เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท
วันเสาร์ที่ 12 พฤศจิกายน 2022 เวลา 15:26 น. -

กรณีศึกษา โรงแรมปอยหลวง

แก้ไขบันทึก https://www.gotoknow.org/posts/435338 กรณีศึกษาเพื่อการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม

กรณีศึกษาโรงแรมปอยหลวง

ระหว่างที่ผมทำงานให้กับโรงแรมสยามเบย์วิว และโรงแรมสยามเบย์ชอร์ ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย คุณวิมล ผู้จัดการโรงแรมลิเบอร์ตี้ สะพานควาย (เคยไปทัวร์ต่างประเทศที่มีผมเป็นหัวหน้าทัวร์) ติดต่อให้ผมไปพบเจ้านายคุณวิมล เพื่อเชิญผมไปบริหารโรงแรมปอยหลวง ที่จังหวัดเชียงใหม่

คุณทิพย์เจ้านายคุณวิมล ไม่พอใจการบริหารจัดการของผู้จัดการทั่วไปโรงแรมปอยหลวง แต่ไม่กล้าปลดผู้จัดการทั่วไป จึงต้องการจ้างผมในตำแหน่งที่สูงกว่าผู้จัดการทั่วไปเพื่อให้ไปบีบให้ผู้จัดการทั่วไปลาออกไปเอง หลังจากปรึกษาหารือในรายละเอียดต่างๆ ผมตกลงรับทำงานให้คุณทิพย์ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการบริหาร

คุณกมลา เจ้าของโรงแรมสยามเบย์วิวและโรงแรมสยามเบย์ชอร์ไม่อนุมัติการลาออกของผม แต่ผมไม่ได้ฟังการทักท้วงของท่าน และได้ไปทำงานที่โรงแรมปอยหลวง ทำให้คุณกมลาไม่พอใจตามที่ผมได้เคยกล่าวไว้ในบทความกณณีศึกษาโรงแรมสยามเบย์วิว

ผมได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงแรม จนบางคนเข้าใจว่าผมเป็นหุ้นส่วน ผมเข้าไปบริหารงานเพียงคนเดียวโดยไม่มีทีมเข้าไปช่วยเช่นเดียวกับผู้บริหารคนอื่นๆ คุณจิณ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมปอยหลวง เป็นผู้จัดการที่เก่งมาก เคยทำงานเป็น Front Office Manager ที่โรงแรม Hyatt Rama Hotel มาก่อน คุณจิณเป็นผู้จัดการคนไทยที่มีฝีมือระดับแนวหน้า เพียงแต่มีปัญหาเรื่องความกระล่อนและหาผลประโยชน์เข้าตัวทำให้โรงแรมเสียรายได้ที่ควรจะได้ นอกจากคุณจิณก็มีคุณหมู หลานชายของเจ้าของ ที่คุมเรื่องการจัดซื้อ และมีอิทธิพลในแผนก F&B คุณจิณและคุณหมู เป็นผู้ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการโรงแรมปอยหลวง มีการแบ่งผลประโยชน์อย่างลงตัว

ผมไม่เคยคิดที่จะเอาคนออกและนำคนของผมเข้าไปแทนที่ ผมเสนอให้จ้างคุณจิณไว้อย่างเดิม เพราะเป็นคนเดียวที่มีความรู้เรื่องการบริหารจัดการโรงแรม ถือว่าเป็นผู้จัดการที่คุ้มค่าเงินเดือนเพราะคุณทิพย์ให้เงินเดือนคุณจิณน้อมมาก น้อยกว่าความสามารถของคุณจิณ ทำให้คุณจิณหารายได้อื่นทดแทน การบริหารงานของผมทำให้คุณจิณและคุณหมูไม่สามารถทำสิ่งหลายๆอย่างที่เคยทำ การบริหารงานของผมทำให้โรงแรมฟื้นตัว สร้างชื่อเสียงขึ้นมาใหม่ มีรายได้ที่ดีขึ้น ลดช่องว่างการสูญเสีย พนักงานที่ดีๆมีขวัญและกำลังใจทำงาน ผมได้คุยกับคุณจิณอย่างลูกผู้ชาย ว่าผมไม่เอาคุณจิณ์ออก และไม่คิดที่จะแย่งตำแหน่งคุณจิณ ผมขอเวลาแค่ 2 ปีเพื่อช่วยคุณจิณบริหารโรงแรม ขอให้เรามาร่วมมือกันบริหารโรงแรมอย่าหักหลังผมและแทงผมข้างหลัง ผมให้ความนับถือคุณจิณ และเรียกว่าพี่ทุกคำ

ผมทำงานหนักมาก ดูแลเรื่องการตลาด (ที่ทำให้คุณจิณเสียประโยชน์) การบริหารจัดการที่ทำให้หัวหน้างานหลายๆคนไม่สบายเหมือนเดิม ผมทำงานคนเดียวโดยไม่มีลูกน้องที่สนิทและเชื่อใจได้ เข้าไปช่วยลูกน้องเก็บโต๊ะและเก็บจานในบางครั้งที่เป็นเรื่องเร่งด่วนในการให้บริการลูกค้า อยู่กับพนักงานทุกแผนกและทุกระดับ เข้าใจปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกน้อง ทำให้หัวหน้าบางคนไม่พอใจ เพราะเขาไม่เคยให้กับลูกน้องแบบที่ผมทำ บางคนดูถูกหาว่าผมทำตัวไม่เหมือนกับผู้จัดการ หัวหน้าหลายคนไม่ได้ทำตัวเป็นหัวหน้าที่ดีผมก็ต้องเข้าไปอบรมสั่งสอนหลายๆคนก็ไม่พอใจ ยอมรับว่าผมแรงมาก

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท
วันเสาร์ที่ 12 พฤศจิกายน 2022 เวลา 15:26 น. -

ยังไม่เข้าใจการบริหารจัดการคน ใช้อำนาจ และบางครั้งก็ใช้อารมณ์ แต่ความที่ผมเป็นคนทำงานและมีความจริงใจจึงทำให้งานออกมาดี เจ้าของพอใจ ลูกน้องระดับล่างพอใจ

ลูกค้าชาวฝรั่งเศส ขอพบผู้จัดการเพื่อต่อว่าการบริการของโรงแรม ผมได้เข้าไปพบและยอมรับผิดในสิ่งที่เขาต่อว่า คุยไปคุยมาเกิดถูกคอ และทราบว่าเขาเป็นผู้เชียวชาญด้านโรงแรม ผมจึงขอให้เขาอยู่พักที่โรงแรมสักหนึ่งเดือนและช่วยสอนผมเรื่องการบริหารจัดการโรงแรม ผมได้เรียนรู้การบริหารจัดการโรงแรมตัวต่อตัวกับผู้เชี่ยวชาญโรงแรมระดับสากล เราอยู่ด้วยกันตลอดเวลาตั้งแต่ตื่นนอนจนเข้านอน ผมได้เรียนรู้จากการบริหารงานจริงในแต่ละวันเป็นเวลาหนึ่งเดือนเต็ม เราได้ร่วมการวางแผนการตลาดและการปรับปรุงโรงแรมให้เป็นสากลและยกระดับโรงแรมให้ดีขึ้น

โรงแรมปอยหลวงถูกสร้างขึ้นเป็นโรงแรมชั้นหนึ่งของเชียงใหม่ เป็นโรงแรมที่ดีลงทุนสูงและถูกวางให้เป็นโรงแรมสำหรับการจัดสัมมนาระดับชาติ ผู้จัดการที่มีชื่อเสียงโด่งดังคือคุณฟ้าลั่น โรงแรมนี้มีประวัติไม่ค่อยจะดีนักในด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารเบอร์หนึ่งมักจะถูกลูกน้องโค่น เชื่อกันว่าเป็นเพราะโรงแรมสร้างค่อมคูเมือง บางกระแสก็ว่าช่วงพิธีเปิดโรงแรม ได้นิมนต์พระที่อาวุโสน้อยขึ้นเป็นประธานพิธีโรงแรมปอยหลวงไม่ประสบผลสำเร็จด้านธุรกิจ มีการขายทอดกันมาจนถึงกลุ่มของคุณทิพย์ กลุ่มคุณทิพย์เป็นนักธุรกิจคนจีนที่มีธุรกิจหลายแห่งมีทั้งโรงงาน และโรงแรมหลายแห่ง เริ่มธุรกิจโรงแรมจากโรงแรมม่านรูด การบริหารงานของผมสามารถทำให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้น สร้างภาพพจน์ที่ดี มีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและสร้างความพอใจให้กับเจ้าของในระดับหนึ่ง ลูกน้องยังไม่นิ่ง มีคลื่นใต้น้ำอยู่ตลอดเวลา คุณจิณไม่จริงใจกับผมตามที่ได้ตกลง เผลอเมื่อใดเป็นได้เรื่อง ผมได้ตรวจสอบและพบการสั่งซื้อเนื้ออย่างดีจากต่างประเทศและเก็บไว้ในห้องแช่แข็งโดยไม่นำออกมาขาย และมีอะไรอีกมากมาย ไม่มีระบบในการควบคุม ทำให้เกิดการรั่วไหล

ช่วงที่ผมออกจากโรงแรมสยามเบย์วิวและโรงแรมสยามเบย์ชอร์ได้ฝากเพื่อนเข้าทำงานกับคุณกมลาหนึ่งคน หลังจากนั้นเพื่อคนนี้ได้มาบ่นกับผมว่าไม่สามารถทนทำงานกับคุณกมลาได้ ขอให้ผมรับเขาไปช่วยทำงานกับผม ตอนแรกผมปฏิเสธเพราะไม่ต้องการเอาพวกของตัวเองเข้าไป ต้องการจะไปสร้างทีมขึ้นมาใหม่จากคนเก่าของโรงแรมนั้น แต่ทนการอ้อนวอนไม่ได้ จึงตกลงไปให้ไปช่วยดูแลเรื่อง F&B ที่โรงแรม เพื่อนคนนี้ขอให้ผมพาไปพบเจ้าของโรงแรม ผมพาชื่อนำไปพบคุณทิพย์ ระหว่างที่คุยกับคุณทิพย์ เพื่อนคนนี้ได้เรียนคุณทิพย์ว่าเขาอยากมาช่วยผมแต่คุณกมลาไม่ให้มา ขอให้ผมโทรไปขอคุณกมลา ด้วยความไม่รู้ประสีประสาของผมทำให้ผมโทรหาคุณกมลาต่อหน้าคุณทิพย์ คุณกมลาดีใจมากที่ผมโทรไปหา เพราะตอนที่ผมลาออกมาจากโรงแรมสยามเบย์วิว คุณกมลาไม่อนุมัติ แต่ผมหนีมาเลยไม่มีโอกาสได้ลาคุณกมลาและไม่เคยติดต่อท่านอีกเลย หลังจากผมเอ่ยปากขอเพื่อนของผมมาทำงานกับผมที่ปอยหลวง คุณกมลาโกรธผมมากและบอกว่าผมโง่ ผมไม่มีวันทันเพื่อนผู้หญิงของผมคนนี้ แทนที่ผมจะฟังท่าน กับคิดว่าท่านหวงคน จึงพยายามอธิบายว่าคุณกมลามีคนช่วยหลายคนแต่ผมไม่มีคนช่วยขอให้ช่วยผมด้วย ครั้งนี้เป็นครั้งที่สองที่ผมเสียโอกาสกับคุณกมลา หลังจากนั้นท่านโกรธและไม่สนใจผมอีกเลย

ผมทำงานอยู่ที่กรุงเทพเดือนละ 7-10 วันเพื่อดูแลเรื่องการตลาด แวะเยี่ยมเอเยน และที่เหลืออยู่โรงแรม ไม่เคยมีวันหยุด ใช้รถทัวร์เที่ยวกลางคืนเป็นพาหนะเดินทางระหว่างกรุงเทพฯ และเชียงใหม่ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายให้โรงแรม เพื่อนผู้หญิงของผมนั่งเครื่องบินไปรับงานจากผมที่เชียงใหม่โดยมีเจ้าของโรงแรมคุณทิพย์นั่งเครื่องบินไปส่ง ระหว่างทานข้าว จึงทราบว่าเพื่อนของผมสามารถพูดให้คุณทิพย์เปลี่ยนแผนการปรับปรุงโรงแรมจากแผนเดิมที่ได้พิจารณาอนุมัติไปเรียบร้อยแล้ว ผมโกรธมากที่เพื่อนเสนอโครงการอะไรไปโดยที่ตัวเองยังไม่ได้เข้ามาสัมผัสจริง ผมจึงว่าไป แต่คุณทิพย์กับเห็นว่าผมไม่ให้เกียรติกับผู้หญิงที่เขากำลังจะมาช่วยผม เป็นครั้งแรกที่คุณทิพย์แสดงความไม่พอใจผม หลังจากนั้น เพื่อนของผมก็ไม่เคยเห็นผมอยู่ในสายตา สั่งให้ทำอะไรก็ไม่ทำอ้างคุณทิพย์ตลอดเวลา ผมจึงสั่งพนักงานให้ออกจดหมายพักงานเพื่อนของผม แต่ไม่มีใครปฏิบัติตามคำสั่งผม ภายหลังจึงมาทราบว่า คุณจิณผู้จัดการโทรไปหาคุณทิพย์ และคุณทิพย์ให้เพื่อนของผมทำงานตามปกติและคุณทิพย์จะเดินทางมาที่โรงแรมเพื่อจัดการด้วยตัวเอง เมื่อผมทราบเรื่องจึงโทรไปหาคุณทิพย์

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท
วันเสาร์ที่ 12 พฤศจิกายน 2022 เวลา 15:26 น. -

แต่คุณทิพย์ไม่ยอมรับโทรศัพท์จากผม ผมจึงโทรหาคุณวิมล จึงทราบเรื่องทั้งหมด ผมเล่าเรื่องทั้งหมดให้คุณวิมลทราบ และฝากคุณวิมลให้ช่วยเรียนคุณทิพย์ว่าไม่ต้องมาที่โรงแรมปล่อยให้ผมจัดการเอง ถ้าคุณทิพย์มาผมก็จะลาออก

คุณทิพย์มาที่โรงแรม และฟังรายงานจากหัวหน้าแผนกต่างๆ ก่อนที่จะฟังผม หลังจากนั้นจึงเรียกผมเข้าประชุมร่วมกับหัวหน้าแผนกอื่นๆ โดยไม่มีการพูดกับผมเป็นการส่วนตัวก่อน คุณทิพย์ได้กล่าวหาผมว่าบ้าอำนาจสั่งการผิดๆตามที่ได้รับฟังจากคนอื่นๆ ผมได้อธิบายและชี้แจ้งเหตุผลความเป็นมาต่างๆที่ทำให้ผมสั่งการให้ลูกน้องดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสมและถูกต้องเพื่อประโยชน์ของโรงแรมทั้งสิ้น ไม่ได้สั่งการผิดๆและไม่ได้บ้าอำนาจ เมื่อผมชี้แจงเหตุผลจนไม่มีผู้ใดโต้แย้งได้ ผมจึงได้ประกาศลาออก ด้วยเหตุผลว่าผมไม่มีความสามารถ คุณทิพย์ไม่ยอมและหาว่าผมน้อยใจ เมื่อทุกอย่างเป็นที่เข้าใจแล้วก็น่าจะจบกันไป ในเมื่อทุกคนหวังดีกับโรงแรมก็ขอให้ช่วยกันทำงานต่อไป แต่ผมไม่ยินยอม เพราะถือว่าผมบกพร่องที่ไม่สามารถทำให้เจ้านายไว้ใจและปล่อยให้ผมบริหารงานเองได้ จึงต้องพิจารราตัวเอง คุณทิพย์พยายามพูดให้ผมคิดให้ดี และถามว่าผมนับถือใครมากที่สุด ผมย้อนสวนไปทันทีว่าคุณวิมล (ลูกน้องคุณทิพย์ ผู้ที่แนะนำผมให้กับคุณทิพย์) คุณทิพย์ถึงกับนิ่ง และผมก็เดินออกไปทันที และออกจากโรงแรมเพื่อไปจองตั๋วรถไฟเพื่อเดินทางกลับกรุงเทพในวันรุ่งขึ้น

กรณีศึกษาในบทนี้ ผมอยากให้พิจารณา ที่ความคิดของเจ้าของ ไม่พอใจผู้จัดการทั่วไป แต่ก็ไม่กล้าปลดเขาออก คิดยืมมือคนอื่นจัดการ แสดงให้เห็นว่าไม่ใช่คนจริง แม้นกระทั่งลูกน้องก็ไม่กล้าพูดตรงๆ หูเบา ขาดความเป็นผู้นำ ไม่มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารคน เจ้าของประเภทนี้จะไม่ลงทุนเรื่องคน จ่ายเงินเดือนน้อย ที่เหลือไปหากันเอาเอง มีเงินพิเศษให้เฉพาะบางคนที่เชื่อฟังและประจบ ไม่ให้รางวัลจากผลงาน ใช้คนไม่เป็น บริหารลูกน้องแบบนี้ ก็จะได้ลูกน้องที่ไม่มีความสามารถ หรือมีลูกน้องที่มีความสามารถก็ไม่สามารถให้ลูกน้องได้ใช้ความสามารถได้เต็มที่ อยู่ไปวันๆ หรือไม่ก็ต้องไปอยู่ที่อื่น

การเข้าไปทำงานที่โรงแรมปอยหลวงทำให้ผมเสียโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนและการเจริญเติบโตอย่างเป็นขั้นตอนจากคุณกลมา นอกจากนั้นผมยังถูกเพื่อนและลูกน้องหักหลัง เจ้านายทำร้ายจิตใจ ถือว่าเป็นบทเรียนที่ยิ่งใหญ่ของผม อย่างไรก็ตาม ผมได้รับการถ่ายทอดความรู้เรื่องการบริหารจัดการโรงแรมจาก Mr. Di Di แบบตัวต่อตัวซึ่งหาเรียนที่ไหนไม่ได้แม้นจะมีเงินเป็นล้านๆบาทก็ไม่มีโอกาสอย่างผม

ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

27 พ.ย.2553