคัญและสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ

เดอะสตรีท รัชดา เป็นศูนย์การค้าที่เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าพนักงานออฟฟิศ คนทำงานอิสระ ผู้ที่อยู่อาศัยในย่านรัชดาภิเษก รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่ใช้ชีวิตทั้งกลางวันและกลางคืน จึงทำให้มีนโยบายในการจัดการผู้รับเหมาที่ชัดเจน เคร่งครัดเรื่องกฎระเบียบการเข้าทำงานของผู้รับเหมา เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับลูกค้าและผู้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าในบริเวณนั้นๆ ที่ทำการปรับปรุงหรือตกแต่งพื้นที่สาเหตุการเข้าทำงานของผู้รับเหมาตกแต่งแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ ผู้เช่ารายใหม่ต้องการเช่าพื้นที่ศูนย์การค้า และฝ่ายบริหารอาคารต้องการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง และสามารถแบ่งช่วงการเข้าดำเนินการได้เป็น 3 ช่วง

คือ ช่วงก่อนดำเนินการ ช่วงระหว่าง และช่วงหลังดำเนินการตกแต่งพื้นที่ เพื่อให้กระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งไม่เกิดผลกระทบกับลูกค้าหรือผู้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้า ฝ่ายบริหารอาคารจำเป็นต้องมีความรัดกุมตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกผู้รับเหมา หรือเปิดซองเทคนิค เพื่อให้ได้ผู้รับเหมาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการทำงานที่จะนำไปสู่ระดับคุณภาพของงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ การตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาในระหว่างปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรัดกุมและป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการทำงานที่จะให้เกิดผลกระทบกับลูกค้าหรือผู้เช่าพื้นที่โดยรอบ เพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด การประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจทุกส่วนงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดระหว่างการทำงาน สุดท้ายคือการตรวจสอบหน้างานและแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรในช่วงการส่งมอบงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ชัดเจน และเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้

คำสำคัญ: ผู้รับเหมาตกแต่ง ศูนย์การค้า ทรัพยากรกายภาพ

ABSTRACT

Common area and sales area of the shopping malls have always been modified because of the renters who always move in-out or the renovation from the building management department in order to meet the needs of customers' behaviors in each period of time. Therefore, there will be some decorative contractors who work in the shopping mall continuously.

This research aims to 1) to study the nature of business operations and building usage activities that affect the performance of the decorative contractor 2) to study the scope and process of decorative contractor management in the current situation 3) In order to develop the decorative contractor management process. The research is a purposive sampling of shopping mall that managed by Univentures Public Company Limited. The research is divided the data into 3 phases. 1) taking note to know basic information, policy, regulations to be used to determine the survey and observe. 2) surveying and observing in order to know the building physical, performance and inspection of decorative contractors to limit the significant issues 3) interviewing in order to gain in-depth information on the significant issues and the management prioritize.

The Street Ratchada is a 24-hour shopping mall which opens to support customers at day and night; office employees, free-lancers, residents in Ratchadaphisek area. The Street Ratchada has a clearly contractor management policy. Moreover, there are some strict rules and regulations of the contractor in order to prevent the effect to the customers and the renters who renovate or decorate the area. The causes of contractors' operation are divided

into 2 cases; new renters want rent the area and building management department want to improve the common area. In addition, there are 3 periods of time of contractor's operation which are; before the decoration, between the decoration, and after the decoration.

In order to make the decorative contractor management process more complete and does not affect customers or renters of the shopping mall, the building management department must be concise since selection process or open a technical envelope of bidding. Besides, in order to achieve the qualified contractors that will lead to the targeted quality level, there will be an inspection to contractor's work performance to make it more concise and to prevent some problems or obstacles during work which may affect the customers or renters of the surrounding area. On the other hand, It is important to complete the work within the assigned period, to coordinate between all departments for better understanding, and to minimize errors during work. Lastly, there must be an investigation of the performance and model in written form during the delivery process to make it concise and follow the requirements.

Keywords: Decorative contractor, Shopping mall, Property, Facility

บทนำ

ศูนย์การค้าเดอะ สตรีท รัชดา เปิดใช้งานในปีพ.ศ.2558 เป็นศูนย์การค้าเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง ตั้งอยู่บนถนนรัชดาภิเษก ซึ่งเป็นศูนย์กลางธุรกิจแห่งใหม่ของกรุงเทพมหานคร (New Central Business District) ก่อนมาเป็นศูนย์การค้าเดอะ สตรีท รัชดาเดิมคือห้างสรรพสินค้าโรบินสันที่เปิดให้บริการตั้งแต่ปีพ.ศ. 2532 จากอดีตถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2561) ทำให้ศูนย์การค้าเดอะ สตรีท รัชดา มีอายุอาคารรวม 29 ปี เนื่องด้วยเป็นศูนย์การค้า จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนพื้นที่อยู่ตลอดเวลาทั้งจากการย้ายเข้า-ออกของผู้เช่า หรือจากการปรับปรุง ตกแต่งพื้นที่ใหม่ของฝ่ายอาคารเอง เพื่อให้ตอบสนองต่อกิจกรรมภายในศูนย์การค้าแต่ละช่วงเวลา ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้มีผู้รับเหมาตกแต่งเข้ามาเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพื้นที่ของศูนย์การค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการปรับปรุงพื้นที่นั้น จำเป็นต้องดำเนินการในขณะที่อาคารยังต้องมีการใช้งานอยู่ อีกทั้งศูนย์การค้า เดอะ สตรีท รัชดา มีบริเวณร้านอาหารที่เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นฝ่ายบริหารอาคารและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จำเป็นจะต้องมีการจัดการให้การปฏิบัติงานของผู้รับเหมานั้นไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจทั้งของศูนย์การค้าและของผู้เช่าพื้นที่ในภายในศูนย์การค้า ต้องรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของอาคาร และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ใช้อาคารและผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ทบทวนวรรณกรรม

มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ได้แก่

การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นกระบวนการทำงานบริหารจัดการ ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง อาคารสถานที่ (Place) กระบวนการดำเนินงาน (Process) และคน บุคลากร หรือผู้ใช้งานอาคาร (People) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสมดุลตามพันธกิจขององค์กรนั้น มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและได้ประสิทธิภาพ ตามที่ต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการดำเนินโครงการเกิดขึ้นในช่วงระหว่างการใช้งาน จึงเป็นทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารทรัพยากรกายภาพของอาคาร ที่จะดูแลให้โครงการดำเนินไป ด้วยความราบรื่น ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานปกติภายในอาคาร โดยผู้ที่มีส่วนใน โครงการด้านกายภาพระหว่างช่วงการใช้งาน ได้แก่ เจ้าของ/องค์กร Project Team ผู้ออกแบบ ผู้ดำเนินการ/ ผู้รับเหมา ผู้ปฏิบัติงานอาคาร ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ ผู้ควบคุมงาน ผู้ใช้อาคาร และหน่วยงานรัฐ (เสรีชัย โชติพานิช, 2553)

การบริหารโครงการ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ 1) ช่วงกำหนดโครงการ (Defining the project) เป็นการเริ่มโครงการ วิเคราะห์ คัดเลือก หาแนวทางต่างๆ ในการดำเนินโครงการ รวมไปถึงการจัดทำข้อเสนอ โครงการ เพื่อรับการรับรองหรืออนุมัติ 2) ช่วงวางแผน (Planning) เป็นช่วงที่โครงการจะได้รับการวางแผนใน ชั้นรายละเอียดของเวลา ต้นทุน และคุณภาพ 3) ช่วงปฏิบัติโครงการ (Implementing) เป็นช่วงที่นำแผนที่วาง ไว้ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ โดยเริ่มตั้งแต่การปฏิบัติโครงการ ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม และ แก้ไขปัญหาต่างๆ หรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น 4) ช่วงปิดโครงการ เป็นช่วงที่ครอบคลุมตั้งแต่การส่งมอบและการ ตรวจสอบงาน (เสรีชัย โชติพานิช, 2553) (วิสูตร จิระคำแข็ง, 2554) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโครงการดำเนิน ขณะที่อาคารเปิดใช้งานอยู่ ผู้บริหารโครงการจะต้องหากลยุทธ์และวิธีการเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในช่วงเวลาที่ไม่มีการใช้อาคาร การกำหนดแบ่งพื้นที่โครงการ การกำหนดมาตรการในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการควบคุมขณะปรับปรุงอาคาร การชี้แจงขอบเขต พร้อมมาตรฐานของโครงการ การประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าโครงการ การประสานงานกับผู้ใช้อาคารอย่าง สม่ำเสมอ เป็นต้น (กนกศักดิ์ วันประเสริฐ, 2553) (ฐาปกรณ เจริญศุภผล, 2552)

การจัดการงานก่อสร้าง คือ การจัดการการดำเนินงานก่อสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งทางด้าน ต้นทุน เวลา และคุณภาพ แต่ต้องอยู่ภายใต้การดำเนินการที่ปลอดภัยที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับการ ป้องกันอุบัติเหตุทั้งในขั้นตอนการเตรียมการและในขณะปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบหรือเกิดผลกระทบ น้อยที่สุดกับงานก่อสร้าง ธุรกิจ และผู้ใช้งานอาคาร รวมถึงได้ระดับคุณภาพงานตามที่ตั้งเป้าหมายของ โครงการไว้ โดยประกอบด้วย 1) การเตรียมการจัดทำเอกสารระบบการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน ก่อสร้าง ตามมาตรฐานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย 2) การยื่นขอเสนอราคา 3) การทำสัญญา จ้าง ผู้รับจ้างต้องดำเนินการให้สอดคล้องและครอบคลุมระบบการจัดการความปลอดภัย รวมถึงศึกษา กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ขั้นตอนและวิธีการก่อสร้าง 4) การดำเนินการก่อสร้าง ผู้รับจ้างต้องส่งแผนการ ปฏิบัติงานความปลอดภัยอย่างละเอียดและชัดเจนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ต้องติดตามวิธีการทำงานและ

สภาพของงานในหน่วยงานก่อสร้างให้เกิดความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดพร้อมปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

5) การรายงานผล ผู้รับจ้างต้องรายงานผลการดำเนินการตามแผนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรมที่วางแผนไว้เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขในการบริหารจัดการในงานก่อสร้างให้ดีขึ้น (วิสูตร จิระคำเกิง, 2554)

สรุป เมื่ออาคารศูนย์การค้ามีการปรับปรุงตกแต่งในขณะที่ยังคงเปิดใช้งานอาคาร ผู้บริหารจัดการอาคารจึงจำเป็นต้องใช้หลักการบริหาร 3 ส่วนควบรวมเข้าด้วยกัน คือ 1) การบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ การบริหารจัดการอาคารในภาพรวม ให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัดหรือหยุดชะงัก ในขณะที่มีการปรับปรุง ตกแต่งพื้นที่ รวมถึงทำให้อาคารยังคงมีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินในการใช้งานอาคารตามปกติ 2) การบริหารโครงการ เป็นการวางกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ ทั้งในแง่ของแผนงาน การบริหารเวลา และทรัพยากรต่างๆ 3) การจัดการโครงการก่อสร้าง คือ กระบวนการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบในเชิงเทคนิคและรายละเอียดต่างๆ อันจะเป็นองค์ประกอบให้โครงการก่อสร้างหรือโครงการปรับปรุงนั้นๆ แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างงาน FM , PM และ CM ในอาคารที่เปิดใช้งานแล้ว (ชิษณุชา ขุนจง, 2554)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมการใช้งานอาคาร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาตกแต่งในอาคารศูนย์การค้า เดอะสตรีท รัชดา
2. เพื่อศึกษาถึงขอบเขตและกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งในสถานการณ์ปัจจุบันของอาคารศูนย์การค้าเดอะ สตรีท รัชดา
3. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งของศูนย์การค้า เดอะสตรีท รัชดา

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) อาคารศูนย์การค้าที่บริหารโดยบริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ช่วงคือ

การเก็บข้อมูลช่วงที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบบันทึก เก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานอาคาร โครงสร้างองค์กร นโยบายในการดำเนินธุรกิจ นโยบายในการจัดการผู้รับเหมา ขอบเขตของงานตกแต่ง กฎระเบียบของอาคารในการเข้าปฏิบัติงานของ

ผู้รับเหมา รายงานผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมการ
ใช้งานอาคาร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาตกแต่ง ขอบเขตและกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง
ในสถานการณ์ปัจจุบันของอาคารศูนย์การค้า เดอะสตรีท รัชดา ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจะนำสู่
การกำหนดแบบสำรวจ สังเกต และสัมภาษณ์ต่อไป

การเก็บข้อมูลช่วงที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจ โดยทำ
การสำรวจ ลักษณะทางกายภาพบริเวณพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่เช่า 2) แบบสังเกต โดยทำการสังเกตการ
ปฏิบัติงานของผู้รับเหมา ระดับจัดการและระดับปฏิบัติการ และการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา
เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตและกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งในสถานการณ์ปัจจุบันของอาคารศูนย์การค้า
เดอะ สตรีท รัชดา เพื่อนำประเด็นที่มีนัยสำคัญมาสัมภาษณ์ผู้บริหารในเชิงลึกต่อไป

การเก็บข้อมูลช่วงที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึง
ข้อมูลเชิงลึกหรือมีนัยสำคัญเพิ่มเติมจากการเก็บข้อมูลในช่วงที่ 1 และ 2 ที่ผ่านมา โดยทำการสัมภาษณ์
ตัวแทนเจ้าของโครงการ เกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินธุรกิจ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ
ผู้รับเหมา และสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อพัฒนา
กระบวนการดำเนินการและจัดทำต้นแบบให้กับอาคารอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันต่อไป

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่าศูนย์การค้าเดอะ สตรีท รัชดา มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจคือ การที่จัดทำให้
ศูนย์การค้าเดอะ สตรีท รัชดาเป็นจุดกึ่งกลางระหว่างบ้านและที่ทำงาน เพื่อให้ลูกค้าได้เข้ามาพักผ่อน จึงเกิด
แนวคิด SIP WALK TALK SHARE ขึ้น และศูนย์การค้ามีนโยบายที่สร้างความแตกต่างทางด้านร้านค้า เพื่อ
ดึงดูดความสนใจของลูกค้า และนโยบายให้จัดหาร้านค้าที่ประสบความสำเร็จหรือนำแบรนด์ที่มีชื่อเสียง เข้ามา
เปิดให้บริการภายในร้านค้า เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก (ปภพ ศรีอรุณทัย.
(11 พฤศจิกายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.) (นรวิรี ฉัตรภรณ์. (13 ธันวาคม
2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.)

นโยบายการจัดการผู้รับเหมา เน้นการควบคุม กำกับดูแล ให้การปฏิบัติงานของผู้รับเหมาเป็นไปตาม
กฎระเบียบ โดยใช้การกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และเพื่อ
ความปลอดภัยทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน ทรัพย์สินของอาคาร ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้เช่าและลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
ภายในศูนย์การค้าฯ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 2 เรื่องคือ เรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย
และเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของอาคาร



ภาพที่ 2: แสดงนโยบายในการจัดการผู้รับเหมา

ร้านค้าภายในศูนย์การค้า มีทั้งหมดจำนวน 501 ร้าน สามารถแบ่งประเภทร้านค้าได้เป็น 4 ประเภท และช่วงเวลาในการเปิด-ปิดร้านค้านั้นยังสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 3: แสดงสัดส่วนของประเภทร้านค้าและช่วงเวลาการเปิด - ปิดร้านค้า

จากผลการศึกษาพบว่า เนื่องด้วยลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมการใช้งานของศูนย์การค้า เดอะสตรีท รัชดา ที่มีการเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง ส่งผลต่อระยะเวลาการทำงานของผู้รับเหมาตกแต่งโดยตรง เนื่องจากระหว่างทำการปรับปรุง ตกแต่ง อาจมีโอกาสดังกล่าวทำให้เกิดเสียงดัง กลิ่นเหม็น ฯลฯ ในระหว่างดำเนินการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการศูนย์การค้าและผู้เช่าร้านค้าบริเวณข้างเคียงพื้นที่ ตกแต่นั้นๆ จึงทำให้ศูนย์การค้าต้องมีความเข้มงวดตั้งแต่เรื่องของนโยบาย กฎระเบียบ และเวลาในการทำงานของผู้รับเหมา จึงมีการแบ่งเวลาการทำงานของผู้รับเหมาตกแต่งออกเป็น 3 ช่วง เพื่อให้สัมพันธ์กับช่วงเวลาการเปิดร้านค้าในแต่ละโซน คือ 22.00-10.00 น. , 00.00-10.00 น. และ 02.00-10.00 น.

ตารางที่ 1: แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง

ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ตำแหน่ง	หน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง
ฝ่ายขาย	ผู้จัดการฝ่ายขาย	- ตรวจสอบสัญญาเช่าพื้นที่และอนุมัติการเช่า - ประสานงานกับลูกค้า
	เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย	- ให้ข้อมูลการเช่าพื้นที่กับลูกค้า - ประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการส่งมอบพื้นที่ให้กับลูกค้า - จัดทำสัญญาเช่าพื้นที่

ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ตำแหน่ง	หน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง
		- ประสานงานกับลูกค้าและฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบแบบงานระบบวิศวกรรมและงานสถาปัตยกรรม - ตรวจสอบเอกสารขอยกเลิกการเข้าพื้นที่ - ตรวจสอบการจ่ายเช็คของร้านค้า
ฝ่ายบริหารอาคาร	ผู้จัดการฝ่ายบริหารอาคาร	- พิจารณาการเข้าทำงานของผู้รับเหมา - ประสานงานกับลูกค้ากรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน
	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารอาคาร	- ชี้แจงกฎระเบียบในการตกแต่งร้านค้า - พิจารณาการเข้าทำงานของผู้รับเหมา - ตรวจสอบบันทึกขออนุมัติตกแต่งพื้นที่
	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอาคาร	- ชี้แจงกฎระเบียบในการตกแต่งร้าน - รับเรื่องการขออนุญาตเข้าทำงานของผู้รับเหมา - ตรวจสอบงานสถาปัตยกรรมเพื่อส่งมอบพื้นที่ - ตรวจสอบความสะอาดของพื้นที่ - จัดทำ TOR และ Blank Form BOQ - เปรียบเทียบและต่อรองราคาผู้รับเหมา - ประสานงานกับลูกค้าเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับเข้าตกแต่งพื้นที่ - จัดทำบันทึกขออนุมัติตกแต่งพื้นที่ - ประสานงานกับผู้รับเหมาเพื่อดำเนินการตกแต่งพื้นที่ - ประสานงานกับลูกค้าเพื่อคืนเงินค้ำประกันตกแต่ง
ฝ่ายวิศวกรรม	ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	- เข้าร่วมการเปรียบเทียบและต่อรองราคาผู้รับเหมา - พิจารณาการทำงานของผู้รับเหมาที่เกี่ยวข้องกับงานระบบวิศวกรรม
	ช่างอาคารอาวุโส	- ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานระบบวิศวกรรมเพื่อส่งมอบพื้นที่ - ตรวจสอบงานระบบประกอบอาคาร (ประจำวัน) - ชี้แจงรายละเอียดงานระบบประกอบอาคารกับผู้รับเหมา
ฝ่ายปฏิบัติการ	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	- พิจารณาการเข้าทำงานของผู้รับเหมา
	เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ	- ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมา (ประจำวัน) - ตรวจสอบความพร้อมก่อนผู้รับเหมาเริ่มทำงาน - ประชุมเพื่อชี้แจงกฎระเบียบกับผู้รับเหมา - พิจารณาการเข้าทำงานของผู้รับเหมา
ฝ่ายการเงิน	เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน	- รับชำระเงินค้ำประกันตกแต่งร้านค้า - รับชำระค่าเช่าถังดับเพลิง ค่าเตรนน้ำและตัดท่อ Sprinkler - รับวางบิล และจ่ายเช็คให้กับผู้รับเหมา
ฝ่ายจัดซื้อ	เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ	- จัดประชุมเพื่อทำการเปรียบเทียบและต่อรองราคาผู้รับเหมา - คัดเลือกผู้รับเหมา - จัดทำเอกสารเสนอคณะกรรมการ เพื่ออนุมัติจัดจ้างผู้รับเหมา

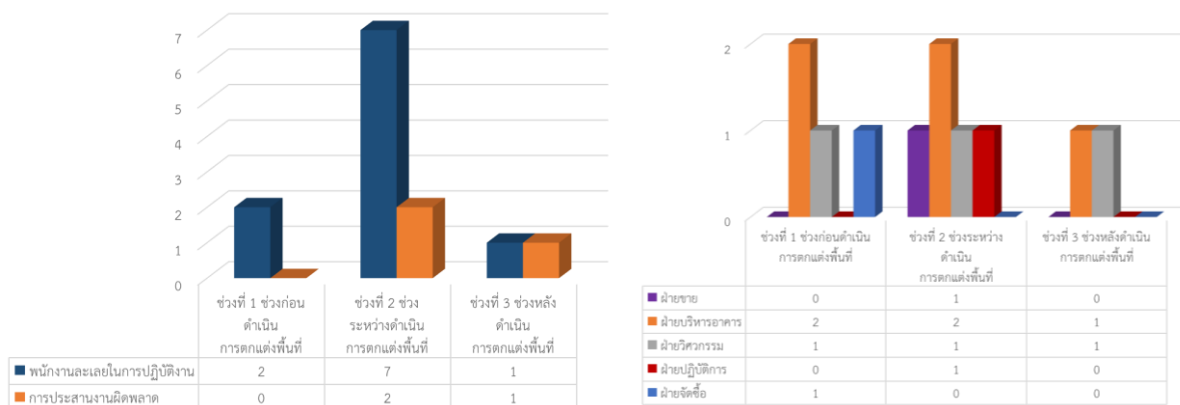
ขอบเขตของงานตกแต่งเป็นสิ่งที่กำหนดการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาตกแต่ง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 10 เรื่อง ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดและกฎระเบียบของอาคาร กฎระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับเหมา ได้แก่ 1) ข้อกำหนดการออกแบบร้าน Mini Shop 2) ข้อกำหนดในการออกแบบป้าย 3) ข้อกำหนดในการตกแต่งพื้นที่ภายในร้าน 4) ข้อกำหนดในการตกแต่งผนังกันร้านค้า 5) ข้อกำหนดในการตกแต่งฝ้าเพดาน และระบบไฟฟ้าแสงสว่าง 6) ข้อกำหนดของเฟอร์นิเจอร์ และชั้นวางสินค้า 7) ข้อกำหนดในการออกแบบนำเสนอเพื่อการอนุมัติ 8) ข้อกำหนดและกฎระเบียบในการเข้าตกแต่งร้านค้า 9) ข้อกำหนดและกฎระเบียบในการเข้าตกแต่งร้านค้า 10) กฎระเบียบความปลอดภัยในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับเหมา จากการศึกษากระบวนการจัดการผู้รับเหมา สามารถจำแนกช่วงเวลาและสาเหตุของการตกแต่งได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงการจำแนกช่วงเวลาและสาเหตุของการตกแต่ง

ช่วงของการดำเนินการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง	ขั้นตอนย่อยของกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง	สาเหตุของการตกแต่ง		หมายเหตุ
		ลูกค้าต้องการพื้นที่	ฝ่ายบริหารอาคารต้องการปรับปรุงพื้นที่	
ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนดำเนินการตกแต่งพื้นที่	1.1 ส่งมอบพื้นที่พร้อมชี้แจงกฎระเบียบในการตกแต่งร้านค้า	✓	-	เนื่องจากเป็นพื้นที่ของส่วนกลาง จึงไม่ต้องทำการส่งมอบพื้นที่
	1.2 จัดหาผู้รับเหมาเข้าดำเนินการ	-	✓	เนื่องจากร้านค้าเป็นผู้จัดหาผู้รับเหมาเอง
	1.3 ยื่นเอกสารเพื่อขออนุมัติปรับปรุงพื้นที่	✓	✓	-
ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่างดำเนินการตกแต่งพื้นที่	2.1 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรวจสอบเอกสารขออนุญาตเข้าทำงานของผู้รับเหมาพร้อมชี้แจงกฎระเบียบในการตกแต่งร้าน	✓	✓	-
	2.2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรวจสอบผู้รับเหมาระหว่างดำเนินการ	✓	✓	-
	3.1 เปิดใช้งานพื้นที่และคืนเงินค้ำประกันตกแต่งร้าน	✓	✓	-

ช่วงของการ ดำเนินการจัดการ ผู้รับเหมาตกแต่ง	ขั้นตอนย่อยของกระบวนการ จัดการผู้รับเหมาตกแต่ง	สาเหตุของการตกแต่ง		หมายเหตุ
		ลูกค้าต้องการ พื้นที่	ฝ่ายบริหารอาคาร ต้องการปรับปรุงพื้นที่	
ช่วงที่ 3 ช่วงหลัง ดำเนินการตกแต่ง พื้นที่	3.2 ยกเลิก/หมดสัญญาเช่า และ ตกแต่งพื้นที่พร้อมส่งมอบคืน	✓	-	เนื่องจากเป็นพื้นที่ของส่วนกลาง จึงไม่ต้องทำการส่งมอบพื้นที่

จากการศึกษากระบวนการจัดการผู้รับเหมามีข้อค้นพบเกี่ยวกับอุปสรรคระหว่างการจัดการจัดการผู้รับเหมาและฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: ข้อค้นพบเกี่ยวกับอุปสรรคระหว่างการจัดการดำเนินการจัดการผู้รับเหมาในแต่ละช่วงการดำเนินการ และฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับข้อค้นพบ

จากข้อค้นพบดังกล่าวที่เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการปฏิบัติงานของระดับจัดการและระดับปฏิบัติการ นำสู่การสัมภาษณ์มุมมองของระดับบริหาร (ปภพ ศรีอรุโณทัย. (11 พฤศจิกายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.) (นรวิรุฬ ฉัตรภรณ์. (13 ธันวาคม 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.) เพื่อหาข้อสังเกตและพบว่า ตัวแทนผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกับข้อค้นพบที่ได้จากระดับจัดการและระดับปฏิบัติการที่ควรมีการพัฒนาขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุพนักงานละเลยในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารตั้งข้อสังเกตว่ามี 2 ประเด็นที่ตัวแทนผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

1. ไม่มีการเปิดซองเทคนิคก่อนเปิดซองราคา ทำให้ไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติของผู้รับเหมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. ไม่มีการตรวจสอบแบบเป็นลายลักษณ์อักษรในช่วงส่งมอบงาน ทำให้ไม่มีรายละเอียดในการแก้ไขงานและเกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เนื่องจากเป็นประเด็นที่กระทบกับงบประมาณหรือระยะเวลาในการปรับปรุงพื้นที่เพิ่มมากขึ้น

จากผลการศึกษาดังกล่าว ระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ ควรหาแนวทางการถ่ายทอดนโยบายถึงสิ่งที่ตระหนักหรือให้ความสำคัญในการดำเนินการให้สอดคล้องกันมากขึ้น ตั้งแต่การคัดเลือกผู้รับเหมาเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ไปจนถึงการดำเนินการด้านการตรวจสอบการปฏิบัติงาน แบบและเอกสารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการผู้รับเหมาที่ศูนย์การค้าตั้งไว้ และสามารถสรุปแนวทางการพัฒนากระบวนการของแต่ละช่วงของการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงแนวทางการพัฒนากระบวนการในแต่ละช่วงของการดำเนินการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง เพื่อให้เกิดความรัดกุมในการดำเนินการยิ่งขึ้น

ช่วงของการดำเนินการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง	ขั้นตอนของกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตกแต่ง	แนวทางการพัฒนา
ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนดำเนินการตกแต่งพื้นที่	1.1 ส่งมอบพื้นที่พร้อมชี้แจงกฎระเบียบในการตกแต่งร้านค้า	- จัดทำ Presentation ในการอธิบายกฎระเบียบต่างๆ ให้ผู้รับเหมาทราบ - จัดทำเอกสารข้อตกลงให้ผู้รับเหมาลงชื่อรับทราบหลังได้รับการอธิบายกฎระเบียบแล้ว
	1.2 จัดหาผู้รับเหมาเข้าดำเนินการ	เป็นขั้นตอนที่มีข้อค้นพบที่ตัวแทนผู้บริหารให้ความสำคัญดำเนินการโดยเพิ่มขั้นตอนการพิจารณาขอบเขตงานที่มีการใช้งบประมาณตั้งแต่ 200,000 บาทขึ้นไป ต้องจัดมีการประชุมงานโดยมีการกำหนดคุณสมบัติ ประสบการณ์ ความชำนาญ และวิธีการดำเนินงานให้กับผู้รับเหมา รวมถึงประชุมชี้แจงรายละเอียดงาน
	1.3 ยื่นเอกสารเพื่อขออนุมัติปรับปรุงพื้นที่	เป็นขั้นตอนที่มีกระบวนการดำเนินงานที่รัดกุมอยู่แล้ว
ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่างดำเนินการตกแต่งพื้นที่	2.1 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรวจสอบเอกสารขออนุญาตเข้าทำงานของผู้รับเหมาพร้อมชี้แจงกฎระเบียบในการตกแต่งร้าน	เพิ่มเอกสารการขออนุมัติเข้าตกแต่งร้าน

ช่วงของการ ดำเนินการจัดการ ผู้รับเหมาตกแต่ง	ขั้นตอนของกระบวนการ จัดการผู้รับเหมาตกแต่ง	แนวทางการพัฒนา
	2.2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ ผู้รับเหมาระหว่างดำเนินการ	เพิ่มการตรวจสอบพร้อมบันทึกรายงานผลการตรวจสอบและ นำเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณารายงาน และผลการอนุมัติ
ช่วงที่ 3 ช่วงหลัง ดำเนินการตกแต่ง พื้นที่	3.1 เปิดใช้งานพื้นที่และคืน เงินค้ำประกันตกแต่งร้าน	เป็นขั้นตอนที่มีข้อค้นพบที่ตัวแทนผู้บริหารให้ความสำคัญ ที่จะ สัมพันธ์กับขั้นตอนที่ 1.2 การจัดหาผู้รับเหมาเข้าดำเนินการ และมี การเพิ่มเอกสารการตรวจสอบพื้นที่ (Checklist) เพื่อระบุ สถานะการดำเนินการและงานที่ต้องแก้ไข เพื่อลดการทำงานที่ ซ้ำซ้อนที่เกิดจากรายละเอียดงานไม่ชัดเจน
	3.2 ยกเลิกหรือหมดสัญญา เช่า และตกแต่งพื้นที่พร้อมส่ง มอบคืน	เป็นขั้นตอนที่มีกระบวนการดำเนินงานที่รัดกุมอยู่แล้ว
อื่นๆ	4.1 การปรับช่วงเวลาของ งานเจาะ ทับ สกัด (งานที่ทำให้ เกิดเสียงหรือสั่นสะเทือน)	เป็นขั้นตอนที่มีข้อค้นพบจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานอาคาร ดำเนินการโดยการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาการเข้าปฏิบัติงานของ ผู้รับเหมาที่เป็นงานเจาะ ทับ สกัด (งานที่ทำให้เกิดเสียง) จากเดิม สามารถทำงานช่วงเวลา 22.00 – 10.00 น. เป็นเฉพาะช่วงเวลา 00.00 – 10.00 น. และ 02.00-10.00 น. แทน และทำหนังสือแจ้ง ร้านค้า เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคารหรือร้านค้า บริเวณข้างเคียง
	4.2 การทำหนังสือแจ้งร้านค้า	

สรุป

เนื่องด้วยศูนย์การค้าเป็นประเภทธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการใช้งานพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเกิดจากการย้ายเข้า-ออกของผู้เช่า หรือเกิดจากการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการใช้งานพื้นที่ส่วนต่างๆ จากฝ่ายบริหารอาคารเอง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของพฤติกรรมลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา การปรับเปลี่ยนพื้นที่และกิจกรรมเหล่านี้ส่งผลกับการจัดการผู้รับเหมาตกแต่งอาคารศูนย์การค้าโดยตรง โดยจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่การมีนโยบายที่ชัดเจนทั้งในแง่ของการบริหารศูนย์การค้าและการจัดการผู้รับเหมา ช่วงเวลาในการเปิด-ปิด ศูนย์การค้าเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาการเข้าปฏิบัติงานของผู้รับเหมา ศูนย์การค้าที่เปิด 24 ชั่วโมงอาจมีข้อได้เปรียบในเรื่องของการขาย แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะเป็นอุปสรรคในการเข้าปฏิบัติงานของผู้รับเหมา ที่ต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งกับลูกค้าที่มาใช้บริการและผู้เช่าพื้นที่ในบริเวณใกล้เคียงกับพื้นที่ที่อยู่ระหว่างการปรับปรุง การกำหนดการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาและการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ และดำเนินการอย่าง

เครื่องคิดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเรื่องที่ถูกหมายระบุ ให้มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าหรือบุคลากรของศูนย์การค้าเอง

การจัดการผู้รับเหมาตกแต่งจึงควรต้องมีกระบวนการที่รัดกุม ทั้งในแง่ของขั้นตอนการดำเนินการที่เริ่มตั้งแต่การจัดหาผู้รับเหมาเข้ามาทำงาน การควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน จนกระทั่งงานแล้วเสร็จ ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญการทั้งในส่วนของผู้รับเหมาที่ปฏิบัติงาน และผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา ที่ต้องมีความชำนาญการตั้งแต่การรื้อถอนพื้นที่ การกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีในการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการติดตั้ง/ปรับปรุง/ตกแต่งใหม่ ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยความชำนาญการเฉพาะทางทั้งสิ้น เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับระบบประกอบอาคารเดิมของศูนย์การค้า และดำเนินการภายใต้พื้นที่และเวลาที่จำกัด ความใส่ใจในงาน และการประสานงานที่ดี รวมถึงงานเอกสารต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดำเนินการเพื่อเป็นการยืนยันการปฏิบัติงาน การตรวจสอบสถานะการปฏิบัติงานต่างๆ จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่กระชับรัดกุม และไม่ล่าช้า อันจะเป็นเหตุให้เกิดความสูญเสียทั้งทางด้านเวลา งบประมาณ และภาพลักษณ์ของศูนย์การค้าเอง

สุดท้ายสิ่งที่ขาดไม่ได้คือการทำความเข้าใจกับทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันตั้งแต่ระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายของการดำเนินการไว้ในเริ่มแรก

เอกสารอ้างอิง

- กนกศักดิ์ วันประเสริฐ. (2553). *กระบวนการดำเนินงานปรับปรุงอาคารสำนักงานแบบมีโยกย้ายกรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสถาปัตยกรรมศาสตร์: การบริหารทรัพยากรกายภาพ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชิษณุชา ขุนจง. (2554). *การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคาร ในระหว่างมีการเปิดใช้งานกรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสถาปัตยกรรมศาสตร์: การบริหารทรัพยากรกายภาพ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐาปกรณ์ เจริญศุภผล. (2552). *โครงการปรับปรุงระบบประกอบอาคาร สำนักงานใหญ่กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสถาปัตยกรรมศาสตร์: การบริหารทรัพยากรกายภาพ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรวิทย์ ฉัตรภรณ์. (13 ธันวาคม 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.

ปภพ ศรีอรุณทัย. (11 พฤศจิกายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.

วิสูตร จิระดำเกิง. (2554). *การวางแผนงานและแผนกำหนดเวลางานก่อสร้าง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: วรณ
กวี.

เสริชัย โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

การใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัด
เชียงราย

APPLYING IDENTITIES OF CULTURAL TRADITIONS IN TOURISM PUBLIC
RELATIONS OF CHIANG RAI PROVINCE

วริษฐา อุเทศนันท์
Wharitttha Utesnan

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
Faculty of Management Science Chiang Rai Rajabhat University
W.utesnan@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาการใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย และเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารอัตลักษณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสำรวจเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกแก่หน่วยงานรัฐ จำนวน 2 คน และผู้ประกอบการท่องเที่ยวในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 5 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง ข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า อัตลักษณ์การท่องเที่ยวของ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย ประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่ตั้งแต่สมัยเชียงแสนของพญามังราย ความหลากหลายทางชาติพันธุ์มากกว่า 9 ชนเผ่า เป็นจังหวัดที่มีชายแดน 2 แผ่นดิน ชุมประจำจังหวัดเชียงรายสี่มวง ภาษาพื้นเมืองหรือคำเมือง น้ำเงี้ยวและถั่วเน่าอาหารท้องถิ่น เมืองศิลปะ เมืองศิลปิน และประเพณีวัฒนธรรม ในจังหวัดเชียงรายจะมีลักษณะที่ผสมผสานความเป็นชาติพันธุ์ เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ความเชื่อ ศาสนา ส่วนสื่อประชาสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) สื่อบุคคล ได้แก่ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐและเอกชน บุคลากรในท้องถิ่น 2) สื่อเฉพาะกิจ เป็น เช่น การจัดพิมพ์เอกสาร จุลสาร แผ่นพับ หรือโปสเตอร์ต่างๆ การจัดนิทรรศการ 3) สื่อมวลชน ผ่านทางสถานีวิทยุหลักของจังหวัดเชียงราย และโทรทัศน์ และ 4) โดยการจัดทำเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์

คำสำคัญ: อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรม การประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยว จังหวัดเชียงราย

ABSTRACT

Studying on the topic of applying identities of cultural tradition in tourism public relations of Chiang Rai province aims to investigate the possible ways of utilizing identities of cultural traditions in Chiang Rai province to promote and attract the travelers through travel public relations and to propose some guidelines of identities communication development of Chiang Rai province. A qualitative research approach was considered the most effective one for this study. To enhance the quality of the study, both documentary analysis and in-depth interview were conducted in this study. The purposive *sampling* was used in this research to identify and select the rich information. In-depth interviews were conducted with four government officers who working for the ministry of tourism and sports of Chiang Rai province, then officers who working in the provincial hall of Chiang Rai and five entrepreneurs who working in Chiang Rai province. The interview data were analyzed through the content analysis procedure.

The findings indicated that identity of tourism in Chiang Rai city consisted of ancient history of King Meng Rai the great monument of Chiang Sean era, the diversity of ethnics or origin stocks which contains nine tribes, having two borderlands, the purple province dress, vernacular or “Kum- Meuang”, local food which are soybean fermented and “Nam Ngiao” (spicy pork sauce), art city, artist’s town and cultural tradition. Furthermore, diversity of ethnics involves the way of life, faith, and religion to be a wonderful culture. Researcher also found the four types of public relations media which could enhance the quality of public relations which consisted of: 1) personal media which covered the government officers and private organization people and local people; 2) special media included documents, pamphlets, leaflets, and posters; 3) mass media through radio and television broadcasting; and 4) promoting through the website and social media.

Keywords: Identities of cultural traditions, Public Relations, Chiang Rai Province

บทนำ

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศไทยและยังช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างไรก็ดีสถานการณ์ ตลาดการท่องเที่ยวในปัจจุบันได้มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้ประเทศไทยต้องปรับทิศทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยใช้อัตลักษณ์ของประเทศ เช่น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมซึ่งได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยว และมรดกทางวัฒนธรรมของประเทศไทยมี

ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และได้มีการถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมสืบเนื่องมาเป็นเวลานาน (กาญจนา แสงลิ้มสุวรรณ และศรีนยา แสงลิ้มสุวรรณ, 2555) ปัจจุบันการตลาดการท่องเที่ยวอาศัยส่วนประสมทางการตลาด (Service Marketing Mix หรือ 7Ps) มีความสำคัญต่อการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเช่นเดียวกับการท่องเที่ยวประเภทอื่น ปัจจัยที่สำคัญมาก นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product) การกำหนดราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) แล้ว การมีส่วนร่วมของชุมชนในฐานะ People หมายถึงประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีความเป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยวและนำเสนอข้อมูลที่แท้จริงและความเป็นมาของสถานที่และชุมชนนั้นๆ โดยคำนึงถึงการประสานความร่วมมือในการพัฒนากันให้คงอยู่ด้วยความเกื้อหนุนและเป็นระเบียบเรียบร้อย คือความงดงามทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง ดังนั้นชุมชนควรมีแผนการสื่อสารการตลาด ในลักษณะของกระบวนการ (Process) ซึ่งนักท่องเที่ยวหรือนักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงข้อมูลและการบริการทุกด้านอย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นสื่ออินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันบนมือถือ สามารถนำเสนอข้อความและภาพที่น่าสนใจของสถานที่ รวมถึงจุดเด่นที่ดึงดูดความต้องการร่วมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้ก่อนที่จะไปสัมผัสสิ่งที่เห็นทางกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence and Presentation) ณ สถานที่จริง (สุดถนนม ต้นเจริญ, 2558) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวก็มีความสำคัญต่อการจูงใจของนักท่องเที่ยวด้วย ซึ่งการประชาสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่เป็นสื่อกลางในการสื่อสารและมีอิทธิพลต่อผู้รับสารสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างโอกาสในการเข้าถึงผู้บริโภค ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การจึงมักผนวกแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เข้าไปด้วย โดยจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของแผนการตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานองค์การการท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารตามเป้าหมายของกิจกรรม อาศัยการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว (อรวี บุณนา, 2558) รวมไปถึงการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดต่างๆ โดยอาศัยจุดเด่นหรืออัตลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของตนเอง ซึ่งอัตลักษณ์ถือเป็นภาพของปัจเจกในสายตาคนอื่น ในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (อภิญา เฟื่องฟูสกุล, 2546, หน้า 5-6) ซึ่ง Hall and Gay (1996) ได้อธิบายว่า อัตลักษณ์แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับสังคม ซึ่งอัตลักษณ์วัฒนธรรมประเพณี เป็นตัวถ่ายทอดเกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณีของพื้นที่นั้นๆ จัดเป็นพื้นฐานของการสร้างสรรค์และการวางตำแหน่งภาพลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยว ในฐานะที่ภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวเป็นความประทับใจโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณี

จังหวัดเชียงรายถือเป็นจังหวัดที่มีต้นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมล้านนาอันเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่น มีประเพณี ภาษาท้องถิ่น ศิลปกรรม โบราณสถานที่มีประวัติศาสตร์เก่าแก่ และความหลากหลายทางชาติพันธุ์ โดยเฉพาะชนเผ่าชาวเขากลุ่มต่าง ๆ ประชาชนมีภูมิปัญญาท้องถิ่น และอัยาศัยไมตรีดี อ่อนโยน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเชื่อในวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น รวมทั้งศาสนา มีวิถีชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงรายประเด็นที่ 3 (พ.ศ. 2557 – 2560) เน้นการดำรงฐานวัฒนธรรม

ล้านนาเพื่อเพิ่มมูลค่าการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เชิงนิเวศ และเชิงสุขภาพ ให้เป็นเมืองต้นแบบของการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน แต่ปัจจุบัน จังหวัดเชียงราย ยังประสบปัญหาในการพัฒนาการท่องเที่ยว ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการและระบบโครงสร้างพื้นฐาน กล่าวคือ ขาดการบูรณาการระหว่างภาครัฐ ท้องถิ่น รวมทั้ง ภาคประชาชนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวร่วมกัน ทั้งยังขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งปัญหาในการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว ปัญหาแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรมและขาดการบริการข้อมูล การท่องเที่ยวและการสื่อสารด้านการท่องเที่ยว (สำนักงานจังหวัดเชียงรายกลุ่มงานพัฒนาจังหวัด, 2556)

จากสภาพดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารทางการตลาดการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม พบว่า การสื่อสารทางการตลาดท่องเที่ยวนั้นควรให้นักท่องเที่ยวได้รับข้อมูล ได้รับความรู้ และประโยชน์จากการสื่อสารระหว่างคนในชุมชนและนักท่องเที่ยว มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อสร้างความสนใจหรือคุณค่าของแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรให้กับนักท่องเที่ยว (ประกอบศิริ ภักดีพินิจ, 2553, หน้า 82) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวมาสัมผัสอัตลักษณ์ด้วยตนเอง โดยการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์นั้นๆ ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่ชัดเจนในการนำอัตลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงรายไปใช้ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวได้ดียิ่งขึ้น

ทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอัตลักษณ์ โดยHall and Gay (1996, pp.392-403) อธิบายลักษณะของอัตลักษณ์ว่าไม่ใช่สิ่งที่มีอยู่ ตามธรรมชาติหรือเกิดขึ้นลอยๆ แต่ก่อรูปขึ้นมาภายในวัฒนธรรมณช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยที่ วัฒนธรรมก็เป็นสิ่งถูกประกอบสร้างทางสังคม (Social Construct) และไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งตายตัว หากแต่เป็นวงจรซึ่งมีผู้เรียกว่า “วงจรแห่งวัฒนธรรม” (Circuit of Culture) อธิบายได้ว่า อัตลักษณ์ทั้งหลายมีกระบวนการถูกผลิต (Produced) ให้เกิดขึ้น สามารถถูกบริโภค (Consumed) และถูกควบคุมจัดการ (Regulated) อยู่ในวัฒนธรรมเหล่านั้น และทั้งนี้ยังมีการสร้างความหมายต่างๆ (Creating Meanings) ผ่านทางระบบต่างๆ ของการสร้างภาพตัวแทน (Symbolic Systems of Representation) ที่เกี่ยวกับตำแหน่งแห่งที่ต่างๆ ทางอัตลักษณ์อันหลากหลายที่เราเลือกใช้หรือนำเอามาสร้างเป็นอัตลักษณ์ของเราสำหรับ ดังนั้นการศึกษาอัตลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยว เป็นการศึกษาในแง่ของอัตลักษณ์แบรนด์ (Brand Identity) ซึ่งมองมุมกลับจากมุมมองภาพลักษณ์ตามการรับรู้ (A Perceived-Image Perspective) หรือที่เน้นนักท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลาง (A Tourist-Centric Perspective) มาเป็นการสนใจที่ผลกระทบของมุมมองด้านอุปทาน (The Supply-Side Perspective) ที่มีต่อการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์และผลกระทบทางอ้อมเป็นการเฉพาะในบริบทการสร้างแบรนด์แหล่งท่องเที่ยว (Maja Konecnik and Frank Go, 2008, p.180)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เป็นกลไกแห่งการชักนำความประทับใจ

(The Mechanism for Conveying Impression) และภาพลักษณ์ที่ดี (Favorable Image) จากหน่วยงานสู่กลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการชี้แจงให้ทราบและเกิดความรู้ความเข้าใจ สื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การกระจายข่าวสาร เรื่องราว นโยบาย วัตถุประสงค์ กิจกรรม ผลงาน และการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ในที่นี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ สื่อมวลชน และสื่ออินเทอร์เน็ต การเลือกสื่อประชาสัมพันธ์จะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร หรือวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ และความเหมาะสมกับเนื้อหาของข่าวสาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย
2. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารอัตลักษณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มีรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแหล่งข้อมูลบุคคลที่สนใจศึกษานี้แบ่งออก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ศึกษา เป็นระดับผู้วางนโยบายทางด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย และศาลากลางจังหวัด จำนวน 2 แห่งๆ ละ 2 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง และกลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกในกลุ่มท่องเที่ยวจังหวัดเชียงราย ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงราย สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดเชียงราย และชมรมธุรกิจโรงแรมที่พักจังหวัดเชียงราย เป็นต้น จำนวน 5 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องมีคุณสมบัติ คือ ดำรงตำแหน่งประธานรองประธาน เลขานุการ กรรมการ หรือต้องเป็นผู้ที่ดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงรายเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือได้รับการยอมรับในวงการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย การวิจัยนี้สนใจศึกษาในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย เนื่องจากมีความหลากหลายและผสมทางวัฒนธรรมค่อนข้างสูง

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากแหล่งปฐมภูมิด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลในหลายๆ ด้าน โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้สอบถามข้อมูลทั้งหมดด้วยตนเองและอัดเสียงสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจดข้อมูลในรูปแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ นั่นคือการตรวจสอบแบบสามเส้าเชิงคุณภาพ (Triangulation Method) ด้านวิธีการด้วยการเก็บข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต (Observation) และการใช้เอกสาร (Documentation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2552, หน้า 34) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documeny Analysis) โดยจะศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์และสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. การใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย ซึ่งจังหวัดมีอัตลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม คือ ความเป็นเมืองชายแดน มีประวัติศาสตร์การก่อสร้างเมืองมาตั้งแต่อดีต มีโบราณสถานและโบราณวัตถุ มีวิถีชีวิตของชุมชนที่หลากหลายและผูกพันกับแม่น้ำโขง มีกิจกรรม เทศกาล และประเพณีที่เกี่ยวข้องกับวิถีชุมชนตามลำน้ำโขง อัตลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวคือ ตลาดการค้าชายแดนไทย-เมียนมา การเป็นเมืองประวัติศาสตร์มาตั้งแต่อดีต ก่อนพญามังรายก่อตั้งเมืองเชียงราย โบราณสถานโบราณวัตถุในเขตเมืองโบราณต่างๆ ของจังหวัดเชียงราย สามเหลี่ยมทองคำ วิถีริมแม่น้ำโขง ท่าเรือเชียงของและสะพานมิตรภาพไทย-ลาว การท่องเที่ยวตามภูและตามดอยสำคัญต่างๆ แหล่งสินค้าและบริการคือ อาหาร อัญมณี หัตถกรรม ผ้าทอ การปรุงสมุนไพร การอบสมุนไพร การนวดสมุนไพร และมีกิจกรรมตามเทศกาลและประเพณีคือ กิจกรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ ประเพณีสงกรานต์ การล่องเรือในแม่น้ำโขง กิจกรรมที่ทางจังหวัดจัดขึ้นเป็นประจำปีต่างๆ ซึ่งอัตลักษณ์การท่องเที่ยวของอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำแนกได้ดังนี้

1.1 ประวัติศาสตร์จังหวัดเชียงราย โดยเชียงราย ดินแดนแห่งขุนเขา เป็นจังหวัดที่อยู่เหนือสุดของประเทศไทย เป็นเมืองเก่าแก่ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานตั้งแต่สมัยเชียงแสนของพญามังราย ซึ่งมีประวัติศาสตร์ที่มีความยาวนานกว่าจังหวัดเชียงใหม่ จึงเป็นเหตุผลให้หน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเชียงรายพยายามประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ประชาชนและนักท่องเที่ยวทราบถึงประวัติความเป็นมา

1.2 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม อัตลักษณ์ที่โดดเด่นอีกประการหนึ่ง คือ ความหลากหลายทางชาติพันธุ์มากกว่า 30 ชนเผ่า ทั้งชาวไทยพื้นราบ ชาวไทยภูเขา และชาวจีนฮ่อที่อพยพเข้ามาอาศัยอยู่บนดอยสูง แต่ละชนชาติจะมีประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่มีเอกลักษณ์ เป็นเสน่ห์ที่อีกอย่างที่ทำให้เชียงรายได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งชนเผ่าที่อาศัยอยู่ในอำเภอเมืองเชียงราย อาทิ จีน ชาวละว้า ฮ่อ กระเหรี่ยง ยางแดง ยางขาว ไทยใต้ แขก และลีซอ

1.3 จังหวัดที่มีชายแดน 2 แผ่นดินและทัศนียภาพที่สวยงาม พื้นที่จังหวัดเชียงรายถือเป็นจุดยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวที่ได้เปรียบกว่าจังหวัดอื่นๆ ในภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด เนื่องจากมีอาณาติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน 2 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสหภาพพม่า และสาธารณรัฐประชาชนลาว นอกจากนี้ยังมีแม่น้ำโขงที่เป็นเส้นทางเดินเรือไปสู่ดินแดนสิบสองปันนา ประเทศจีน

1.4 ชุดประจำจังหวัดเชียงราย มีการก่อตั้งสภาวัฒนธรรมจังหวัดเชียงรายขึ้น ซึ่งการออกแบบชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ชุดพิธีการและชุดลำลอง โดยชุดพิธีการของชายจะเป็นเสื้อคอกลม ขิดคอผ่าหน้าซาบตรงกระดุม 5 เม็ด เสื้อแขนยาวจรดข้อมือ ปลายแขนกว้างพองาม กระเป๋าคาดเอวตั้ง 2 ข้าง แนวตะเข็บเสื้อช่วงเอว พาดไหล่ด้วยผ้าสไบล้านนา ถ้าใช้การสะต่อควรสวมรองเท้าหุ้มส้น ส่วนชุดพิธีการหญิง เสื้อจะเป็นคอกลมตื้นป้ายเฉียงไปด้านข้าง 7 เซนติเมตร ซาบตรง ชายเสื้อด้านหน้าแหวกเล็กน้อยพองาม คาดเข็มขัดทับ พาดไหล่ขวาด้วยสไบล้านนา ไม่สอดสไปได้เข็มขัดทั้งด้านหน้าและด้านหลัง ผ้าขึ้นเป็นผ้า

พื้นเมืองเชียงราย นุ่งยามกรอมเท้า โดยผ้าชิ้นไม่แหวกด้านหน้าและด้านหลัง สำหรับชุดลำลองได้ออกแบบทั้งชายและหญิงเช่นกัน โดยฝ่ายชายจะเป็นเสื้อคอกลมชิดคอผ่าหน้าสาบตรงกระดุม 5 เม็ด แขนเสื้อยาวคลุมข้อศอก มีกระเป๋าสองข้าง 2 ข้างช่วงเอว แหวกชายเอว 2 ข้าง สวมกางเกงสะดอหรือกางเกงสากล ชุดลำลองหญิงเป็นเสื้อคอกลมต้นป้านเฉียงไปด้านข้าง 7 เซนติเมตร สาบตรง ชายเสื้อด้านหน้าแหวกเล็กน้อยพองาม แขนเสื้อยาวสามส่วน ผ้าชิ้นเชียงรายนุ่งยาวไม่กรอมเท้า การออกแบบชุดพื้นเมืองที่สภาวัฒนธรรมเชียงรายได้สร้างสรรค์ขึ้นจนเป็นรูปแบบที่นำมาใช้อย่างแพร่หลาย จนปัจจุบันถือเป็นอัตลักษณ์อย่างหนึ่งของจังหวัดเชียงราย

1.5 ภาษา จังหวัดเชียงรายเป็นจังหวัดที่มีภาษาพูดและภาษาเขียนของตนเอง เรียกว่า ภาษาพื้นเมืองหรือคำเมือง เป็นภาษาของชนชาวล้านนา หรือภาคเหนือตอนบน ซึ่งแต่ละจังหวัดจะมีสำเนียงแตกต่างกันออกไป และใช้ศัพท์ผิดเพี้ยนกันไปบ้าง

1.6 อาหารท้องถิ่น สำหรับอาหารต้นตำรับของจังหวัดเชียงราย นั่นคือ น้ำเงี้ยวและถั่วเน่า ซึ่งน้ำเงี้ยวจัดเป็นอาหารชนิดหนึ่งของภาคเหนือโดยรวม พบว่า ทุกจังหวัดมีน้ำเงี้ยวใช้รับประทานคู่กับขนมจีนหรือรู้จักกันในนาม ขนมจีนน้ำเงี้ยว ซึ่งชาวเชียงรายจะรับประทานน้ำเงี้ยวร่วมกับขนมจีนโดยมีถั่วเน่า ผักชี กระเทียมเจียว และผักดองและผักบางชนิดเป็นเครื่องเคียงในการรับประทาน ยังมีเส้นก๋วยเตี๋ยวใช้รับประทานกับน้ำเงี้ยว ซึ่งถือเป็นอาหารที่นิยมอย่างแพร่หลายของชาวเชียงราย ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งทำให้น้ำเงี้ยวของเชียงรายมีลักษณะแตกต่างจากที่อื่น คือ เครื่องปรุงรสที่ผสมหรือน้ำพริกที่ใช้ในการปรุงน้ำเงี้ยวจะต้องใส่ถั่วเน่าเป็นส่วนผสมสำคัญที่ช่วยให้น้ำเงี้ยวของเชียงรายมีรสชาติเข้มข้นกว่าพื้นที่อื่นๆ ซึ่งบ่งบอกถึงอัตลักษณ์ของน้ำเงี้ยวจังหวัดเชียงรายที่แท้จริง

1.7 แหล่งท่องเที่ยว : เมืองศิลปะ เมืองศิลปิน เนื่องจากจังหวัดเชียงรายมีศิลปวัฒนธรรมโดดเด่น ซึ่งคุณถวัลย์ ดัชนี ศิลปินแห่งชาติเป็นผู้สร้างจุดเริ่มต้นในการวางแนวทางผลักดันโครงการจังหวัดเชียงรายเป็นเมืองศิลปะมานานกว่า 10 ปี มีการรวมกลุ่มศิลปินล้านนาจำนวนกว่า 300 คน ทั้งในและนอกพื้นที่ รวมถึงชาวต่างชาติมีการสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ

1.8 ประเพณีวัฒนธรรม ในจังหวัดเชียงรายจะมีลักษณะที่ผสมผสานความเป็นชาติพันธุ์เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ความเชื่อ ศาสนา สะท้อนออกมาเป็นอัตลักษณ์วัฒนธรรมประเพณีของชาวเชียงราย เช่น ประเพณีอัฐบูชาพระพุทธรูปแวตเจียงเจียงฮาย ปอยหลวง ประเพณีป๋าเวณีปี๋ใหม่เมือง งานตานหาวพญามังราย งานประเพณีโคมไฟไผ่ดอก งานประเพณีตักบาตรเป็งปูด

กล่าวได้ว่าจังหวัดเชียงรายมีอัตลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่เด่นชัดทั้งในด้านวิถีชีวิต อาหาร สถานที่ท่องเที่ยว ประเพณีและวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ วรเมธ ยอดบุน (2548) ที่พบว่า ในหมู่บ้านประกอบด้วยคนหลายชาติพันธุ์แต่ละชาติพันธุ์ก็มีอัตลักษณ์เฉพาะของตน เมื่อการท่องเที่ยวได้เข้ามาในหมู่บ้านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านอัตลักษณ์หลายๆ อย่างของทุกกลุ่มชาติพันธุ์ ไม่ว่าจะเป็น ภาษา การแต่งกาย ค่านิยม อาชีพ รวมถึงวิถีชีวิต และสุกัญญา สดบรรทัดและคณะ (2546) ที่พบว่า ชาวชุมชนเกราะเกร็ด โดยแบ่งตามเชื้อชาติและวัฒนธรรมได้ 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ไทย-ไทย ไทย-มอญ และไทย-มุสลิม ซึ่งต่างก็มี

วิถีทางในการใช้สื่อและการสื่อสารเพื่อให้ความหมายอัตลักษณ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ชาวไทย-ไทย เกาะ เกร็ด จะแสดงอัตลักษณ์แบบชาวสวน ยึดวัฒนธรรมไทยกระแสหลักของเกราะเกร็ดเป็นแกนทางวัฒนธรรม สำหรับชาวไทย-มอญ ถือว่าความแปลกปลอมจากภายนอก โดยเฉพาะการท่องเที่ยวเป็นสิ่งที่สามารถอดทน ยอมรับได้ ตราบเท่าที่มีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสู่ชุมชน แต่สิ่งอื่นที่เข้ามากระทบต่อโครงสร้างทางสังคมของ เกราะ เช่น สะพาน กลับถือเป็นสิ่งรุกรานที่ไม่พึงประสงค์ ชาวไทย – มอญ จึงให้ความหมายของอัตลักษณ์ใน เชิงวัฒนธรรมความเป็นมอญ และปฏิเสธความทันสมัยของปัจจุบัน ส่วนชาวไทยมุสลิม ให้ความหมายอัต ลักษณ์โดยการสื่อสารภายในกลุ่มย่อยของตนและมีการสื่อสารกับมุสลิมในต่างประเทศ ทางด้านชุมชนนวนคร เขตรังสิต จังหวัดปทุมธานี มีผู้เข้าพักอาศัยที่มาจากทุกภาคของประเทศ ความรู้สึกผูกพันกับครอบครัวใน ท้องถิ่นเดิม ทำให้ความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าของชุมชน นวนครในหมู่บ้านเกิดขึ้นได้ยาก การยึดหยุ่น ของอัตลักษณ์จะสามารถทำให้ชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในเกาะเกร็ด และนวนครต่างมีชีวิตอยู่ได้อย่างสันติและมี คุณภาพ การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนต้องอาศัยการใช้สื่อและรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อ สะท้อนความต้องการที่แท้จริงของชุมชน รวมถึงชาวบ้านได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาและหาหนทางที่จะทำให้ชุมชน พัฒนาขึ้น

2. การใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย แบ่งสื่อประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 สื่อบุคคล ได้แก่ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐและเอกชน บุคลากรในท้องถิ่น ได้แก่ คณาจารย์ นักศึกษา ผู้นำชุมชน ประชาชนในอำเภอเมืองเชียงราย เป็นสื่อบุคคลที่มีความสำคัญในการให้ ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงปฏิบัติหรือข้อมูลที่น่าสนใจแก่นักท่องเที่ยว ศิลปินที่เชิญชวนในงานอีเว้นท์ โรด โชว์ งานแถลงข่าว และกิจกรรมพิเศษต่างๆ เพื่อเชิญชวนให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงราย เป็นสื่อบุคคลที่หน่วยงานในพื้นที่ติดต่อให้มาร่วมงานเพื่อดึงดูดใจนักท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยวที่เดินทางมา ท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงราย เกิดความประทับใจในอัตลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมประเพณี จะนำไปบอกเล่า หรือชักชวนให้คนใกล้ชิดเข้ามาท่องเที่ยวมากขึ้น

2.2 สื่อเฉพาะกิจ เป็นสื่อที่จัดทำเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ มี กลุ่มเป้าหมายกำหนดไว้ชัดเจน เช่น การจัดพิมพ์เอกสาร จุลสาร แผ่นพับ หรือโปสเตอร์ต่างๆ การจัด นิทรรศการ การสาธิต ซึ่งจังหวัดเชียงรายมีการจัดทำสื่อเฉพาะขึ้นมาเพื่อประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยว ได้รับรู้กิจกรรมการท่องเที่ยวต่างๆ

2.3 สื่อมวลชน คือ สื่อที่สามารถนำสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารที่ประกอบด้วยคนจำนวน มากได้อย่างรวดเร็วในเวลาเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ วิทย์ เป็นอีกหนึ่งสื่อที่หน่วยงานในพื้นที่ให้ความ สนใจในการสื่อสารประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์วัฒนธรรมประเพณี โดยประชาสัมพันธ์กิจกรรมหรือเทศกาลให้ เกิดความสนใจและเดินทางมาร่วมงานผ่านทางสถานีวิทยุหลักของจังหวัดเชียงราย ได้แก่ สถานีวิทยุ อสมท. และสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงราย และโทรทัศน์ เป็นสื่อที่สามารถสร้างการรับรู้ แก่คนจำนวนมากในระยะเวลารวดเร็ว แต่ค่าใช้จ่ายการซื้อพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวและกิจกรรมต่างๆ ก็

นับเป็นจำนวนมากมหาศาล หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการใช้สื่อประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์จังหวัดเชียงราย จึงเลือกใช้สื่อโทรทัศน์ในการประชาสัมพันธ์เฉพาะชาวและกิจกรรมที่สำคัญในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝากข่าวประชาสัมพันธ์ให้พิธีกรหรือผู้ประกาศข่าวกล่าวประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้นักท่องเที่ยวเกิดความสนใจและเดินทางมาร่วมงาน เช่น การฝากข่าวประชาสัมพันธ์เทศกาลเชียงรายดอกไม้งาม

2.4 สื่ออินเทอร์เน็ต สามารถนำข้อมูลข่าวสารโดยมีรายละเอียดมากกว่าสื่ออื่นๆ เพราะมีพื้นที่มากกว่าและผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารและคำตอบในสิ่งที่ตนเองสงสัยหรือสอบถามไปยังบริษัทผ่านทางอีเมลได้ทันที หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์จังหวัดเชียงรายโดยการจัดทำเว็บไซต์ เช่น เว็บไซต์ของจังหวัดเชียงราย เว็บไซต์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเชียงราย เว็บไซต์สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย และสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก PR.Chiangrai ประชาสัมพันธ์จังหวัดเชียงราย สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเชียงราย สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย จังหวัดเชียงราย เป็นต้น

นโยบายการใช้สื่อใหม่ในการสื่อสารอัตลักษณ์และการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย ดังนี้

1. ควรเน้นการทำงานสนองตามนโยบายของรัฐบาลที่ได้เน้นการส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน และให้กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬาได้พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ผ่านทางการประชาสัมพันธ์และการสร้างการรับรู้ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมด้านการท่องเที่ยว เส้นทางท่องเที่ยวและโปรแกรมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งการจัดกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการท่องเที่ยว เพราะมีการนำเอาอัตลักษณ์ของชาติพันธุ์อันหลากหลายและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันแต่ละชุมชนมาเป็นจุดขาย เป็นการสร้างความสนใจให้กับกลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติที่จะเดินทางมาท่องเที่ยวในพื้นที่เป้าหมาย

2. ควรสร้างการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัดเชียงราย โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ร่วมกับสถาบันการศึกษาในจังหวัดเชียงราย จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การประกวดคลิปวิดีโอออกแบบเส้นทางท่องเที่ยวจังหวัดเชียงราย นอกจากการแนะนำให้นักท่องเที่ยวเดินทางไปแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ แล้ว ยังมุ่งเน้นให้มาสัมผัสวิถีชีวิตและเรียนรู้กิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจกลับมาต่อยอดธุรกิจและแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้ระหว่างชุมชนกับนักท่องเที่ยว ทำให้ชุมชนมีการรักษาวัฒนธรรมอันดีและปรับปรุงมาตรฐานการรองรับนักท่องเที่ยวให้ดียิ่งขึ้น

3. การดำเนินการใช้สื่อใหม่ในด้านการใช้แอปพลิเคชันและระบบสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวไทยเห็นว่าแอปพลิเคชันที่จะมีประโยชน์ต่อการท่องเที่ยว ได้แก่ แอปพลิเคชันด้านข้อมูลการเดินทาง ข้อมูลที่พักและสถานที่ท่องเที่ยว แต่ที่ผ่านมายังประสบปัญหาและยังไม่พึงพอใจกับระบบสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลในด้านดังกล่าวและต้องการให้ผู้ประกอบการปรับปรุง นอกจากระบบการค้นหาข้อมูลที่สะดวกแล้ว ยังให้ความสำคัญกับข้อมูลในระบบ อินเทอร์เน็ต หนังสือและสื่อมัลติมีเดียข้อมูลการท่องเที่ยวที่ให้บริการข้อมูลที่จุดการท่องเที่ยวต่างๆ

4. การจัดแนวทางการสื่อสารการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารผ่านสื่อโฆษณาและสื่อ

ประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ตามรสนิยมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม การสื่อสารโดยการสร้างตราสินค้าชุมชน สร้างตราสินค้าชุมชนเพื่อเพิ่มคุณค่าในสิ่งที่มีอยู่เดิม เพิ่มเติมคุณลักษณะเด่นของชุมชนลงไป การสร้างเนื้อหาจากเรื่องราวในอดีตเพื่อนำมาบอกเล่า การสร้างใจความสำคัญของเนื้อหา ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงระดับจังหวัด การจัดกิจกรรมที่เน้นการท่องเที่ยวแบบเรียนรู้ เพื่อสัมผัสวิถีชีวิตชุมชน การสร้างกิจกรรมที่มาจากความร่วมมือของคนในท้องถิ่น วิธีการนี้จะนำไปสู่การสร้างความยั่งยืนให้แก่การท่องเที่ยว เนื้อหาทั้งหมดนี้นำเสนอเครื่องมือสื่อสารแบบบูรณาการ เพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ Cutlip, et al. (1994, p. 3) ได้จำกัดความว่า การประชาสัมพันธ์คือ การจัดการโดยการกำหนดนโยบาย วิธีการซึ่งได้วางแผนในอันที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น โดยอาศัยวิธีการยอมรับกันในสังคมว่าเป็นวิธีการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยยึดหลักการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ และยอมรับการประชาสัมพันธ์ว่าเป็นการนำเรื่องของการประชาสัมพันธ์กับการสื่อสารทางการตลาดมาผสมผสาน ทั้งนี้เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดอีกทางหนึ่ง และเป็นการจัดการลักษณะที่หลากหลายกิจกรรมการสื่อสารที่นักการตลาดมักขาดทักษะในการจัดการโดยวัตถุประสงค์เพื่อการประชาสัมพันธ์ (Kotler, 1997, pp. 11-16) เป็นการสร้างการตระหนักรู้ในตราสินค้าซึ่งจะกำหนดเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า และองค์กรเพื่อสร้างความสนใจ หรือเพิ่มความเชื่อถือในตัวสินค้าและองค์กร ผ่านไปทางสื่อต่างๆ โดยใช้ข้อความที่น่าเชื่อถือได้ และสอดคล้องกับ Richard Rodriguez Essay (อ้างถึงใน ปิติ มณีเนตร, 2552) ที่ได้เสนอว่า อัตลักษณ์นั้นถูกกำหนดโดยวัฒนธรรม ไม่ได้มีอัตลักษณ์หรือวัฒนธรรมเดียว แต่จะรวมความหลากหลายของวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่มีการสื่อสาร ไมเคิล เฮชต์ และคณะ (Michael Hecht and his colleagues) ได้นำเสนอทฤษฎีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ (The Communication Theory of Identity-CTI) ไว้ โดยอธิบายว่าอัตลักษณ์เป็นจุดเชื่อมกันระหว่างปัจเจกบุคคล (Individual) และสังคม (Societal) ส่วนการสื่อสารคือส่วนเชื่อมโยง โดยอัตลักษณ์ก็คือรหัสที่อธิบายความเป็นสมาชิกของชุมชนของเรา รหัสเหล่านี้ประกอบด้วยสัญลักษณ์ เช่น เสื้อผ้า คำพูด เป็นต้น นอกจากนี้ อัตลักษณ์ยังประกอบไปด้วยมิติของด้านอารมณ์ การเรียนรู้หรือปัญญา การกระทำหรือพฤติกรรม และมิติทางจิตวิญญาณ ผสมผสานกัน และเป็นแหล่งของแรงบันดาลใจและความคาดหวังของชีวิต โดยทั่วไปบุคคลจะมีอัตลักษณ์หลัก (Core Identity) ที่อยู่คงที่ แต่อัตลักษณ์ก็เปลี่ยนแปลงได้ ไม่ใช่สิ่งตายตัว และสอดคล้องกับฉลาดชาย รมิตานนท์ (2550) กล่าวว่าอัตลักษณ์นั้นไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นลอยๆ ตามธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากการสร้างของวัฒนธรรมในช่วงเวลาหนึ่ง และวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งก่อสร้างทางสังคม นอกจากนี้วัฒนธรรมก็ไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งหรือตายตัว หากแต่มีรูปแบบเป็นวงจรที่เรียกว่า “วงจรแห่งวัฒนธรรม” ดังนั้นอัตลักษณ์ทั้งหลายจึงมีกระบวนการถูกผลิต ให้เกิดขึ้น สามารถถูกบริโภค และถูกควบคุมจัดการ อยู่ในวัฒนธรรมเหล่านั้น และทั้งนี้ยังมีการสร้างความหมายต่างๆ ผ่านทางระบบต่างๆ ของการสร้างภาพตัวตน ที่เกี่ยวกับตำแหน่งแห่งที่ต่างๆ ทางอัตลักษณ์อันหลากหลายที่เราเลือกใช้ หรือนำเอามาสร้างเป็นอัตลักษณ์ของเรา

แนวทางการพัฒนาการใช้สื่อในการสื่อสารอัตลักษณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย สร้างแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ที่สามารถจองหรือตรวจสอบข้อมูลการเดินทางในแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ได้โดยง่ายและมี

ความชัดเจนพัฒนาระบบฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองต่อการใช้งานด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้นของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ พัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวให้มีรายละเอียดที่ถูกต้องครอบคลุม และมีการอัปเดตข้อมูลอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการเข้าถึงข้อมูลด้านการเดินทาง ที่พัก แหล่งท่องเที่ยวผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ ทั้งแอปพลิเคชันบนมือถือ เว็บไซต์ หรือตู้ให้บริการข้อมูล ส่งเสริมภาคเอกชนและผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลธุรกิจการท่องเที่ยว ส่งเสริมช่องทางให้ภาคเอกชน และนักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในธุรกิจของตนเองอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ น่าจะมีการรายงานสรุปสถานการณ์ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยโดยใช้ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ โดยเป็นข้อมูลที่ได้มีการโพสต์หรือแชร์ เป็นภาษาอังกฤษโดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือ “AI” ในการประมวลผลดัชนีความพึงพอใจสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยว สอดคล้องกับ อมรรัตน์ อุดมเรืองเกียรติ (2546) ที่พบว่า คนรุ่นใหม่เป็นคนที่มียุติพลในการสื่อสารมากที่สุด ในขณะที่คนรุ่นใหม่ต่อต้านการครอบงำของคนรุ่นกลาง และมีการรักษาพื้นที่ของตนเองไว้โดยใช้อำนาจการต่อรอง รวมทั้งมีการสร้างผลงานศิลปะหัตถกรรมด้านเครื่องปั้นดินเผาที่บ่งบอกอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลมากขึ้น และสอดคล้องกับTrance A. Shimp (1997) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เป็นการมุ่งโอกาสทางการตลาดมากกว่าการรอการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว ในภาวะที่การแข่งขันการตลาดรุนแรง การประชาสัมพันธ์การตลาดแบบเชิงรุกนี้มีความจำเป็นมาก เพราะมุ่งสร้างเสริมตราสินค้าให้มากยิ่งขึ้นโดยอาศัยกิจกรรมการสื่อสารการตลาดอื่นๆ และช่วยสนับสนุนและส่งเสริม เช่น การโฆษณาตั้งนั้น การประชาสัมพันธ์เชิงรุก จะต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการนำเสนอ โดยจะต้องให้เกิดการตระหนักรู้ ทัศนคติ การสร้างพฤติกรรมด้านบวกแก่สาธารณะต่อสินค้า และการบริการ และกนกรัตน์ เพ็ชรกอ (2555) พบว่า สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมอัตลักษณ์การท่องเที่ยวชายแดน อำเภอยะรังแสน จังหวัดเชียงราย ตามกลยุทธ์การพัฒนาได้ออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจ 2) กลยุทธ์การพัฒนาในด้านสังคม 3) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการการท่องเที่ยว 4) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการบริการท่องเที่ยว และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการตลาดการท่องเที่ยว

สรุป

จังหวัดเชียงรามีอัตลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม คือ ความเป็นเมืองชายแดน มีประวัติศาสตร์การก่อสร้างเมืองมาตั้งแต่อดีต มีโบราณสถานและโบราณวัตถุ มีวิถีชีวิตของชุมชนที่หลากหลายและผูกพันกับแม่น้ำโขง มีกิจกรรม เทศกาล และประเพณีที่เกี่ยวข้องกับวิถีชุมชนตามลำน้ำโขง อัตลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญได้แก่ การเป็นเมืองประวัติศาสตร์มาตั้งแต่อดีตก่อนพญามังรายก่อตั้งเมืองเชียงราย โบราณสถานโบราณวัตถุในเขตเมืองโบราณต่างๆ อาหารท้องถิ่น และมีกิจกรรมตามเทศกาลและประเพณีคือ

กิจกรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ ประเพณีสงกรานต์ สำหรับการใช้อัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมประเพณีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ สื่อมวลชน และสื่ออินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้อัตลักษณ์ในการสื่อสารการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงราย ควรให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงราย เนื่องจากเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของเชียงรายและหากใช้สื่อใหม่ในการสื่อสารกับสังคม ก็อาจทำให้การท่องเที่ยวพัฒนาขึ้นไปได้มาก รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้มากในประชาชนทุกกลุ่ม ทุกวัย ให้เข้าถึงข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสื่อใหม่ผ่านโซเชียลมีเดีย

เอกสารอ้างอิง

- กนกรัตน์ เพ็ชรกอก. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมอัตลักษณ์การท่องเที่ยวชายแดน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กาญจนา แสงลิ้มสุวรรณ และศรันยา แสงลิ้มสุวรรณ. (2555). การท่องเที่ยวเชิงมรดกวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), หน้า 139-146.
- ฉลาดชาย รมิตานนท์. *อัตลักษณ์ วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลง*. [Online]. Available http://www.soc.cmu.ac.th/~wsc/data/Identity28_3_05.pdf [2561, กุมภาพันธ์ 20].
- ประกอบศิริ รักดีพินิจ. (2553). *การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาการท่องเที่ยวทางน้ำชุมชนริมคลองเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิติ มณีเนตร. (2552). *การใช้สื่เพื่อสร้างความโดดเด่นให้เกิดเอกลักษณ์ใหม่สำหรับส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนที่การท่องเที่ยวชบเซา.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*.
- วรเมธ ยอดบุน. (2548). *อัตลักษณ์ของชาติพันธุ์ในบริบทการท่องเที่ยว : ศึกษากรณีหมู่บ้านรวมมิตร อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์มนุษยศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานจังหวัดเชียงรายกลุ่มงานพัฒนาจังหวัด. (2556). *การท่องเที่ยวจังหวัดเชียงราย*. [Online]. Available <http://www.chiangrai.net/cpwp/?p=1588> [2561, กุมภาพันธ์ 20].
- สุกัญญา สุตบรรทัด.(2546). *การให้ความหมายของอัตลักษณ์ของชุมชน*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุดถนอม ตันเจริญ. (2558). *การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2558*. 25 มิถุนายน 2558. ณ โรงแรม เอส.ดี.อเวนิว ปณเกล้า. กรุงเทพฯ ฯ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- อภิญา เพื่องฟูสกุล. (2546). *อัตลักษณ์ (Identity) การทบทวนทฤษฎี และกรอบแนวคิด*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- อมรรัตน์ อุดมเรืองเกียรติ. (2546). *การสื่อสารและกระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของชุมชนเกาะเกร็ด*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อรวิ บุณนาค. (2558). กลยุทธ์การนำเสนอสารประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในวันแห่งความรัก ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย*. ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558)
- Cutlip, S.M., Center, Allen H., B. and Glen M. (1994). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hall, S. and P. du Gay. (1996). *Colonial Discourse and Post-Colonial Theory: A Reader*. New York: Columbia University Press.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Terence A., Shimp. (1997). *Advertising and Promotion*. Front Worth, TX: Dryden.

การเพิ่มมูลค่าอาคารสำนักงาน กรณีศึกษาอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ THE VALUE-ADDED OFFICE BUILDING A CASE STUDY OF CW TOWER

ชิษณุชา ขุนจง¹, ศศิณา กิติธนาพัฒน์²
Chissanucha Khunjong¹, Sasina Kitithanapat²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: chissanuchakhu@pim.ac.th, fahseethao@gmail.com

บทคัดย่อ

อาคารสำนักงานให้เช่า ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งย่านศูนย์กลางธุรกิจหรือใจกลางเมือง เมื่อธุรกิจมีการขยายตัวการแข่งขันก็ขยายตัวเช่นกัน อาคารสำนักงานเกิดใหม่จำนวนมากได้มีการออกแบบเพื่อให้รองรับกิจกรรมการใช้งานในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญของอาคาร เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและปลอดภัยต่อผู้เช่าหรือผู้ใช้งานอาคาร อาคารเก่าหรืออาคารที่เปิดใช้งานแล้วจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์หรือแนวทางในการเพิ่มมูลค่าให้กับอาคารของตนเองในแง่ของศักยภาพการแข่งขันและรายได้ของอาคาร เพื่อเป็นการรักษารฐานผู้เช่าเดิม ดึงดูดผู้เช่ารายใหม่ และการขยายตัวของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่อาคาร

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสาเหตุการตัดสินใจปรับปรุงอาคาร เพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารของอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ 2) เพื่อเปรียบเทียบกายภาพอาคารก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง ของอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ 3) เพื่อพัฒนาระบบการให้กับอาคารที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง โดยใช้ แบบบันทึก แบบสำรวจ แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์

จากการศึกษาพบว่า อาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ มีการเปิดใช้งานอาคารมาแล้ว 9 ปี อาคารจึงเริ่มเสื่อมสภาพจากการใช้งานและจากอายุของอาคารเอง รวมไปถึงเทคโนโลยีที่ได้ออกแบบไว้เริ่มล้าสมัยและไม่เพียงพอต่อระดับความต้องการทั้งในแง่ของการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยที่ผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารต้องการในปัจจุบัน ส่งผลให้มีอัตราการเช่าพื้นที่ไม่เต็มและไม่สามารถขึ้นค่าเช่าพื้นที่ได้ อาคารฯ จึงตัดสินใจทำการปรับปรุงกายภาพของอาคารทั้งหมด 2 ครั้ง คือ 1) การปรับปรุงภาพลักษณ์ของอาคารโดยการปรับปรุงพื้นที่โซนพลาซ่า เพิ่มจำนวนร้านค้าและสิ่งอำนวยความสะดวก และ 2) เพิ่มเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยของอาคาร โดยใช้ระบบ VMS และ Turn Stile เพื่อคัดกรองบุคคลภายนอกที่ต้องการเข้ามาติดต่อภายในอาคาร

จากการปรับปรุงดังกล่าวพบว่า อาคารไม่เพียงแต่ปรับปรุงเฉพาะส่วนของกายภาพอาคาร (Place) เท่านั้น แต่ยังทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงทำ

ความเข้าใจกับผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร (People) ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นเพียงแค่การปรับปรุงส่วนหนึ่งของอาคารเท่านั้น แต่สามารถส่งผลกับภาพรวมของอาคารให้มีอัตราการเช่าพื้นที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งจากผู้เช่ารายเดิมและผู้เช่ารายใหม่ รวมถึงสามารถเรียกเก็บอัตราค่าเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตรได้เพิ่มขึ้นทั้งหมด จึงทำให้อาคารมีมูลค่าเพิ่มทั้งในแง่ของรายได้และความสามารถในการแข่งขันกับอาคารสำนักงานอื่นๆ ในย่านเดียวกัน

คำสำคัญ: การเพิ่มมูลค่า อาคารสำนักงาน ทรัพยากรกายภาพ

ABSTRACT

Office buildings for renting are considered as a part of the real estate business which has steadily increased. Especially, the central business area, the more business is expanding, the more competition is growing. New office buildings are designed to support current and future usage activities. Also, technology plays an important part of the building for the convenience and safety for tenants or building users. Old buildings are necessary to seek strategies or guidelines for adding value to their buildings in terms of competitiveness and income of buildings. Moreover, it is to maintain the number of tenants, attract new tenants and expand the rental income from building space.

This research aims to 1) to study the cause of decision towards building renovation to increase the building value of the CW Tower 2) to compare the physical building before and after renovation of the CW Tower 3) to develop the process for the similar buildings. The research is divided the data into 3 phases. Taking notes, surveying, observing, and interviewing are used as research tools.

The study shows that CW Tower has been operating for 9 years. The building is starting to deteriorate from usability and the life of the building itself. Moreover, the technology that has been designed earlier becomes outdated, and today it is not sufficient to the tenants and building users' demanding level, in terms of the convenience and safety. In consequence, the rental area is not full, also the rental fee cannot be increased. Therefore, the building has been decided to renovate the building structure twice. First, the building has been renovated in plaza zone by adding more shops and facilities. Second, the building has been added more safety technology, VMS and Turn Stile, in order to screen the visitors.

According from the improvements, not only the building structure has been renovated, but also the operating process, the staffs' potential development, and tenants and building

users mutual understanding. However, this improvements affect only some parts of building, it also affects the overall image of the building to increase the rental rate per square meter continuously from both existing tenants and new tenants. Therefore, the building has been added value both in terms of revenues and ability to compete with other office buildings in the same area.

Keywords: Value-Added, Office building, Facility

บทนำ

อาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ เดิมคือ อาคารไซเบอร์ เวิร์ลด์ ทาวเวอร์ เป็นอาคารสำนักงานให้เช่า เปิดใช้งานเมื่อปี พ.ศ.2552 ตั้งอยู่ย่านธุรกิจ ถนนรัชดาภิเษก มีอาคารทั้งหมด 2 อาคาร ได้แก่ อาคารเอ สูง 51 ชั้น และอาคารบี สูง 46 ชั้น ให้บริการด้านพื้นที่สำนักงานและพื้นที่พลาซ่าให้เช่า ที่บริหารจัดการโดยบริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) อาคารได้เปลี่ยนชื่อเป็นอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ เมื่อปีพ.ศ.2559 ปัจจุบันหากเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เป็นอาคารสำนักงานในย่านเดียวกัน ก็จะพบว่าอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์เริ่มมีมูลค่าของอาคารลดลงในแง่ของรายได้จากค่าเช่า เนื่องจากเสื่อมสภาพจากการใช้งานและจากอายุของอาคารเอง รวมถึงเทคโนโลยีอาคารเริ่มล้าสมัย มีร้านค้าในส่วนพลาซ่าจำนวนน้อย และไม่เพียงพอต่อระดับความต้องการทั้งในแง่ของการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยที่ผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารต้องการในปัจจุบัน ส่งผลให้อาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานลูกค้าได้ดีเท่าที่ควร และเกิดความไม่เชื่อมั่นในระบบการรักษาความปลอดภัยของอาคาร เนื่องจากผู้เช่าส่วนใหญ่ต้องการเช่าพื้นที่ในอาคารที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เช่าได้สูงสุด และเหมาะสมกับค่าเช่าที่จ่ายไป จึงทำให้ผู้เช่าลดลง และอัตราการเช่าพื้นที่ก็ลดลงตามไปด้วย เนื่องจากมีคู่แข่งที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน รวมไปถึงอาคารที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากกว่า จึงทำให้ผู้บริหารอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคาร เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เช่าและรายได้จากการเช่าพื้นที่อาคาร

ทบทวนวรรณกรรม

มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ได้แก่

การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นกระบวนการทำงานบริหารจัดการ ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาคารสถานที่ (Place) กระบวนการดำเนินงาน (Process) และคน บุคลากร หรือผู้ใช้งานอาคาร (People) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสมดุลตามพันธกิจขององค์กรนั้น มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและได้ประสิทธิภาพตามที่ต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (เสรีชัย โชติพานิช, 2553)

ความเสื่อมของอาคาร คือ อาคารเริ่มเสื่อมโทรมทั้งในด้านกายภาพและเทคโนโลยีอาคาร ทำให้อาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและอนาคต อาจทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยต่อการใช้งานอาคาร

ซึ่งส่งผลทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมต่อผู้ใช้อาคาร องค์กร หน่วยงานเจ้าของอาคาร และการทำงานในองค์กร ซึ่งอาจเป็นผลให้ต้องทำการปรับปรุงอาคารหรือเลิกใช้งานอาคาร (เสริชัย โชติพานิช, 2553) (คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการจัดการทรัพยากรอาคาร มหาลัษุโขทัยธรรมาธิราช, 2555)

การเพิ่มมูลค่า คือ การสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นจากเดิม เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างหรือเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดจากสินค้าและบริการ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับต้นทุนที่เสียไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553)

หลักการออกแบบและวางผัง คือ การดำเนินการออกแบบและวางผังภายในอาคาร เพื่อให้เกิดพื้นที่ดึงดูด (Magnet) ความสนใจของคนทั่วไป ที่จะเข้าซื้อสินค้าหรือใช้บริการต่างๆ พื้นที่ดึงดูดจะเปรียบเสมือนแม่เหล็กที่ส่งผลกับพฤติกรรมของลูกค้าในการเข้าใช้งาน การออกแบบจึงความควรให้เกิดความกลมกลืนและเกิดความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่ และเกิดกิจกรรมต่อเนื่องในการใช้พื้นที่ตามส่วนต่างๆ ของอาคาร ภายใต้ความเหมาะสมของบริบทพื้นที่และลักษณะหรือกิจกรรมการใช้งานของกลุ่มผู้ใช้งานอาคารนั้นๆ (มาลี ศรีสุวรรณ, 2542) (นิติ รัตนปริชาเวช วิทวัส รุ่งเรืองผล และ ระพีพรรณ คำหอม, 2561)

สรุป อาคารมีการเสื่อมสภาพตามกาลเวลาทั้งในแง่ของกายภาพอาคารและเทคโนโลยีอาคาร กิจกรรมภายในอาคารมีการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มผู้เช่าหรือผู้ใช้งานอาคาร การดูแลและบำรุงรักษาอาคารเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ หรือไม่สามารทำให้อาคารมีมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ (มูลค่าเพิ่ม ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการแข่งขัน หรือการดึงดูดกลุ่มลูกค้า หรือทำให้ผู้เช่าเกิดความสนใจและพึงพอใจในการเช่าพื้นที่ ที่จะทำให้เกิดการสร้างรายได้ให้กับอาคาร) การปรับปรุงอาคารโดยการออกแบบและวางผังอาคารใหม่ เพื่อปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์อาคารให้ทันสมัย ทำให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องภายในอาคาร เกิดความสัมพันธ์กับการใช้ชีวิตประจำวัน และมีเทคโนโลยีที่สร้างความรู้สึกลดภัยให้กับผู้ใช้งานอาคาร ภายใต้การบริหารจัดการที่เหมาะสม จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการลงทุนในการเพิ่มมูลค่าหรือรายได้ให้กับอาคาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. เพื่อศึกษาสาเหตุการตัดใจปรับปรุงอาคาร เพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารของอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์
5. เพื่อเปรียบเทียบกายภาพอาคารก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง ของอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์
6. เพื่อพัฒนากระบวนการให้กับอาคารที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) อาคารสำนักงานที่บริหารโดยบริษัท ยูนิเวเจอร์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคาร โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ช่วงคือ

การเก็บข้อมูลช่วงที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบบันทึก เก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่ นโยบายการเพิ่มมูลค่าอาคาร ข้อมูลพื้นฐานอาคาร โครงสร้างองค์กร

กระบวนการปรับปรุงอาคาร อัตราส่วนการเข้าพื้นที่ก่อนปรับปรุงอาคารและหลังปรับปรุงอาคาร และนโยบายการบริหารจัดการอาคารหลังปรับปรุงอาคาร เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุการตัดสินใจปรับปรุงอาคาร รวมถึงกายภาพและกระบวนการในการปรับปรุงอาคาร ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดแบบสำรวจ สังเกต และสัมภาษณ์ต่อไป

การเก็บข้อมูลช่วงที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจ โดยทำการสำรวจ ลักษณะทางกายภาพหลังปรับปรุงอาคาร 2) แบบสังเกต โดยทำการสังเกตการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารอาคารเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงอาคาร และพฤติกรรมการใช้งานอาคารของผู้ใช้อาคาร เพื่อนำมาเปรียบเทียบข้อมูลทางด้านกายภาพอาคารและเป็นข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารอาคารเชิงลึกต่อไป

การเก็บข้อมูลช่วงที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกหรือมีนัยสำคัญเพิ่มเติมจากการเก็บข้อมูลในช่วงที่ 1 และ 2 ที่ผ่านมา โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารอาคาร ได้แก่ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และผู้จัดการทั่วไป เพื่อเป็นการยืนยันผลการศึกษา รวมถึงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การสรุป อภิปรายผลการวิจัย และเสนอแนะแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าอาคารให้กับผู้บริหารอาคารอาคารระดับเบิ้ลยู ทาวเวอร์ รวมถึงเป็นต้นแบบให้กับอาคารสำนักงานอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันที่ต้องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคาร

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากศึกษาพบว่า อาคารซีดับเบิ้ลยู ทาวเวอร์ เป็นอาคารสำนักงานให้เช่าขนาดใหญ่พิเศษ เปิดใช้งานเมื่อปีพ.ศ.2552 มีอายุการใช้งานรวม 9 ปี มีเนื้อที่ 7 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา มีพื้นที่ใช้สอยทั้งหมด 200,092.75 ตารางเมตร แบ่งลักษณะการเข้าพื้นที่ภายในอาคารออกเป็น 2 ส่วนคือ พื้นที่เช่าสำนักงาน (Office) และพื้นที่เช่าพลาซ่า (Plaza) เมื่ออาคารเปิดการใช้งานมาระยะเวลาหนึ่ง ทำให้อาคารเริ่มเกิดความล้าสมัย เกิดความเสื่อมสภาพจากการใช้งานและอายุการใช้งานอาคาร ลักษณะของพื้นที่ภายในอาคารเริ่มไม่ตอบสนองกับกิจกรรมการใช้งานของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารที่เปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้ในปีพ.ศ.2557-2558 อาคารซีดับเบิ้ลยู ทาวเวอร์มีอัตราการเข้าพื้นที่สำนักงานมีอัตราส่วนการเช่าเพียง 66.64 % และพื้นที่เช่าพลาซ่ามีอัตราส่วนเพียง 26.04% และไม่สามารถขึ้นหรือเก็บค่าเช่าพื้นที่สำนักงานและพลาซ่าตามเป้าหมายของอาคารได้ จึงทำให้รายได้ที่อาคารควรได้รับไม่ตอบโจทย์กับค่าใช้จ่ายและแผนการดำเนินธุรกิจที่ตั้งเป้าหมายไว้ จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารอาคารซีดับเบิ้ลยู ทาวเวอร์ ตัดสินใจปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มมูลค่าและรายได้ให้กับอาคาร

จากการตัดสินใจดังกล่าวทำให้อาคารต้องมีการปิดพื้นที่บางส่วน เพื่อปรับปรุงอาคารทั้งที่ยังคงเปิดใช้งานอยู่ โดยการดำเนินการต้องรัดกุม ปลอดภัย ส่งผลกระทบต่อผู้เช่าและผู้ใช้อาคารน้อยที่สุด (นรวิรัช รัตนาภรณ์, (26 กันยายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.) จึงได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดนโยบาย
- 2) กำหนดแนวคิดการปรับปรุงอาคารให้สัมพันธ์กับธุรกิจ บริบทของอาคารและผู้ใช้งานอาคาร
- 3) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (แสดงรายละเอียดในตารางที่ 1)
- 4) วางแผนการดำเนินงานและจัดหาผู้รับเหมา
- 5) ดำเนินการปรับปรุงอาคาร
- 6) ตรวจสอบมอบงาน

ตารางที่ 1: แสดงหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอาคาร

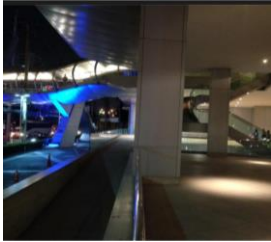
แผนก	ตำแหน่ง	หน้าที่
-	Board of Director	กำหนดนโยบาย
	General Manager	รับนโยบายจากคณะกรรมการผู้บริหาร และควบคุม/แนะนำและวางแผน
	Building Manager	รับนโยบายจาก General Manager ประสานงานไปยังแผนกต่างๆ ควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารอาคารทั้งหมด ควบคุมดูแลงานโครงการ และตรวจรับมอบโครงการ
	Senior Building Officer	ควบคุม และกำกับ การปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติการ
	Building Officer	ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง รวมถึงทำการตรวจสอบแบบตักแต่งอาคาร
	Receptionist	แนะนำผู้ใช้งานอาคารในการหลีกเลี่ยงหรือใช้เส้นทางการเดินเพื่อเข้าพื้นที่เช่า และประสานงานกับฝ่ายบริหารอาคาร
	Store Officer	จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการกำหนดเส้นทางการเดิน
วิศวกรรมอาคาร	Engineering Manager	กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติ เพื่อการควบคุมการทำงานของผู้รับเหมา ตรวจสอบ และรับมอบงาน
	Admin	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
	Asst. Engineering Manager	ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติการ และดำเนินการตรวจสอบ รับมอบงานจากผู้รับเหมา
	Supervisor / Technician	ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
ความปลอดภัย	Safety Manager	กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในการดูแลความปลอดภัยของระดับปฏิบัติการ

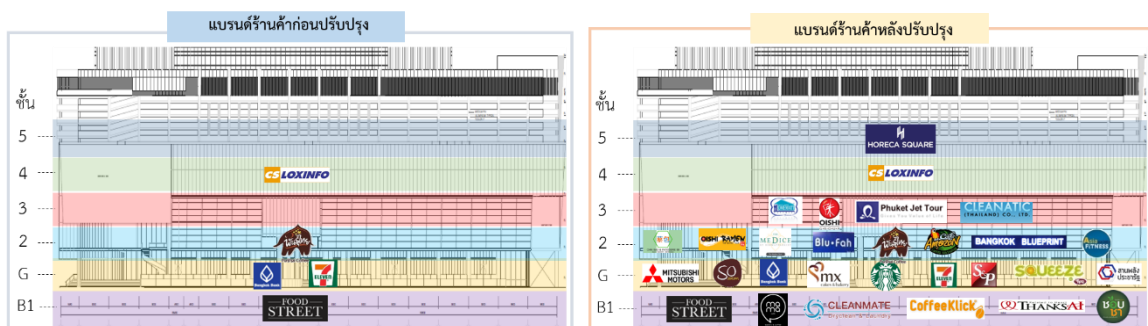
แผนก	ตำแหน่ง	หน้าที่
	Asst. Safety Manager	ควบคุม และกำกับ การปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติการ
	Supervisor / Staff	ควบคุมการเข้าทำงานของผู้รับเหมาตามกฎระเบียบของอาคาร
ฝ่ายสนับสนุนโครงการ	ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง	วางแผนการทำงาน ควบคุม ดูแลการก่อสร้าง การทำงานของผู้รับเหมา ตรวจสอบการทำงาน
	ผู้ออกแบบ	ทำการออกแบบกายภาพอาคาร Function การใช้งาน วางแผนการทำงาน ตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมา
	ผู้รับเหมาหลัก/ช่วง	ปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง

ซึ่งพบว่า อาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์มีการปรับปรุงอาคาร เพื่อเพิ่มมูลค่าอาคาร จำนวน 2 ครั้ง โดยมีสาเหตุและรายละเอียดการดำเนินการปรับปรุงอาคาร (นักรบ กุลพนิชย์, (17 กันยายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้จัดการทั่วไปอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์.) ดังนี้

การปรับปรุงอาคารครั้งที่ 1 พ.ศ.2559 การปรับปรุงอาคารในครั้งนี้มีสาเหตุมาจากอาคารเริ่มมีความเสื่อมสภาพ เริ่มมีเทคโนโลยีที่ล้าสมัย ผู้เช่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องการเพิ่มความสามารถแข่งขันในตลาด ต้องการปรับค่าเช่าเพิ่มขึ้น และต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับอาคาร ทำให้เกิดนโยบายการปรับปรุงอาคารเพื่อรักษาสถานะผู้เช่าเดิมและดึงดูดผู้เช่ารายใหม่ โดยดำเนินการปรับปรุงอาคารบริเวณชั้น G ประกอบไปด้วย พื้นที่ว่างส่วนพลาซ่า พื้นที่โถงทางเดิน (Lobby) และพื้นที่จอดรถรับ-ส่งชั่วคราว โดยมีการออกแบบให้อาคารมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย มีการคัดเลือกร้านค้าที่เป็น Magnet เข้ามาภายในอาคาร เพื่อให้สามารถตอบสนอง Lifestyle ของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร และเกิด Traffic ในอาคารมากขึ้น

ตารางที่ 2: เปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพอาคารก่อน-หลังปรับปรุงครั้งที่ 1

ลักษณะทางกายภาพก่อนปรับปรุง	ลักษณะทางกายภาพหลังปรับปรุง
  เดิมพื้นที่ด้านหน้าอาคารไม่มีการใช้งาน ส่งผลให้บรรยากาศอาคารขาดสีสันจากกิจกรรมการใช้งาน  เดิมพื้นที่โถงทางเดิน (Lobby) มีการออกแบบที่ไม่ทันสมัย	  มีการเพิ่มพื้นที่ร้านค้า ส่งผลให้อาคารมี Traffic ที่เพิ่มมากขึ้น และอาคารมีภาพลักษณ์ที่ดี  มีการปรับปรุงอาคารโดยการออกแบบให้มีความทันสมัย โอโถงมากขึ้น



ภาพที่ 2: เปรียบเทียบแบรนด์และการจัดวางผังร้านค้าแต่ละชั้นในปี.ศ.2558-2561

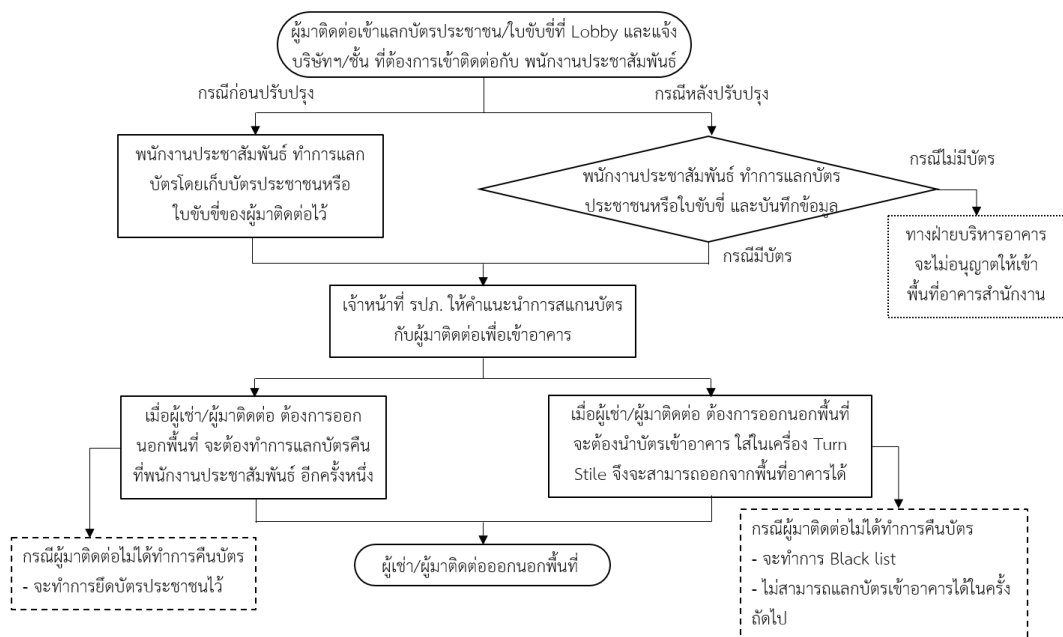
จากการเปรียบเทียบกายภาพอาคาร แบนด์ การจัดวางผังร้านค้าก่อนและหลังปรับปรุง ทำให้เห็นได้ชัดว่าอาคารมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ดูน่าดึงดูดใจ และมี Facility ที่อำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตประจำวันของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารมากขึ้น การปรับปรุงนี้ไม่เพียงแต่ทำให้ให้คุณภาพชีวิตของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิด Traffic หรือการดึงดูดผู้คนที่อยู่ในบริเวณข้างเคียงเข้ามาจับจ่ายใช้สอยภายในอาคาร ซึ่งส่งผลต่อรายได้ที่จะเข้ามายังอาคารอีกด้วย (โดยแสดงรายละเอียดในภาพที่ 4 และ 5)

การปรับปรุงอาคารครั้งที่ 2 เมื่ออาคารดำเนินการปรับปรุงภาพลักษณ์และ Facility เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับอาคารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ยังพบว่าผลการดำเนินการดังกล่าวอาจไม่เพียงพอหรือครอบคลุมความต้องการด้านความปลอดภัยของผู้เช่าหรือผู้ใช้งานอาคาร ทั้งรายเดิมและรายใหม่ จากสถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็น

สาเหตุให้เกิดการปรับปรุงอาคาร เพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารในครั้งที่ 2 โดยการปรับปรุงด้านเทคโนโลยีความปลอดภัยของอาคาร คือ การติดตั้งระบบ VMS: Visitor Management System และติดตั้งระบบ Turn Stile เพื่อคัดกรองบุคคลภายนอกที่ต้องการเข้ามาติดต่อภายในอาคาร และเป็นการป้องกันการลักลอบเข้าพื้นที่อาคารสำนักงาน ซึ่งเป็นการรักษาความปลอดภัยอีกระดับหนึ่งให้กับกลุ่มผู้เช่าอาคารสำนักงาน

ตารางที่ 3: เปรียบเทียบลักษณะทางกายภาพอาคารก่อน-หลังปรับปรุงครั้งที่ 2

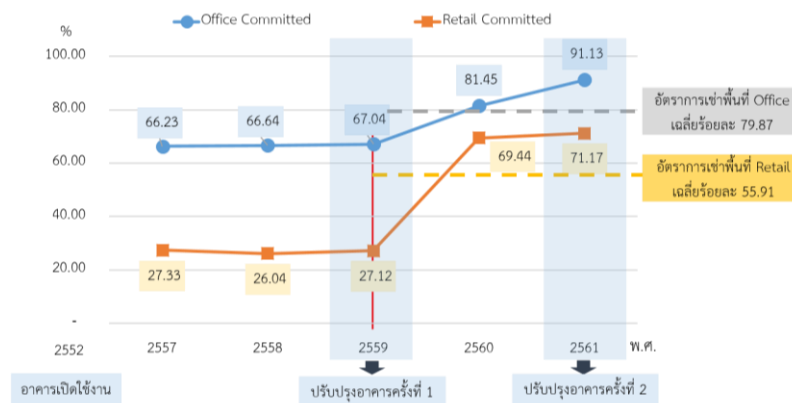
ลักษณะทางกายภาพก่อนปรับปรุง	ลักษณะทางกายภาพหลังปรับปรุง
 ทางเข้าโถงลิฟต์อาคารสำนักงานให้เช่า เดิมไม่ได้ทำการติดตั้งระบบ VMS และ Turn Stile ซึ่งวิธีการเข้าถึงอาคารก็ใช้การนำบัตรประชาชนและใบขับขี่มาแลกบัตร Visitor ทำให้มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยที่บุคคลภายนอกอาจลักลอบเข้าพื้นที่สำนักงานได้ง่าย	 หลังดำเนินการติดตั้งระบบ VMS และ Turn Stile การติดตั้งระบบ VMS: Visitor Management System บริเวณประชาสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลผู้มาติดต่อกับอาคาร



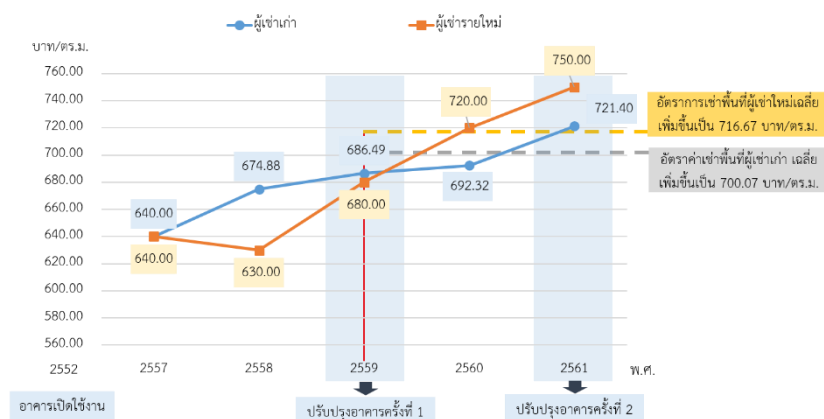
ภาพที่ 3: แสดงขั้นตอนการแลกบัตรผู้มาติดต่อก่อนและหลังปรับปรุง

จากการเปรียบเทียบกายภาพอาคารก่อนและหลังปรับปรุง รวมถึงขั้นตอนแสดงการแลกบัตรผู้มาติดต่อ ทำให้เห็นได้ว่าอาคารมีความปลอดภัยในการใช้งานหรือการคัดกรองผู้เข้า-ออก ในส่วนของพื้นที่เช่าสำนักงานมากขึ้น

และจากการปรับปรุงอาคารทั้ง 2 ครั้ง ทั้งในด้านกายภาพและเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยของอาคาร ส่งผลให้อาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) เพื่อให้สอดคล้องกับกายภาพอาคารใหม่ (Place) โดยมีการขยายขอบเขตงานและยกระดับคุณภาพบริการอาคารควบคู่กันไปด้วย ได้แก่ งานรักษาความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานประชาสัมพันธ์ อีกทั้งยังมีการอบรม ให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพให้กับพนักงาน (People) เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์ และการตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ และยังครอบคลุมไปถึงการอบรม ทำความเข้าใจกับผู้เช่า ผู้ใช้งานอาคารเกี่ยวกับขั้นตอนการเข้าถึงสำนักงาน และวิธีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ของอาคาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงสุด ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวสามารถแสดงผลของความสำเร็จหลังการปรับปรุงอาคารที่สะท้อนออกมาเป็นอัตราการเช่าพื้นที่และอัตราค่าเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตร ที่ทำให้อาคารซัดบับเบิ้ลยู ทาวเวอร์ มีมูลค่าเพิ่มขึ้นในในแง่ของภาพลักษณ์และรายได้ของอาคาร ได้ดังภาพที่ 4 และ 5



ภาพที่ 4: แสดงอัตราการเช่าพื้นที่ในเดือนมกราคม พ.ศ.2557 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ.2561



ภาพที่ 5: แสดงอัตราค่าเช่าต่อตารางเมตรในปี พ.ศ.2557 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ.2561

จากภาพที่ 4 และ 5 จะเห็นได้ว่าอัตราการเช่าและอัตราค่าเช่าของอาคารมีการขยับตัวสูงขึ้นตั้งแต่การปรับปรุงอาคารในครั้งแรก และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่านโยบายการปรับปรุงอาคาร เพื่อเพิ่มมูลค่าของอาคารระดับเบญจ ทาวเวอร์ ที่ไม่เพียงแต่ปรับปรุงทางด้านกายภาพและเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจกับผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับกายภาพอาคารใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วย จึงจะทำให้นโยบายที่วางไว้ประสบความสำเร็จ ทั้งในแง่ของการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับอาคาร ที่ทำให้ผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารรู้สึกสะดวกสบาย ไร้กังวล และปลอดภัยในการใช้งานอาคาร ทั้งกับกลุ่มผู้เช่าเดิมและกลุ่มผู้เช่าใหม่ จนสะท้อนออกมาในรูปแบบของอัตราค่าเช่าของอาคารที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

แต่นอกจากนโยบายการปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารที่ประสบความสำเร็จ ก็ยังคงพบอุปสรรคจากการปรับปรุงอาคารจนถึงปัจจุบัน คือ เรื่องของงาน Defect ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงกายภาพอาคาร โดยจากการเก็บข้อมูลพบว่า ในขั้นตอนการตรวจรับมอบงานโครงการ ฝ่ายสนับสนุนโครงการปรับปรุงอาคาร และฝ่ายบริหารอาคารไม่ได้มีการจัดทำ Checklist ที่ใช้สำหรับงานตรวจรับมอบงานโครงการไว้ โดยมีเพียงการตรวจสอบที่อ้างอิงจากแบบก่อสร้างและการเดินตรวจสอบหน้างานประกอบเท่านั้น ซึ่งจากการสังเกตการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารอาคาร และการสำรวจลักษณะกายภาพอาคารหลังปรับปรุง พบว่า ในปัจจุบันยังคงมีงาน Defect ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงอาคาร คือ ไม่มีช่อง Service ของงานระบบไฟฟ้าตามแบบก่อสร้าง ส่งผลให้ช่างประจำอาคารเกิดความไม่สะดวกในการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร เกิดภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น การทำงานที่ซ้ำซ้อนที่ต้องทำการซ่อมแซมงานสถาปัตยกรรมจากการปรับปรุงอาคาร ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารในบางช่วงเวลาที่ต้องเข้าทำการซ่อมแซม แก้ไขงาน

สรุป

จึงสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุการตัดสินใจปรับปรุงอาคาร เพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารของอาคารระดับเบญจ ทาวเวอร์ เกิดจาก 2 สาเหตุหลัก คือ

- 1) อาคารเสื่อมสภาพจากการใช้งาน มีภาพลักษณ์ที่ไม่ทันสมัย Facility สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีภายในอาคารไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มผู้เช่า ทำให้อาคารมีอัตราการเช่าพื้นที่และค่าเช่าพื้นที่ที่ไม่ตอบวัตถุประสงค์ของธุรกิจทางด้านรายได้ที่ตั้งไว้
- 2) ในปัจจุบันผู้เช่าให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการเช่าหรือใช้งานอาคารมากขึ้น เทคโนโลยีด้านความปลอดภัยจึงเป็นสิ่งจำเป็น และส่วนหนึ่งในการตัดสินใจเช่าพื้นที่ของอาคารนั้นๆ

และเมื่อนำกายภาพอาคารก่อน-หลังการปรับปรุงมาเปรียบเทียบกัน จะพบว่ากายภาพหลังการ

ปรับปรุงอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ มีภาพลักษณ์ของอาคารให้ดูทันสมัย มีการเสริม Facility สิ่งอำนวยความสะดวกในชีวิตรประจำวันของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร ไม่ว่าจะเป็นร้านค้า ธนาคาร ฯลฯ การเพิ่มเทคโนโลยีด้านความปลอดภัย ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร เป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เช่าอาคารในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถสะท้อนออกมาให้เห็นได้จากการขยายตัวของอัตราการเช่าพื้นที่และอัตราค่าเช่าพื้นที่ในภาพรวมของอาคาร เมื่อมีผู้เช่า-ผู้ใช้งานอาคารเพิ่มขึ้น รายได้ของอาคารขยายตัวขึ้น จึงส่งผลให้อาคารมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย จากการดำเนินการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ประสบความสำเร็จในการเพิ่มมูลค่าอาคาร จึงถือได้ว่าเป็นต้นแบบที่ดีในการเพิ่มมูลค่าอาคาร ซึ่งอาคารสำนักงานอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ที่ต้องการเพิ่มมูลค่าอาคารในเชิงของภาพลักษณ์อาคารและรายได้ สามารถนำนโยบาย แนวคิด การเตรียมกำลังพล และขั้นตอนการดำเนินงาน ไปปรับใช้ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากที่อาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ได้ดำเนินการ คือ การให้ความสำคัญกับรายละเอียดงานออกแบบและการตรวจสอบงานก่อสร้าง เพื่อลดปัญหาการเกิด Defect หลังการปรับปรุง ที่จะกลายเป็นอุปสรรคต่อการใช้งานอาคารและเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้บริหารอาคารได้

ซึ่งสามารถสรุปการพัฒนาขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารของอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำไปปรับใช้กับอาคารอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบายปรับปรุงอาคาร อาคารจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย รวมถึงมีการกำหนดกำลังพลในแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน เพื่อลดภาระการทำงานและค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อน จึงควรต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์ ความสะอาดสบาย การตอบสนองความต้องการของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร และเทคโนโลยีด้านความปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารไปพร้อมๆ กัน

2. แนวคิดการปรับปรุงอาคาร ต้องมีความชัดเจน การปรับปรุงกายภาพอาคารให้มีความทันสมัย เพิ่มพื้นที่เช่าร้านค้า โดยการนำร้านค้า Magnet แบรนדר้านค้าที่มีชื่อเสียงเข้ามาภายในอาคาร เพื่อให้สามารถตอบสนอง Lifestyle ของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารและเกิด Traffic ในอาคารมากขึ้น รวมถึงมีการเพิ่มเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยในการใช้งานอาคารให้เหมาะสมกับลักษณะกายภาพของอาคาร สามารถตอบโต้ภัยหรือความต้องการของผู้เช่าในปัจจุบันได้

3. กำหนดโครงสร้างบริหารงาน อาคารได้มีการดำเนินการปรับปรุงในขณะที่เปิดใช้งานอยู่ ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรที่ใช้ในการดูแลโครงการปรับปรุงเดียวกันกับการบริหารจัดการอาคาร และมีฝ่ายสนับสนุนงานโครงการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาควบคุม ดูแลงานปรับปรุงอาคาร จึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อความราบรื่นในการดำเนินการปรับปรุง ส่วนฝ่ายบริหารอาคารจะดูแลควบคุมการเข้าทำงานของผู้รับเหมาโครงการ ตรวจสอบแบบตักแต่งอาคาร บริหารจัดการผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารในขณะที่อาคารดำเนินการปรับปรุงอยู่ เพื่อให้เกิดความสะดวกและปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน

4. การวางแผนการทำงาน ฝ่ายบริหารอาคารต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เช่าทราบถึงช่วงเวลาในการ

ดำเนินการปรับปรุงอาคาร เส้นทางเดินเข้า-ออกอาคาร มีการปิดกั้นพื้นที่ที่ดำเนินการปรับปรุง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการใช้งานอาคาร รวมถึงได้มีการจัดการการป้องกันความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ หรือเป็นอันตรายต่อผู้ใช้งานอาคารด้วย

5. การดำเนินการปรับปรุงอาคาร อาคารได้มีการปรับปรุงทั้งด้านกายภาพอาคาร และการวางผังร้านค้า เลือกแบรนด์ร้านค้า เพื่อให้สามารถตอบสนอง Lifestyle ของผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร และได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความปลอดภัยต่อผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคาร รวมถึงมีการขยายขอบเขตงานและอบรมพัฒนาพนักงานในด้านการรักษาความปลอดภัย งานรักษาความสะอาด และงานบริหารอาคาร ให้สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพอาคารใหม่ เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารอีกด้วย รวมถึงทำการประชาสัมพันธ์และอบรมให้ความรู้กับผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่อาคารนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและใช้งานได้อย่างถูกต้อง

6. การตรวจรับมอบงาน ในขั้นตอนการตรวจรับมอบงาน ควรต้องจัดให้มีการดำเนินการที่ชัดเจน โดยการจัดทำเอกสาร Checklist รายละเอียดการตรวจสอบงานต่างๆ เช่น งานสถาปัตยกรรม และงานระบบวิศวกรรม เพื่อป้องกันการเกิดปัญหางาน Defect หลังการปรับปรุงอาคาร ลดภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นและการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนของพนักงานฝ่ายบริหารอาคาร หลังจากดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ รวมถึงลดผลกระทบกับผู้เช่าและผู้ใช้งานอาคารด้วย

จากขั้นตอนการดำเนินงานปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคารของอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ทั้ง 6 ขั้นตอน พบว่าในขั้นตอนที่ 1-5 อาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ได้มีการเตรียมการเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับอาคารอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันที่ต้องการเพิ่มมูลค่าอาคารด้วยการปรับปรุงอาคารได้เลย แต่ในขั้นตอนที่ 6 คือ การตรวจรับมอบงาน ยังคงพบช่องโหว่ของการดำเนินการในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการพัฒนา Checklist การตรวจรับมอบโครงการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง ร่วมกับฝ่ายวิศวกรรมอาคารเพื่อให้มีรายละเอียดในการตรวจรับมอบงานโครงการปรับปรุงในครั้งถัดไป โดยสามารถแสดงตัวอย่างเอกสาร Checklist ในส่วนของการตรวจสอบพื้นที่ Lobby ได้ ดังภาพที่ 6

แบบฟอร์มบันทึกการตรวจรับมอบงานโครงการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง

ดำเนินการตกแต่งโดย.....

ผู้ดำเนินการตรวจสอบ ☐ ฝ่ายบริหารอาคาร ☐ ฝ่ายวิศวกรรม ☐ ฝ่ายความปลอดภัย ☐ อื่นๆ.....

ระยะเวลาในการตกแต่งเริ่มวันที่.....สิ้นสุดวันที่.....รวม.....วัน

พื้นที่การตกแต่ง.....อาคาร.....ชั้น.....

รายการตรวจสอบ	ความถูกต้องตามแบบ		ประเภท/ชนิดของวัสดุและอุปกรณ์		การทำงานของระบบ		ความเรียบร้อยของการติดตั้ง		หมายเหตุ
	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	
พื้นที่ Lobby และโถงทางเดิน									
1. งานสถาปัตยกรรม									
1.1 งานพื้น ปูกระเบื้องและหินขัด									
1.2 งานวงกบ ประตู หน้าต่างไม้และโลหะ									
1.3 งานกระจก									
1.4 งานฉาบฉวย									
1.5 งานทาสี									
1.6 งานทาสี									
2. งานระบบปรับอากาศ									
2.1 ระบบไฟฟ้า									
2.1.1 แฉกเบรกเกอร์ตู้โบล									
2.1.2 สายไฟแยกตู้โบล									
2.1.3 ไฟฟ้าแสงสว่าง									

รายละเอียดและข้อกำหนดในการตรวจสอบโครงการก่อสร้างภายในอาคาร

พื้นที่	งานที่ต้องตรวจสอบ	รายการตรวจสอบ
พื้นที่ Lobby และโถงทางเดิน	1. งานสถาปัตยกรรม	1.1 งานพื้น ปูกระเบื้องและหินขัด
		1.1.1 ตรวจสอบผิวทาสีและบริเวณพื้นที่จะปูให้เป็นไปตามกำหนดแบบและรายการ
		1.1.2 ตรวจสอบแนวกระเบื้องปูกระเบื้อง
		1.1.3 ตรวจสอบความสูงที่จะต้องปูกระเบื้อง
		1.1.4 ตรวจสอบบัวกระเบื้องปูกระเบื้อง และกาบถ้วย
		1.1.5 ตรวจสอบชนิดกระเบื้องปูกระเบื้องและวัสดุ
		1.1.6 ตรวจสอบวิธีการปูกระเบื้องปูกระเบื้อง
		1.1.7 ตรวจสอบรอยกีดทับ เช่น รอยต่อที่อาจเกิดขึ้น
		1.1.8 ตรวจสอบรอยกระเบื้อง
		1.1.9 ตรวจสอบวัสดุปูกระเบื้องที่ใช้
		1.1.10 ตรวจสอบวัสดุปูกระเบื้อง
		1.1.11 ตรวจสอบความประณีต การย่นกระเบื้องปูกระเบื้องให้แน่น
		1.1.12 การจัดจำนวนแผ่นต่อด้านและจัดเศษ
		1.1.13 ในกรณีบริเวณกว้าง ต้องปูกระเบื้องแนวหลัก (ทาสีพาด) ไว้ก่อน
		1.1.14 รายการตรวจสอบหินขัด
		1.2 งานวงกบ ประตู หน้าต่างไม้และโลหะ
		1.2.1 ตรวจสอบชนิดวัสดุที่ใช้
		1.2.2 ตรวจสอบขนาดและชิ้นส่วนของประตู
		1.2.3 ตรวจสอบการเจาะช่องหรือบั้ง
	1.2.4 ตรวจสอบการยึด และติดตั้ง	

ภาพที่ 6: แสดงตัวอย่างเอกสาร Checklist

และนอกเหนือจากขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าอาคาร ที่อาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์ ได้ดำเนินการแล้ว ยังมีแนวทางการเพิ่มมูลค่าให้กับอาคารได้อีกหลายวิธี อาทิเช่น อนุรักษ์พลังงานโดยการจัดทำให้อาคารเป็นอาคารเขียว (Green Building) การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การทำพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) และการทำสำนักงานสำเร็จรูปขนาดเล็ก (Service Office) เป็นต้น (ที่มา : estopolis.com และ marketeeronline.co) ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้สามารถตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มี Style แบบคนรุ่นใหม่หรือกลุ่มกิจการใหม่ ที่รูปแบบพื้นที่ทำงานร่วมกันหรือสำนักงานสำเร็จรูปขนาดเล็กกำลังเป็นที่นิยมและจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มมูลค่าอาคารได้ทั้งในแง่ของภาพลักษณ์และรายได้ที่จะเข้ามายังอาคาร

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการจัดการทรัพยากรอาคาร. (2555). *อายุอาคารและความเสื่อมของอาคาร*.

พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

นรวิทย์ ฉัตรภรณ์, (26 กันยายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.

นิติ รัตนปรีชาเวช วิทวัส รุ่งเรืองผล และ ระพีพรรณ คำหอม. (2561). *แนวทางการพัฒนาพื้นที่พาณิชย์กรรมและร้านค้าชุมชนในโครงการที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติด้วยแนวคิดการสร้างสถานที่*. วารสารสิ่งแวดล้อมสรรค์สร้างวิจิตร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (น.99-116). ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน.

นักรบ กุลพนิชย์, (17 กันยายน 2561). สัมภาษณ์. ผู้จัดการทั่วไปอาคารซีดับเบิลยู ทาวเวอร์.

มาลี ศรีสุวรรณ. (2542). *ความรู้เกี่ยวกับการออกแบบอาคารสาธารณะประเภทต่างๆ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถาปัตยกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เสรีชัย โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). *ทิศทางแผนพัฒนา*. เอกสารการประชุม: ฉบับที่ 11. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2561, จาก <http://www.nesdb.go.th>.

Estopolis. (2561). *จับตามองแนวโน้มการเติบโตของตลาดอาคารสำนักงานในอีก 5 ปีข้างหน้า*. สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.estopolis.com/article/>

Estopolis. (2561). *แนวโน้มตลาดพื้นที่สำนักงานขึ้นหรือลงเช็คจากอะไร*. สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.estopolis.com/article/>

Marketeeronline. (2562). *Co Working Space เทรนด์ใหม่ที่ส่งแรงกระเพื่อมไปยังตลาดอาคารสำนักงาน*.

สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2562, จาก <https://marketeeronline.co/archives/103824>

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขต
กรุงเทพมหานคร

LEADERSHIP ATTRIBUTE OF CONVENIENCE STORE MANAGERS WHO HAD
HIGH PERFORMANCE IN BANGKOK

วรรณนิษา มะโนนีก
Wannisa Manonuek

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
The Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management
Email: wannisaman@cpall.co.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงติดต่อกัน 3 ปี จำนวน 15 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ

เจาะจง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้านหลักๆ คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพในการทำงาน และด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ซึ่งแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ คือ ต้องพยายามพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ต้องมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีทัศนคติเชิงบวก

คำสำคัญ: คุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ ผลการปฏิบัติงานสูง

ABSTRACT

This study purpose was to study 1) the leadership attribute of convenience store managers who had high performance in Bangkok 2) To suggest ways to develop attribute of convenience store managers who had high performance in Bangkok that was the qualitative research by interview 15 high effective convenience store managers in Bangkok who got the most effective work for 3 years continuously using specific sampling method and bring the data to analyze. As the result, the leadership attribute of convenience store manager was consisted of 4 aspects which were 1) knowledge and ability 2) management 3) personality in work 4) leadership and teamwork. How to improve the leadership of convenience store manager are keeping self - developing and learning the new thing every time, always planning in advance, changing and improving working process to accord the changed situation with flexible to work, and more important is having wide vision and positive thinking.

Keywords: Leadership Attribute, Convenience Store Manager, High Performance

บทนำ

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าธุรกิจค้าปลีกมีความสำคัญกับประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากการค้าปลีกค้าส่ง มีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการผลิตร้อยละ 16.1 ซึ่งเป็นอันดับที่ 2 เมื่อเทียบกับภาพรวมของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด โดยอันดับที่ 1 คือ ภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ การค้าปลีกค้าส่งก่อให้เกิดการจ้างงานไม่น้อยกว่า 210,000 คนต่อปี โดยตลอดเวลาที่ผ่านมากกว่า 2 ทศวรรษ ภาคการค้าปลีกนั้นมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยการลงทุนในกลุ่มค้าปลีกที่เป็นแบบเชนส์โตรสมัยใหม่ (Modern Chain Store) นับตั้งแต่ พ.ศ. 2559 ถึง 2561 อยู่ที่ประมาณ 130,200 ล้านบาท ในภาพรวมของธุรกิจค้าปลีก

ตลอดปี 2561 มีการเติบโตร้อยละ 3.1 ซึ่ง GDP ทั้งประเทศในปี 2561 อยู่ที่ประมาณร้อยละ 4.0-4.2 จะเห็นได้ว่า ธุรกิจค้าปลีกมีความสำคัญต่อการพัฒนาของประเทศ การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการกระจายการลงทุนและรายได้ทั้งในส่วนกลาง ได้แก่ กรุงเทพฯและปริมณฑล และยังกระจายไปที่ต่างจังหวัดทั่วประเทศ (Brandbuffet, 2562)

นอกจากความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกที่มีต่อการพัฒนาประเทศแล้ว ในวงการธุรกิจค้าปลีกในยุคนี้นี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะทางเทคโนโลยี ปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็น AI AR e-Payment หรือระบบการขนส่งที่รวดเร็วและอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคมากขึ้น ดังนั้น ผู้ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ตรงตามการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน จึงหมายถึงทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีก แต่บุคคลสำคัญในธุรกิจค้าปลีกกลุ่มหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและใกล้ชิดกับพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้นคือฝ่ายปฏิบัติการหน้าร้านที่จะคอยให้ข้อมูลกับผู้บริหาร เพื่อตัดสินใจทางนโยบาย ผู้บริหารร้านค้าปลีกจึงเป็นบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สำหรับธุรกิจค้าปลีกที่มีการขยายสาขามากที่สุดในประเทศไทยคงหนีไม่พ้นร้านสะดวกซื้อ ซึ่งเปิดให้บริการทั่วประเทศ และร้านสะดวกซื้อจากองค์กรขนาดใหญ่มักจะเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น ผู้บริหารร้านสะดวกซื้อจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะรอบด้าน โดยทั่วไปร้านสะดวกซื้อซึ่งจะประกอบไปด้วย ผู้จัดการร้าน ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน พนักงานประจำ และพนักงานไม่ประจำ (Part-time) ซึ่งแต่ละตำแหน่งนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป สิ่งสำคัญของการบริหารร้านสาขา คือการทำงานเป็นทีมงานให้มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้จัดการร้านของแต่ละสาขานั้นจะเป็นผู้มีหน้าที่ในการวางแผน การสั่งการ การดูแลและควบคุม เพื่อให้ร้านสาขาดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) หรือตัวชี้วัดการทำงานของแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นผู้จัดการร้านสาขาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) โดยได้รับการส่งเสริมให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 ด้วย ซึ่งภาวะผู้นำในยุค 4.0 จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คุณลักษณะทางด้านการทำงาน คุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์, 2561) การบริหารจัดการระดับสาขาจะประกอบไปด้วย เรื่องของคน มีการเข้า-ออกของพนักงาน เรื่องการจัดการสินค้าและบริการ และเรื่องของลูกค้า ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและบริการ รวมไปถึงการจัดการเรื่องยอดขาย กำไรที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้จัดการในสาขานั้นๆ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้จัดการจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติงาน และการบริหารของร้านสาขาเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของตนเอง และของสาขาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดตัวชี้วัดไว้ ผู้นำหรือผู้จัดการร้านจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนคุณลักษณะและแสดงคุณลักษณะ ในการจูงใจบุคคลภายในร้านสาขา ให้มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีความสุข และจะต้องแสดงคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องแสดงคุณลักษณะของตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเป็นธรรมในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง

คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้จัดการร้านที่แสดงออกมาด้านใดด้านหนึ่งนั้นจะส่งผลการบริหารงานภายในร้านสาขา ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน และยังส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรภายในร้านสาขา เพื่อให้ทุกคนมีความทุ่มเท ร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานอีกด้วย

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาว่าผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำอะไรบ้าง เพื่อนำมาเป็นต้นแบบ และนำไปสร้างเป็นแบบแผนในการฝึกอบรมบุคลากรภายในธุรกิจร้านสะดวกซื้อต่อไปในอนาคต

บททวนวรรณกรรม

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเลือกสรรกรอบแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับคุณลักษณะในการศึกษานี้ ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits Theory) ของ Stogdill (1974) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะทางกายที่มีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี 2) การศึกษาดี 3) สติปัญญาดี 4) บุคลิกภาพดี 5) มีความรู้ความสามารถในงาน และ 6) เป็นที่น่าเชื่อถือของคนในสังคม ผวนกับแนวคิดภาวะผู้นำและที่เกี่ยวข้องหลายแนวคิด ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bernard Bass (1985) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) มีบารมี (Charisma) 2) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) 3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ของ Kouzes & Posner (2003) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงประสงค์คือ 1) มีความซื่อสัตย์ต่อคำพูดและการกระทำ 2) มองการณ์ไกลและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 3) สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา 4) มีสมรรถนะในงานที่รับผิดชอบ ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของ House (1971) ที่กล่าวว่า หากผู้นำมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ตรงกับความต้องการ ความก้าวหน้า ตลอดจนบรรยากาศการทำงาน ที่อบอุ่นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซนเก้ (Senge, 1990) ที่กล่าวว่าหลักการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) เป็นบุคคลที่เรียนรู้ (Learning Person) 2) รู้จริงเกิดความเชี่ยวชาญ (Personal mastery) 3) คิดอย่างมีเหตุผล (Mental Model) 4) ร่วมคิดและสร้างวิสัยทัศน์ (Shared Vision) 5) เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

สรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพในการทำงาน และด้านภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม

2. วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง

การปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง คือ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการสร้างพัฒนาและรักษาความสามารถหลักของ

องค์การ (Becker et al., 2009) โดยกลุ่มกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาพัฒนาพนักงาน การบริหารผล การปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้รางวัล ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะนำมาซึ่งการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความพยายามของพนักงาน (Huselid, 1995) และวิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง คือ ชุดของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนา แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม (Wey, 2002) ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของ พนักงานและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน (นิสตาธิ์ เวชยานนท์, 2554 : 88)

องค์ประกอบของวิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง Zhang et al. (2014) ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อผล การปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย

1. การสรรหา (Recruitment) คือ การดำเนินงานเพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงาน
2. การฝึกอบรม (Tranning) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ เพื่อปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง
3. ผลตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายใน รูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์
5. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในงานและความ ยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง เป็นสิ่งกระตุ้นสำคัญ (Stronger Incentives) สำหรับการเพิ่ม ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Peter Boxall, 2013 : 32) โดยจุดมุ่งหมายของการรับรู้วิธีการปฏิบัติเพื่อผล การปฏิบัติงานสูง เพื่อให้พนักงานเกิดพึงพอใจและความผูกพัน และเป็นการปฏิบัติที่มุ่งใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ จีระพงศ์ เรืองกุล (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลไกการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล พบว่า ระบบผลการ ปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลกับทุนมนุษย์ ซึ่งความหมายของทุนมนุษย์นั้นมีความหมายรวมถึงความรู้ ความสามารถ จะไปสู่พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน มีงานวิจัยของ Bauer (2004) ทำการวิจัยเรื่องระบบผลการ ปฏิบัติงานสูงและความพึงพอใจในงานในยุโรป ผลการศึกษา พบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อผลการ ปฏิบัติงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Berg and Kallebang (2002) ที่ได้ทำ การวิจัยเรื่องผลกระทบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับความพึงพอใจในงานในอุตสาหกรรมเหล็กประเทศ สหรัฐอเมริกา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่สนใจศึกษานี้ คือ ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร ภาค BN จำนวน 950 สาขา จำนวนทั้งสิ้น 45 คน ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: เกณฑ์การคัดเลือกผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

หัวข้อ	ร้อยละ
1. กำไรหลังหักรายได้อื่นๆ	20
2. ยอดขาย	20
3. %GP	5
4. %Audit	10
5. ค่าใช้จ่าย	5
6. %Total Score และ Q	30
7. สินค้าขาดจากร้าน	4
8. 7ส.	2
9. Safety	2
10. คนลาออก	2
รวม	100

หมายเหตุ : ผู้จัดการร้านที่เคยได้รับผลการปฏิบัติงานสูงจะต้องมีคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

สำหรับกลุ่มตัวอย่างนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติการเลือกผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่ได้รับผลการปฏิบัติงานสูงติดต่อกัน 3 ปี จำนวน 45 คน โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 15 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกด้วยแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ซึ่งแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และส่วนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงในรูปแบบของข้อความ เพื่อง่ายต่อการแยกประเด็น ในส่วนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งผู้วิจัยจัดแยกแต่ละประเด็นเนื้อหาข้อมูลตามกลุ่มของข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีหลักที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ หลังจากนั้นจึงสรุปข้อมูลที่ได้และนำไปอภิปรายผลต่อไป

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษานี้ผลการวิจัยและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานครในครั้งนี้อาจแบ่งเป็น 4 ด้านหลักๆ ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ

1.1 ด้านความรู้ โดยผู้จัดการควรต้องมีความรู้ในหลากหลายด้าน เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องทำให้พนักงานดูเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งสามารถตรวจสอบและติดตามการทำงานของพนักงานได้ เพราะหากเกิดความผิดพลาดในการทำงานจะได้แจ้งพนักงานให้แก้ไขปัญหาดังทันที

1.2 ด้านความเท่าทันสถานการณ์ โดยที่ผู้จัดการร้านจะแจ้งนโยบาย ข้อมูลข่าวสาร และเหตุการณ์ต่างๆ ให้พนักงานผ่านทางไลน์กลุ่ม หากเป็นข้อมูลที่สำคัญก็จะนัดพนักงานประชุม โดยแบ่งการประชุมออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงเช้า ช่วงบ่าย และช่วงดึก เพื่อให้พนักงานทุกท่านทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเรื่องกฎระเบียบใหม่ การจัดทำโปรโมชั่น และการสร้างยอดขาย เป็นต้น

ทั้งนี้ผู้จัดการถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นผู้จัดการร้านจำเป็นต้องมีความตั้งใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้และความสามารถในการทำงานสามารถแก้ไขปัญหาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการเรียนรู้ การอบรม การดูงาน และพัฒนาด้านเทคโนโลยีต่างๆ ตลอดจนการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ดังนั้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงสำคัญเป็นอย่างมาก (เบญจพร วาทิกานท์, 2559) ประกอบกับธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นองค์การภาคธุรกิจที่บุคลากรในองค์การต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ พัฒนาตนเอง ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและสิ่งแวดล้อม เข้าใจสถานการณ์โลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ณัฐนิช สิริสัจจานุรักษ์, 2558)

2. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ

2.1 การวางแผนและประสานงาน โดยจะวางแผนการขาย ตรวจสอบ Checklist Audit และการวางแผนการทำงานอื่นๆ โดยวางแผนแบบวันต่อวัน แบบรายสัปดาห์ และแบบรายเดือน ทั้งนี้ผู้จัดการจะมีการประชุมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเตรียมการวางแผนในการทำงาน จะเป็นผู้คอยประสานงานให้แต่ละฝ่ายเชื่อมกัน เช่น การจัดการสินค้า ซึ่งจะแบ่งโครงสร้างงานออกเป็นภายนอกร้านและภายในร้าน ซึ่งผู้จัดการจะคอยช่วยประสานการทำงานและสอบถามดูแลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2 การให้บริการและการแก้ไขปัญหา โดยผู้จัดการร้านจะเน้นการสอนงานให้แก่พนักงานโดยเฉพาะเรื่องบริการ อาทิ การบริการของพนักงานต้องให้บริการครบ 6 ขั้นตอนตามมาตรฐานของร้าน ทั้งนี้หากเกิดความผิดพลาดในการทำงานผู้จัดการร้านจะเรียกพนักงานสอบถามปัญหา และตักเตือนมิให้เกิดความผิดพลาดอีก โดยการตักเตือนด้วยวาจา พร้อมทั้งแจ้งการประเมินการทำงานในแต่ละครั้ง

ทั้งนี้คุณลักษณะด้านการวางแผนและประสานงาน และการให้บริการและการแก้ไขปัญหาถือว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับประสิทธิภาพการบริหาร ทำให้ผู้จัดการสามารถบริหารจัดการร้านให้มีผลการปฏิบัติงานสูงได้ (อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ และทวิวัฒน์ ปิตะยานนท์, 2558)

3. ด้านบุคลิกภาพในการทำงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ

3.1 ด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ โดยผู้จัดการยึดหลักการทำงานแบบญาคูบถ เน้นการพูดคุยกับพนักงานอย่างเป็นกันเอง คอยให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ แลเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยวิสัยทัศน์ของผู้จัดการจะมุ่งไปที่การสร้างยอดขายด้วยการทำงานแบบเป็นทีมอย่างมีความสุข

3.2 ด้านการกล้าตัดสินใจ ถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้จัดการร้าน โดยเมื่อพบปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ผู้จัดการจะเรียกพนักงานมีสอบถามทันที ตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทันที

เนื่องจากคุณลักษณะด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อถือเป็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สุธารัตน์ ทองเหลือง และกาญจนา บุญส่ง (2559) พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการตัดสินใจ และด้านความสามารถในการบริหาร อีกทั้งคุณลักษณะด้านการกล้าตัดสินใจถือว่ามีความสำคัญสำหรับผู้จัดการ (นาคยา มัชฌิม, 2553)

4. ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

4.1 ภาวะผู้นำ ผู้จัดการร้านจะอาศัยการสนทนากับพนักงานร้านอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับยอดขายในแต่ละเดือน แนวทางการตรวจสอบยอดขาย และให้คำปรึกษาชี้แนะในการทำงาน ในกรณีที่พนักงานทำงานผิดพลาด รวมทั้งใช้วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยการรับประทานอาหารร่วมกันในวันสำคัญต่างๆ และให้โบนัสแก่พนักงานร้านที่มีผลการทำงานดีเยี่ยม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

4.2 การทำงานเป็นทีม โดยผู้จัดการร้านจะแบ่งงานแก่พนักงานในร้านอย่างชัดเจนและเหมาะสม อาทิ ผู้ช่วยผู้จัดการร้านทำหน้าที่ส่งสินค้า ตรวจสอบงาน โดยมีผู้จัดการร้านจะคอยตรวจสอบอีกครั้ง การตรวจสอบพนักงานก่อนเข้าผลัด ซึ่งเป็นตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน

เนื่องจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นองค์การที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้จัดการร้านไม่สามารถทำงานได้ด้วยตัวคนเดียวให้ประสบความสำเร็จ เพราะการทำงานในหลายๆ ส่วนงาน ต้องมีการสร้างทีมงาน และบริหารทีมงานให้สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จไปได้ ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องมียุทธศาสตร์ของทีม รวมทั้งต้องเคารพในการตัดสินใจภายในทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคีร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า (บดินทร์ อินทร์พันธ์, 2558)

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

2.1 ต้องพยายามพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

2.2 ต้องมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ

2.3 ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2.4 ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและทัศนคติในเชิงบวก

ซึ่งแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้สอดคล้องการศึกษาของ กันยา สุวรรณแสง (2544) นั่นคือ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและทัศนคติที่ดี ซึ่งแต่ละคนในโลกนี้ย่อมมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ทั้งภายนอก คือ ภายนอก และภายใน คือ จิตใจสติปัญญา ความถนัด ความสามารถ เจตคติความสนใจ และความต้องการ นอกจากนี้ แนวทางหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การศึกษาอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรมการเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ได้จากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545)

สรุป

การศึกษานี้สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้านหลักๆ คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพในการทำงาน และด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคคลจะสะท้อนออกมาซึ่งการปรับตัวหรือการแสดงพฤติกรรมรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อควรมีความสามารถในการ

บริหารจัดการและเชี่ยวชาญในงาน เช่น ความรู้ Audit Checklist การคำนวณ การวางแผนและประสานงาน การสอนงานให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ ทักษะการสื่อสารและการพูด รวมถึงความสามารถในการให้บริการและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งผู้จัดการต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคม เช่น พนักงาน ลูกค้า เห็นว่าตนเองมีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทั้งนี้องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้เป็นผลมาจากการที่ผู้จัดการมีภาวะผู้นำ และสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ สำหรับแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ คือ ต้องพยายามพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ต้องมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีทัศนคติเชิงบวก

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะไว้ 2 ลักษณะดังนี้คือ ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัยในครั้งนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย 4 ด้านข้างต้น ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลศึกษาได้เป็นแนวทางสำหรับการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร
2. ผู้บริหารควรนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำ และหาวิธีการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสามารถพัฒนาต่อยอดเป็นเครื่องมือสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการประเมินงานต่อไป
2. ควรศึกษาต่อยอดงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อกับผลการปฏิบัติงานสูง

เอกสารอ้างอิง

- กันยา สุวรรณแสง. (2544). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรวิทยา.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2555). กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล. *WMS Management Journal*, 1(2), 9-23.
- ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในยุค THAILAND 4.0*. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2561 จาก <https://spark.adobe.com/page/YIGxuPO3qkdtE/>
- ณัฐนิช สิริสัจจานุรักษ์. (2558). ภาวะผู้นำด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์การสำรวจความคิดเห็น

- (poll) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมประชาธิปไตย. *วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*. 11(1), 163-180.
- นุช สัทธานัตถมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 167-182.
- นาคยา มัชฌิม. (2553). *นวัตกรรมส่งเสริมสุขภาพชุมชน กรณีศึกษา กองทุนหลักประกันสุขภาพ ตำบลบางหิน อำเภอกะปง จังหวัดระนอง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิสตากร เวชยานนท์. (2554). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: บริษัท เดอะกราฟิกโซลูชัน จำกัด.
- บดินทร์ อินทร์พันธ์. (2558). *สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท มอนซานโดไทยแลนด์ จำกัด*. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561, จาก <http://www.bec.nu.ac.th/bec-web/graduate/>
- เบญจพร วาทีกานท์. (2559). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- วสันต์ สุทธาวาส และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2558, พฤษภาคม-สิงหาคม). ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ : การศึกษาทฤษฎีฐานราก. *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 8(2).
- สุธารัตน์ ทองเหลือง และกาญจนา บุญส่ง. (2559). คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. 9(3). 1055-1068.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ และทวีวัฒน์ ปิตะยานนท์. (2558, กรกฎาคม-ธันวาคม). องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาพยาบาล. *วารสารพยาบาลตำรวจ*. 7(2). 64-76.
- Brandbuffet. (2562). *บทวิเคราะห์สถานการณ์ “ค้าปลีกไทย” ปี 2019 “ซึม-ทรง-เสี่ยง” พร้อม 8 มาตรการเพิ่มโอกาสเติบโต*. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2562 จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2019/02/thai-retailers-association-outlook-for-retail-in-2019/>
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.

- Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2002). The effect of high performance work practices on job stress: Evidence from a survey of US workers. *Conference on Work Intensification Journal*. Paris.21-22
- Bauer, T. K. (2004). *High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe*. (IZA DP No.1265). Research Institute on the Future of Work (Forschungsinstitut Zur Zukunft der Arbeit): Bonn.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38(3), 635-672.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *The Leadership challenge*. (3rd ed.). United States of America Journal.
- Peter Boxall. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*.23(1), 3-17.
- Senge,P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership : A Survey of Theory and research*. New York :Free Press.
- Way, A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*. 28(6), 765-785.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). New Jersey:
- Zhang, M., DiFan, D. & Zhu, C.J. (2014). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics*.120, 423-435.