

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการกล่าวถึงผลการศึกษาในระยะที่ 1 ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในภาคสนาม สิ้นสุดด้วยรูปแบบวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์มิติขององค์ประกอบ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่มีการอภิปราย และสรุปความ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นดังนี้

1. บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา
2. สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟบางพระ กอล์ฟ คลับ
3. สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟเมาส์เท่น ซาโดว์ กอล์ฟคลับ
4. สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟดิอิมเมอรัล กอล์ฟ แอนด์ คันทรี่คลับ
5. สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟเลกาซี คริสตัล เบย์ กอล์ฟคลับ
6. สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟสยามคันทรี่ คลับ พัทยา แพลนเทชั่น
7. สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟบูรพา กอล์ฟ คลับ
8. องค์ประกอบด้านองค์การของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ
9. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ
10. องค์ประกอบด้านพนักงานของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ
11. องค์ประกอบด้านนโยบายและแนวทางการจัดการของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ
12. ประสิทธิภาพการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ

บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในสนามกอล์ฟ (สถานประกอบการ) 6 แห่ง ได้แก่ สนามกอล์ฟบางพระ กอล์ฟ คลับ สนามกอล์ฟเมาส์เท่น ซาโดว์ กอล์ฟคลับ สนามกอล์ฟดิอิมเมอรัล กอล์ฟ แอนด์ คันทรี่คลับ สนามกอล์ฟเลกาซี คริสตัล เบย์ กอล์ฟคลับ สนามกอล์ฟสยามคันทรี่ คลับ พัทยา แพลนเทชั่น และสนามกอล์ฟบูรพา กอล์ฟ คลับ ซึ่งจากการศึกษาทำให้สรุปบริบทในภาพรวม ได้ดังนี้

สนามกอล์ฟที่ศึกษาเป็นสนามกอล์ฟที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกของประเทศไทย และสามารถกล่าวได้ว่าภาคตะวันออกมีสนามกอล์ฟที่มากที่สุดในประเทศไทย (สมาคมกอล์ฟอาชีพแห่งประเทศไทย, 2555) โดยจากการศึกษาทำให้ทราบว่าสิ่งที่สนามกอล์ฟทั้ง 6 แห่งนั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานที่เหมือนกัน ได้แก่ การบริการแคดดี้ การบริการรถกอล์ฟ บริการสนามไครฟ์ บริการการเรียนกับโปรกอล์ฟ ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก อีกทั้งสามารถรองรับการแข่งขันระดับทัวร์นาเมนต์ สามารถจัดงาน Event ต่าง ๆ เช่น ถ่ายแบบ แกล้งข่าว เป็นต้น ในส่วนของคลับเฮาส์ ประกอบด้วย ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก โปรชอป อาหารและเครื่องดื่ม Kiosk (คือซุ้มขายของ อาหารหรือนั่งพักภายในสนาม) โปรโมชันของทางสนามกอล์ฟ โดยอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

การบริการแคดดี้ ทางสนามทุกแห่งมีนโยบายเหมือนกันคือ การฝึกอบรมให้แคดดี้ทุกคนมีใจรักในการให้บริการและมีความรู้เกี่ยวกับสนามทุกหลุม เพื่อให้คำแนะนำในการตีกอล์ฟ และสร้างความประทับใจให้กับนักกอล์ฟทุกท่านในการใช้บริการกับทางสนามซึ่งในปัจจุบันสนามกอล์ฟมีทีมงานแคดดี้ที่มีคุณภาพไม่น้อยกว่า 100 คน และทุกคนได้ผ่านการฝึกอบรมการเป็นแคดดี้มืออาชีพ ที่มีความพร้อมและยินดีให้บริการกับนักกอล์ฟทุกท่าน โดยมีอัตราค่าบริการตามราคาต่าง ๆ ที่สนามกำหนดและแยกการเก็บค่าบริการตามจำนวนหลุมของทางสนามนั้น ๆ (ซึ่งทางผู้ใช้บริการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกกี่หลุมเอง) เช่น 18 หลุมมีราคาเท่ากับ 250 บาท และ 9 หลุมมีราคาเท่ากับ 150 บาท เป็นต้น

การบริการรถกอล์ฟ ทางสนามกอล์ฟได้มีการเปลี่ยนรถกอล์ฟ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันทางสนามกอล์ฟจะมีความพยายามที่จะใช้รถกอล์ฟรุ่นใหม่ และมีจำนวนมากพอเพื่อรองรับกับความต้องการของนักกอล์ฟ โดยมีอัตราค่าบริการตามราคาต่าง ๆ ที่สนามกำหนดและแยกการเก็บค่าบริการตามจำนวนหลุมของทางสนามนั้น ๆ (ซึ่งทางผู้ใช้บริการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกกี่หลุมเอง) เช่น 18 หลุมมีราคาเท่ากับ 600 บาท และ 9 หลุมมีราคาเท่ากับ 300 บาท เป็นต้น

บริการสนามไครฟ์ สำหรับนักกอล์ฟมือใหม่หรือนักกอล์ฟที่ต้องการฝึกฝีมือหรือนักกอล์ฟที่ต้องการฝึกซ้อมก่อนการลงตีกอล์ฟ ทางสนามกอล์ฟมีบริการ Driving Range, Driving Putting Green and Practice Area ซึ่งซ้อมบนหญ้าจริง ที่พร้อมให้บริการสำหรับทุกท่าน ด้วยราคาสบาย ๆ หรือราคาไม่สูงมากนัก โดยมีเวลาเปิดและปิดสอดคล้องกับการเปิดปิดสนามของทุกวัน เช่น เพียง 30 บาทต่อ 40 ลูก เวลาเปิด-ปิด: 6 โมงเช้าถึง 6 โมงเย็น ทุกวัน เป็นต้น

บริการการเรียนกับโปรกอล์ฟ โดยนักกอล์ฟท่านใด ต้องการพัฒนาศักยภาพฝีมือด้านการตีกอล์ฟ ทางสนามกอล์ฟจะมีบริการสอนวงสวิงสอนตั้งแต่พื้นฐานวงสวิงจนกระทั่งเทคนิคการตีกอล์ฟ

ขึ้นสูงหรือแก้ไขวงสวิงจากโปรกอล์ฟที่ผ่านการขึ้นทะเบียนเป็นโปรกอล์ฟ ที่พร้อมให้บริการ

ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก มีบริการตู้ล็อกเกอร์สำหรับนักกอล์ฟทุกท่าน โดยแบ่งเป็นในส่วนของผู้ชาย และในส่วนของผู้หญิง อย่างชัดเจน เพื่อให้ นักกอล์ฟเก็บสัมภาระได้อย่างปลอดภัย และมีห้องอาบน้ำจำนวนหลายห้อง พร้อมด้วยห้องสุขาอัตโนมัติไว้ให้บริการกับนักกอล์ฟอีกด้วย โดยมีเวลาเปิดและปิดสอดคล้องกับการเปิดและปิดสนามของทุกวัน เช่น เวลาเปิด-ปิด 6 โมงเช้า - 1 ทุ่ม ทุกวัน เป็นต้น

โปรชอป มีจำหน่ายเสื้อผ้าและสินค้ากอล์ฟที่มีคุณภาพทุกชนิดให้นักกอล์ฟได้เลือกสรร มีทั้งแบรนด์ของทางสนามกอล์ฟเอง และแบรนด์กอล์ฟชั้นนำอื่น ๆ บริการเช่าถุงกอล์ฟและรองเท้ากอล์ฟ โดยมีเวลาเปิดและปิดสอดคล้องกับการเปิดและปิดสนามของทุกวัน เช่นเวลาเปิด-ปิด: 6 โมงเช้า -6 โมงเย็น ทุกวัน เป็นต้น

อาหารและเครื่องดื่ม ทั้ง 6 แห่งมีห้องอาหาร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนห้องปรับอากาศ และส่วนที่ เปิดโล่งรับอากาศอันบริสุทธิ์จากธรรมชาติ โดยห้องอาหารภายในสนามได้ถูกออกแบบให้มีบรรยากาศภายในแบบโปร่ง โล่งสบาย มีที่นั่งเพื่อรองรับนักกอล์ฟได้จำนวนพอสมควร ให้นักกอล์ฟได้มาลิ้มรสชาติอาหาร โดยมีเมนูที่หลากหลาย ทั้งอาหารฝรั่ง อาหารญี่ปุ่น อาหารเกาหลี และอาหารไทย หรืออื่น ๆ พร้อมชมวิวธรรมชาติอันเขียวชอุ่มภายในสนามกอล์ฟ โดยมีเวลาเปิดและปิดสอดคล้องกับการเปิดและปิดสนามของทุกวัน หรือมีการเปิดและปิดก่อนและหลังบ้างตามความเหมาะสม เช่นเวลาเปิด-ปิด: 6 โมงเช้า- 3 ทุ่ม ทุกวัน และสถานที่จัดเลี้ยงสำหรับหน่วยงานที่ต้องการใช้ห้องประชุมในการจัดสัมมนาภายในหรือกับกลุ่มลูกค้าโดยทางสนามกอล์ฟ มีห้องประชุมในการให้บริการและสามารถจัดเลี้ยงเป็นกลุ่มได้

Kiosk (อ่านว่า คี-ออส หมายถึง ชุมขายของ อาหารหรือนั่งพักผ่อนภายในสนาม) สำหรับนักกอล์ฟที่เหนื่อยและต้องการนั่งพักระหว่างการเล่นกอล์ฟ โดยแต่ละท่านสามารถนั่งรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มนานาชนิด ตามกลุ่มหลุมต่าง ๆ ที่จัดไว้ให้ ตัวอย่างเช่น หลุม 1, 4, 7, 12 และ 16 เป็นต้น

โปรโมชันของทางสนามกอล์ฟ ทางสนามกอล์ฟจะมีการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ด้วยกัน คือ โปรโมชันช่วงภาคฤดูร้อน (Summer Promotion) โปรโมชันพิเศษ (Special Promotion) และ โปรโมชันการตีกอล์ฟควบคู่กับการพักในโรงแรม (Promotion Hotel)

สภาพทั่วไปของสนามกอล์ฟ

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟบางพระ กอล์ฟ คลับ

สนามกอล์ฟตั้งอยู่เลขที่ 45 หมู่ 6 ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา ชลบุรี 20110 โทรศัพท์ 038-341149-50, 341405, 341152 โทรสาร 038-341151 อีเมลล์: seksitt@bangpragolf.co.th
เว็บไซต์ <http://www.bangpragolf.co.th> Latitude: 13.2248 Longitude: 100.96579

สนามกอล์ฟบางพระ กอล์ฟ คลับ เป็นสนามกอล์ฟ 18 หลุมที่ถูกสร้าง โดยบริษัท Japan Golf Promotion Co.,Ltd เมื่อปี ค.ศ. 1987 และตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ค.ศ. 2005 บริษัทออร์บัส จำกัด ภายใต้การบริหารของ Yokohama Golf and Country Club ได้เข้ามาบริหารแทน โดยความร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเช่นเดิม ตั้งอยู่ที่อำเภอศรีราชาอยู่ห่างจากกรุงเทพฯประมาณ 80 นาทีโดย รถยนต์ สนามแห่งนี้ตั้งอยู่บนพื้นที่ที่เป็นเนินเขาและแต่ละหลุมนั้น ได้แยกออกมา จาก ต้นไม้ใหญ่ ส่วนกรีนนั้นมีลักษณะที่ไวต่อการพัตต์

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟบางพระ กอล์ฟ คลับ

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟบางพระ กอล์ฟ คลับ			
ผู้ออกแบบสนาม	Japan Golf Promotion Co.,Ltd	วันธรรมดา ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 1,400 บาท
เริ่มเปิดให้บริการ	ค.ศ. 1987	วันหยุด ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,400 บาท
จำนวนหลุม	18	ค่าแอนด์	250 บาท
พาร์	72	ค่าบริการรถกอล์ฟ	ราคาสมาชิก: 600 บาท ราคาผู้มาเยือน: 600 บาท
ระยะ (หลา)	7,205 หลา		

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเมาส์เท่น ชาโดว์ กอล์ฟคลับ

สนามกอล์ฟตั้งอยู่เลขที่ 159/1 หมู่ 2 ถนนแสนสุข ตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี 20130 โทรศัพท์ +66 (0) 38389211 โทรสาร+66 (0) 38389219 อีเมลล์: jeabmarketing@hotmail.com
Latitude: 13.2539 Longitude: 100.95783

ผู้ออกแบบสนามแห่งนี้ได้สร้างสนามแห่งนี้ขึ้นอย่างสวยงามโดยให้หลังกรีนนั้นเต็มไปด้วยดอกไม้และต้นไม้ แฟร์เวย์และกรีนอยู่ในสภาพที่ดี หลุม 6 และ หลุม 14 พาร์ 5 นั้นกรีนได้ตั้งอยู่หลังแอ่งน้ำที่มีขนาดใหญ่ เวลาทำการตีลูกต้องตีด้วยความละเอียด รอบคอบเป็นอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเมาส์เท่น ชาโดว์ กอล์ฟคลับ

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเมาส์เท่น ชาโดว์ กอล์ฟคลับ			
ผู้ออกแบบสนาม	Ronald Fream	วันธรรมดา ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 750 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,000 บาท
เริ่มเปิดให้บริการ	ค.ศ. 1993	วันหยุด ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 1,200 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,500 บาท
จำนวนหลุม	18	ค่าแคดดี้	220 บาท
พาร์	72	ค่าบริการรถกอล์ฟ	ราคาสมาชิก: 600 บาท ราคาผู้มาเยือน: 600 บาท
ระยะ (หลา)	6,807 หลา		

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟดิอิมเมอร์ลัล กอล์ฟ แอนด์ คันทรีคลับ

สนามกอล์ฟตั้งอยู่เลขที่ 81 หมู่ 6 ถนนสุขุมวิท ตำบลบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง

จังหวัดระยอง 21130 โทรศัพท์ +66 (0) 38941044, +66 (0) 38941111 โทรสาร +66 (0) 38941044

โทรศัพท์มือถือ: 086-816-2992 และ 082-469-8501 เว็บไซต์คือ www.theemeraldgolf.com, e-mail: theemeraldgolf@yahoo.com

สนามนี้เป็นภูเขา มีความน่าท้าทายตรงกรีนที่ยกระดับเวลาตีขึ้นกรีนและแฟร์เวย์ ถูกออกแบบให้เป็นลอนเพื่อเพิ่มอุปสรรคในการเล่น

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟดิอิมเมอร์ลัล กอล์ฟ แอนด์ คันทรีคลับ

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟดิอิมเมอร์ลัล กอล์ฟ แอนด์ คันทรีคลับ			
ผู้ออกแบบสนาม	Nick Faldo, Desmond Muirhead	วันธรรมดา ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 750 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,000 บาท

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟดิอิมเมอรัล กอล์ฟ แอนด์ คันทรีคลับ			
เริ่มเปิดให้บริการ	ค.ศ. 1996	วันหยุด ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 1,200 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,500 บาท
จำนวนหลุม	18	ค่าแคดดี้	220 บาท
พาร์	72	ค่าบริการรถกอล์ฟ	ราคาสมาชิก: 600 บาท ราคาผู้มาเยือน: 600 บาท
ระยะ (หลา)	6,807 หลา		

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเลกาซี คริสตัล เบย์ กอล์ฟคลับ

สนามกอล์ฟตั้งอยู่เลขที่ 502 หมู่ 10 ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20210
โทรศัพท์ +66(0) 3834-9370-74, 085-228-0640-41 โทรสาร +66 (0) 3834 9365 อีเมลล์:
crystalbaygolfclub@hotmail.com Latitude: 13.20486 Longitude: 101.03568

สนามกอล์ฟนี้จัดว่าเป็นสนามอยู่ใจกลางเมือง แวดล้อมด้วยชุมชนขนาดใหญ่ เช่น ศรีราชา ชลบุรี และบางแสน ซึ่งหากผู้มาออกรอบนอกจากจะได้รับความพอใจจากคุณภาพของ สนาม กรีนที่เร็วและสมบูรณ์มีสายลมจากทะเลพัดอยู่ตลอดเวลา หลังจากออกรอบอาจทานอาหาร ในคลับเฮาส์ หรือออกมาพักผ่อนกับร้านอาหารชายทะเล หรือสถานบันเทิงได้อีกในยามค่ำคืน การเดินทางสู่สนามกอล์ฟ โดยมาจากกรุงเทพได้หลายทางและสะดวกสบาย เช่น ใช้ถนนสุขุมวิท หรือ สายมอเตอร์เวย์ หรือทางด่วนสายบางนา – ตราด โดยใช้เส้นทางแยกเข้าบางแสน ข้ามผ่านตลาด หนองมนเพียง 3 กิโลเมตร จากสภาพโดยรวม นักกอล์ฟพึงพอใจมากของสนาม คือ ที่พักใน สนาม กรีนที่สมบูรณ์และเร็วเล่นสนุกทุกฤดู ราคาที่อยู่ประมาณปานกลางไม่แพงเมื่อเปรียบเทียบกับความสมบูรณ์ของสนามและระยะเวลารวมค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเลกาซี คริสตัล เบย์ กอล์ฟคลับ

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเลกาซี คริสตัล เบย์ กอล์ฟคลับ			
ผู้ออกแบบสนาม	Thai Takenaka	วันธรรมดา ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 750 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,000 บาท

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟเลกาซี คริสตัล เบย์ กอล์ฟคลับ			
เริ่มเปิดให้บริการ	ค.ศ. 1987	วันหยุด ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 1,200 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,500 บาท
จำนวนหลุม	27	ค่าแคดดี้	220 บาท
พาร์	108	ค่าบริการรถกอล์ฟ	ราคาสมาชิก: 450 บาท ราคาผู้มาเยือน: 450 บาท
ระยะ (หลา)	7,009 หลา		

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟสยามคันทรี่ คลับ พัทยา แพลนเทชั่น

สนามกอล์ฟตั้งอยู่เลขที่ 50/6 หมู่ที่ 9 ตำบลโป่ง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20150

โทรศัพท์: (66 38) 909 – 600 / 085 – 094-5589 โทรสาร: (66 38) 909 – 699 อีเมลล์:

plantation@siamcountryclub.com เว็บไซต์: <http://www.siamcountryclub.com> Latitude:

12.91826320990571 Longitude: 100.99279937274403

สนามกอล์ฟสยามคันทรี่คลับแพลนเทชั่น (Siam Country Club Plantation) เป็นสนามระดับแชมเปียนชิพ ขนาดมาตรฐาน 27 หลุม ระยะโดยเฉลี่ยจากแท่นหลังที่พาร์ 72 ประมาณ 7,450 หลา ออกแบบโดย Schmidt & Curley Design Inc. แบ่งออกเป็น 3 รอบคือเก้าหลุมแรก (A) ใช้ชื่อ Sugarcane รอบเก้าหลุมที่สอง (B) ใช้ชื่อ Tapioca และเก้าหลุมสุดท้าย (C) ใช้ชื่อ Pineapple ทั้งนี้เพื่อเป็นการรำลึกถึงพื้นที่เดิมก่อนสร้างสนามกอล์ฟแห่งนี้ ซึ่งเป็นดินแดนที่อุดมสมบูรณ์เคยเป็นไร่อ้อย ไร่มันสำปะหลัง และไร่สับปะรดขนาดใหญ่ ตั้งอยู่บนยอดเนินเขา เปิดรับลมธรรมชาติที่พัดผ่านสนามจากทะเล และยังเปิดกว้างมองเห็นได้ไกลถึงทะเลเมืองพัทยา ตกแต่งไม้คลุมดินด้วยถั่วบราซิล หญ้าคาแดง Love Grass และหญ้าแฝกขนานสองข้างแฟร์เวย์ ด้วยเส้นสายรูปทรงและสีที่โดดเด่น สำหรับพันธุ์หญ้าที่เลือกใช้สนาม โดยส่วนของกรีนใช้ Bermuda Tifdwarf สายพันธุ์ Novotek ในส่วนแฟร์เวย์ที่ออฟ และพื้นที่ส่วนที่เหลือจะเป็นหญ้า Seashore Paspalum ซึ่งนักกอล์ฟสามารถสัมผัสกับภาพโดยรวมของสนามกอล์ฟที่นอกจากความท้าทายจากกระแสมที่พัดแรงในหลายช่วงเวลา กรีนที่อุดมไปด้วยเนินหลายระดับตามสไตล์สภาพของสนามภูเขา เพลิดเพลินกับทิวทัศน์ที่สวยงามยากที่จะหาที่อื่นมาเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ อาคารสโมสร หรือคลับเฮาส์ (Club House) เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของสนามกอล์ฟ เน้นความหรูหรา สง่างาม โดดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อให้กลมกลืนกับธรรมชาติ ซึ่งภายนอกอาคารมองดูคล้ายรูปทรง

ปีกนก มองเห็นทิวทัศน์ 360 องศา ด้านหน้าคลับเฮาส์สามารถมองเห็นสนาม 3 หลุมที่มีกรีนทั้ง 3 กรีน เชื่อมต่อกันบนพื้นที่กว่า 3,000 ตารางเมตร เป็นกรีนแฟดสาม (Triple Green) ที่มีเพียงแห่งเดียวในเมืองไทย และหนึ่งเดียวในเอเชีย ถือว่าเป็นหลุม Signature Hole ของสนาม และเมื่อปลายเดือนตุลาคม ค.ศ. 2009 ที่ผ่านมา ได้รับเลือกให้เป็นสนามแข่งขันกอล์ฟระดับโลก ในรายการ Honda LPGA Thailand 2009 ซึ่งเป็นรายการที่บรรดาโปรกอล์ฟหญิงคนสำคัญที่มีชื่อเสียงในระดับโลกเข้าร่วมการแข่งขันมากมาย

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟสยามคันทรี่ คลับ พัทยา แพลนเทชั่น

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟสยามคันทรี่ คลับ พัทยา แพลนเทชั่น			
ผู้ออกแบบสนาม	Schmidt & Curley Design Inc	วันธรรมดา ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 3,000 บาท
เริ่มเปิดให้บริการ	ค.ศ. 2007	วันหยุด ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 3,600 บาท
จำนวนหลุม	27	ค่าแกลดดี	220 บาท
พาร์	72	ค่าบริการรถกอล์ฟ	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 650 บาท
ระยะ (หลา)	7,450 หลา		

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟบูรพา กอล์ฟ คลับ

สนามกอล์ฟตั้งอยู่ที่ 281 หมู่ 4 ตำบลบึง อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท 20230 โทรศัพท์: +66(0)85-2888-226-27/+66(0)89-888-0648 โทรสาร: +66 (0) 3837 2612 / +66(0)38-372-613 อีเมลล์: info@buraphagolfthailand.com เว็บไซต์: http://www.buraphagolfthailand.com Latitude: 13.03716 Longitude: 101.0357

สนามกอล์ฟบูรพา เป็นสนามกอล์ฟ 36 หลุม ออกแบบโดยอดีตนักกอล์ฟที่มีชื่อเสียง เดวิด กราแฮม (David Graham) โดยมีจุดเด่นเป็นสนามเขา กระแสลม และ Pot Bunker เป็นอุปสรรคและเสน่ห์ ในการเล่นลูกแต่ละช็อต ผู้เล่นต้องมีการวางแผนที่ดี เพื่อพิชิต สนามนี้ สนามนี้เป็นสนามที่ใช้จัดการแข่งขันอาชีพ TPC Tour เช่น Pattaya Open, Chevrolet Open, Cotto/ Winsor Open และ Omega Classic, Asian PGA Tour การเดินทางใช้เส้นทาง Motorway จากกรุงเทพฯ ประมาณ 1 ชั่วโมงเศษ ออกที่ กม.31 (Route 7)

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟบุรพา กอล์ฟ คลับ

ข้อมูลทั่วไปของสนามกอล์ฟบุรพา กอล์ฟ คลับ			
ผู้ออกแบบสนาม	David Graham	วันธรรมดา ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,000 บาท
เริ่มเปิดให้บริการ	ค.ศ. 1995	วันหยุด ค่ากรีนฟี	ราคาสมาชิก: 0 บาท ราคาผู้มาเยือน: 2,500 บาท
จำนวนหลุม	36	ค่าแคดดี้	300 บาท
พาร์	144	ค่าบริการรถกอล์ฟ	ราคาสมาชิก: 600 บาท ราคาผู้มาเยือน: 600 บาท
ระยะ (หลา)	7,185 หลา		

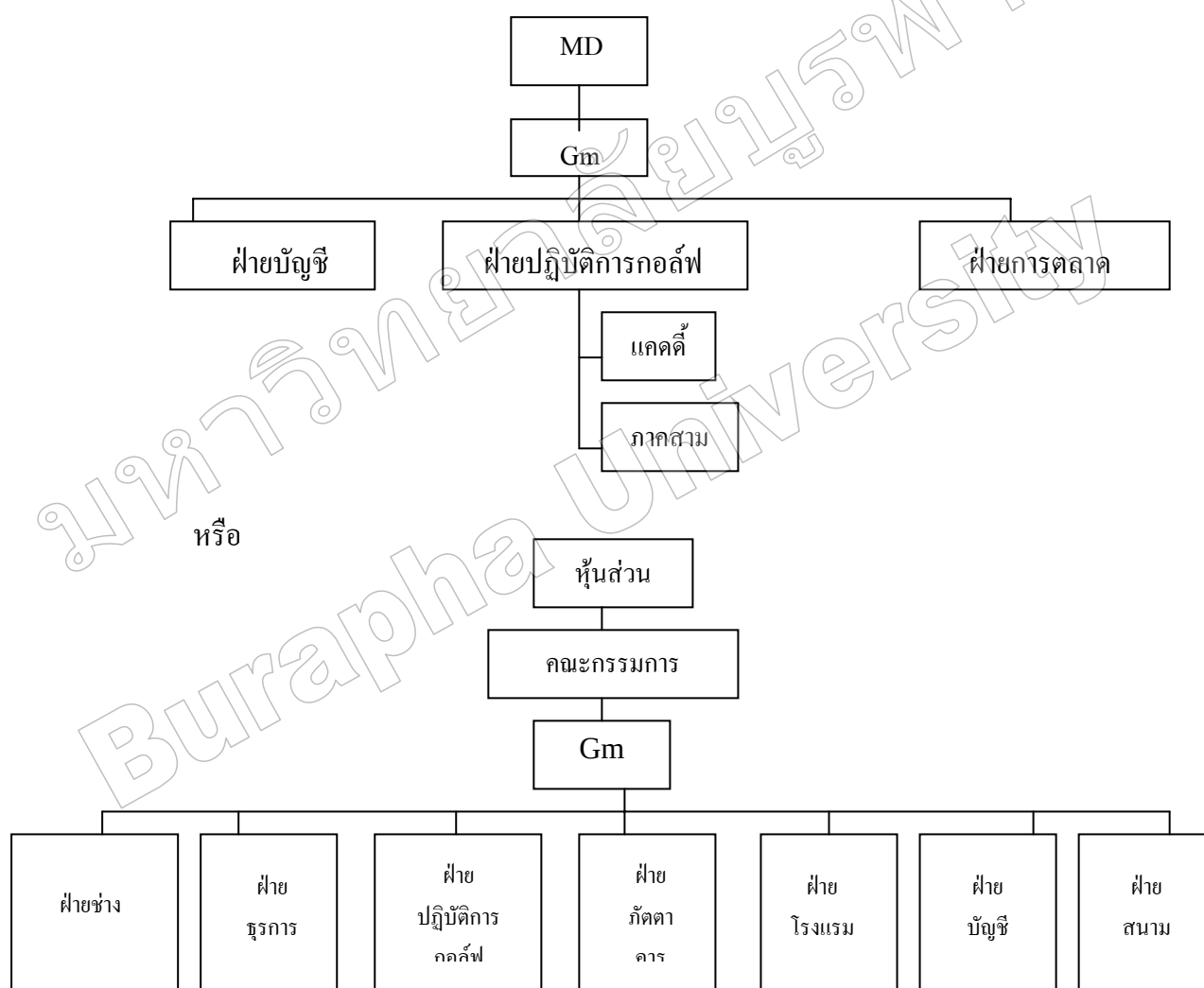
องค์ประกอบด้านองค์การของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

การศึกษาในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง นั้น ได้มีข้อค้นพบว่า องค์การมีการจัดแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ดังเห็นได้จากข้อมูลที่ได้รายงานจากสนามกอล์ฟ ตัวอย่างเช่น “...จริง ๆ แล้วองค์ประกอบที่ทำให้สถานประกอบการอยู่รอดนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารจัดการ ระเบียบ เงินไม่รั่วไหล สนามต้องสะอาดเรียบร้อย กรีนดี เฟร์เวอร์ดี เลเอาท์ดี” ดังนั้นผู้จัดการสถานประกอบการการท่องเที่ยวกอล์ฟจำเป็นต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อความเป็นระเบียบโดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน แต่ขณะเดียวกันก็สามารถยืดหยุ่นได้บ้างตามความเหมาะสม ดังเห็นได้จาก ในวันที่ลูกค้ามาใช้บริการสนามกอล์ฟ โดยเฉพาะวันเสาร์ วันอาทิตย์ หรือวันหยุดในวันสำคัญ จะมีผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก บางมาแชลจะมาช่วยสตาฟเตอร์ หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการกอล์ฟลงมาช่วยมาแชล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยองค์ประกอบด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. สายการบังคับบัญชา
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่
3. หลักแบ่งงานกันทำ
4. การกระจายอำนาจ
5. เทคโนโลยี

สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชาเป็นส่วนแรก ที่สถานประกอบการให้ความสำคัญและตระหนัก ดังจะเห็นได้จากการศึกษาพบว่า ในโครงสร้างองค์การนี้จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้จัดการตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการรายงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน โดยมีการรายงานตามลำดับชั้น โดยพนักงานรายงานหัวหน้างาน จากหัวหน้างานถึงผู้จัดการ จากผู้จัดการถึงผู้จัดการระดับสูงขึ้นไป ดังเห็นได้จากภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โครงสร้างองค์การ

หลักการรายงานจะรายงานตามสายการบังคับบัญชา เนื่องจากสายการบังคับบัญชาได้มีส่วนสำคัญที่ถูกนำมาใช้เป็นกลไกการเชื่อมโยงงานต่าง ๆ จากระดับล่างสุดไปยังระดับบนและจาก

ระดับบนลงสู่ระดับล่าง ดังนั้นจึงไม่มีงานใด ๆ ที่ถูกละทิ้งโดยปราศจากการกำกับดูแลหรือประสานงาน “...ทุกคนตำแหน่งหน้าที่ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา โดยไม่คำนึงถึงว่าตัวเองจะมีตำแหน่งสูงกว่าหรือต่ำกว่า โดยไม่ทราบเลยว่าใครเป็น MD เป็น GM ยิ่งถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นทุกคนก็จะยิ่งร่วมมือร่วมแรงกันแก้ปัญหา...” นอกจากนั้นบุคลากรในองค์การสามารถใช้สายการบังคับบัญชาบ่งบอกถึงหัวหน้างานโดยตรงของตนและเส้นทางที่สายของอำนาจหน้าที่ขึ้นและลง รวมถึงความเข้าใจที่มีต่อตำแหน่งของตัวเองภายในลำดับชั้นต่าง ๆ ในองค์การ

“มี MD มี GM แล้วแผนกบัญชี แผนก Golf Operation ประกอบด้วย แคดดี้ รถกอล์ฟ สเตาท์เตอร์ มาแชล แผนกการตลาด”

“โครงสร้างก็เหมือนกับธุรกิจทั่ว ๆ ไป...”

“มี GM มีผู้ช่วย GM รองลงมาเป็น Director Account/ Finance Director Administration Director of Golf Director Sport Complex...”

การมอบหมายอำนาจหน้าที่

ผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการกอล์ฟไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานทุกงานให้สำเร็จคล่องตามเป้าหมายได้โดยลำพังได้ ผู้จัดการจึงต้องมีการใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์การ โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของงาน อำนาจหน้าที่ที่อ้างถึงสิทธิในการตัดสินใจในการปฏิบัติโดยการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ อำนาจหน้าที่จะมีการลดหลั่นลงตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้นตำแหน่งในระดับสูงก็มีอำนาจในขอบเขตที่กว้างกว่าตำแหน่งในระดับล่าง พนักงานภายในองค์การจะยอมรับในอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาและเต็มใจยอมรับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รับการมอบหมายสิทธิในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างถูกต้องเป็นทางการ

“ภาคสนามเราจะมีผู้จัดการเป็นผู้ดูแล ภาษาอังกฤษ เรียกว่า Superintendent ดูแลความสมบูรณ์ของสนาม ความเรียบร้อยของสนาม เรื่องหญ้า จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับดินไม้ เรื่องปุ๋ย เรื่องน้ำ จะต้องรู้หมดเพื่อเกิดความสวยงาม ชุ่มชื้น เจริญ อันนี้ ด้านสนาม”

“ในส่วนภาคบริการอย่างที่เราเคยบอกว่า 1) เราต้องมีพนักงานต้อนรับเวลาที่แขกมาถึงสถานที่เรา 2) เราต้องมีแคดดี้ที่มีความสามารถรู้เรื่องรายละเอียดเกี่ยวกับสนาม รู้ระยะธง แคดดี้ต้องแนะนำว่าหลีกก็หลา 3) สเตาท์เตอร์จะต้องดูแลว่า แต่ละก๊วนที่ออกไปหรือแต่ละคนจองไว้กี่โมง พยายามออกให้ตรงเวลาที่ที่สุด 4) มาแชล ตรวจสอบความเรียบร้อยของแต่ละก๊วน แคดดี้ทำงานช่วยเหลือลูกค้า คิวว่าก๊วนคิดไหม”

“หลังจากลูกค้าตีกอล์ฟเสร็จแล้วเราก็ต้องมีด้านบริการ ทั้งเรื่องเครื่องดื่ม อาหาร

ลีดเดอร์ ลูกค้าทุกคนหลังจากจบ 18 หลุมแล้ว ต้องการชำระร่างกายและเปลี่ยนเสื้อผ้าและใช้เวลาพักผ่อน รับประทานอาหารในคลับเฮาส์ ที่มีการเตรียมพร้อมไว้แล้ว”

“สนามไครฟ์ ซึ่งเป็นสนามฝึกซ้อม ซึ่งมีความยาว ลูกค้ายกก่อนออกรอบก็จะมาซ้อมก่อนแล้วก็จะซื้อบริการลูกกอล์ฟ”

หลักแบ่งงานกันทำ

การแบ่งงานกันทำมีความจำเป็นเพราะจะทำให้ทุกคนในสถานประกอบการท่องเที่ยว กอล์ฟทราบหน้าที่ของตนเองซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการจะแบ่งงานทั้งหมดขององค์กรเป็นด้านๆ ตามความชำนาญที่ต้องใช้ในการทำงาน หลักการแบ่งงานกันทำมี 3 ลักษณะ คือ

1. งานจะถูกแบ่งตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน เช่น แบ่งตามวิชาชีพ

“ไปกอล์ฟมีการขึ้นทะเบียนกับสมาคมกอล์ฟอาชีพ” ผู้จัดการผ่านการอบรมหรือมีประสบการณ์การบริหารจัดการมาหลายปีหรือจบสาขาการจัดการกอล์ฟมา”

2. งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวนอน คือแบ่งเป็นกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์กร เช่นมีการแบ่งเป็นฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด เป็นต้น

“สนามกอล์ฟลูกค้าจะมาใช้บริการด้านการตีกอล์ฟ แต่เราก็ต้องมีพนักงานคอยบริการจองล่วงหน้าว่าจะมาตีเมื่อไหร่ อันนี้คือแผนกจอง มีแผนกการตลาดที่ติดต่อลูกค้ายกมาใช้บริการและโดยทั่วไปเราก็จะมีผู้จัดการแต่ละแผนก แผนกร้านอาหารแผนกโรงแรม”

3. งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวตั้งขององค์กรหรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาจากสูงไปต่ำ

“ผู้บริหารทุกคนมีประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ เช่นการเล่นกอล์ฟ เป็นผู้จัดการทีมชาติ ได้ไปเห็นสนามในต่างประเทศ ว่าการบริหารจัดการเป็นอย่างไร”

“เรามีการแบ่งหน้าที่ของหัวหน้างานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้นเราจะประสานงานโดยตรงตามลำดับสายการบัญชา เช่นเมื่อ MD ทราบเรื่องว่าจะมีการจัดการแข่งขันกอล์ฟจากหน่วยงานภายนอกมา ก็จะส่งเรื่องมายัง MD หลังจากนั้น GM รับเรื่องและมีการเรียกประชุมหัวหน้างาน หลังจากนั้นก็จะแบ่งงานกันตามลำดับขั้นต่อไป”

การกระจายอำนาจ

จากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการในองค์กรท่องเที่ยวกอล์ฟมีการกระจายอำนาจในองค์กรเพื่อมอบหมายการตัดสินใจต่าง ๆ สู่ระดับล่างและช่วยลดภาระงานของผู้จัดการลง ดังเห็นได้จาก “หัวหน้าแคดดี้สามารถจัดสอบแคดดี้เข้าทำงาน มีบทลงโทษต่าง ๆ เมื่อแคดดี้ทำผิด” ทำให้ผู้จัดการมีเวลาพอที่จะเน้นไปที่ปัญหาที่สำคัญขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่างานให้กับบุคลากรระดับล่าง เพราะได้รับมอบหมายให้ทำการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น อีกทั้งยังสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรโดยตรง เพื่อการตัดสินใจอันนำไปสู่การสนองตอบต่อปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้นเพราะการตัดสินใจไม่ต้องรออนุมัติจากผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปเนื่องจากบุคลากรระดับล่างใกล้ชิดอยู่กับปัญหามากกว่าและอยู่ในฐานะที่จะตัดสินใจได้ดีกว่า

“เมื่อหัวหน้าแคดดี้มีปัญหาและจำเป็นต้องตัดสินใจเร่งด่วน สามารถปรึกษาหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการกอล์ฟ แล้วตัดสินใจได้เลย”

“เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการกอล์ฟจะร่วมกันปรึกษากับ หัวหน้า-สตาทเตอร์ หัวหน้าแคดดี้ แล้วรายงานผลและปรึกษาหารือกับผู้จัดการในลำดับต่อไป”

เทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสามารถมีผลทางอ้อมต่อการมีประสิทธิผลของการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในลักษณะส่งเสริม ความสำเร็จในการทำงานให้มีระดับที่เพิ่มขึ้น และรวดเร็วขึ้น

“ได้มาจากทุกระบบที่ว่าดี ระบบ 5 ส ระบบ ISO มาใช้กับองค์กรของเรา”

“เท่าที่ปฏิบัติ ที่ทดลองใช้สามารถใช้ได้ สิ่งสำคัญต้องพัฒนาคนให้มีจิตสำนึกเข้าถึงระบบเทคโนโลยีให้ได้”

“นำมาใช้ในภาคสนามระหว่าง โปรชอป สตาทเตอร์ มาแชล เราจะต้องมีวิทยุสื่อสารเพื่อรายงานหรือแจ้งข้อมูลระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา สำหรับคอมพิวเตอร์ใช้สำหรับการรับจองและเก็บข้อมูลของลูกค้าต่าง ๆ ว่ามาจากไหน เก็บค่าบริการเท่าไร รวมทั้งประวัติของพนักงานและของแคดดี้ด้วย”

การปรับเปลี่ยนการใช้งานทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟจะมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร และผลของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเทคโนโลยีกับโครงสร้างองค์กร จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ คือ การจัดสรรทรัพยากรภายในสถานประกอบการให้มีความเหมาะสมต่อการบรรลุการมีประสิทธิผล ได้แก่ การเลือกใช้คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเลือกใช้แรงงานของบุคลากรควบคู่กับ

เทคโนโลยีต่าง ๆ และความเหมาะสมของการมีปฏิสัมพันธ์กันก็จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานและการมีประสิทธิผลของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

ดังนั้นตัวแปรองค์การเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในประเทศไทย

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ มีการกล่าวถึงอยู่ตลอดเวลาจากบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ดังที่มีการกล่าวถึงอยู่ได้แก่ “คิดว่าสภาพแวดล้อมเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน” “พนักงานที่อยู่เขามีความสุขในระดับหนึ่ง ซึ่งมีการพูดกันบ่อยว่าใครทำงานสนามกอล์ฟนี้ไม่ได้ออกไปทำงานสนามอื่นไม่ได้แล้ว เพราะที่นี่สบายที่สุดแล้ว” จากการศึกษาในครั้งนี้ค้นพบว่าสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านเศรษฐกิจ
2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านสังคมและวัฒนธรรม
3. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านการเมืองและกฎหมาย
4. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านการแข่งขันและการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน
5. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ: วัฒนธรรมองค์การ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอยู่ในสถานภาพที่ดีพอทำให้รัฐบาลสามารถสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่สถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ “มีการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันระดับนานาชาติขึ้นในสนามกอล์ฟของประเทศไทย” และเจ้าของสถานประกอบการหรือหุ้นส่วนขององค์การท่องเที่ยวกอล์ฟเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพเพียงพอในการลงทุน “โดยส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยการถือหุ้น” และความแตกต่างในสถานะทางเศรษฐกิจหรือการมีค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้กลุ่มผู้ให้บริการสนามกอล์ฟนั้นมีความต้องการสถานประกอบการรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านสังคมและวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ: ด้านสังคมและวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า เจตคติทัศนคติ และความต้องการของผู้ใช้บริการพอใจผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ มีการแสวงหาสถานประกอบการใหม่โดยเปลี่ยนสถานที่ที่มีความหลากหลาย เห็นได้จาก “เมื่อมีการติดตามการแข่งขัน

รายการสำคัญระดับนานาชาติ หรือมีการทราบข่าวจากสื่อต่าง ๆ ว่ามีการเปิดใช้สนามใหม่” มีความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่าย ผู้ใช้บริการมีความต้องการด้านการบริการที่ดีและความประทับใจ ต้องการมีทางเลือกและความเสมอภาคในโอกาส มีการเคารพในสิทธิบุคคล มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้จัดการและหัวหน้างานมีลักษณะที่ยึดมั่นในอุดมการณ์กล้าเสี่ยงที่จะทดลองความคิดใหม่ ๆ ต้องการอิสระทางความคิดและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลของการทำงาน ลักษณะของสังคมที่ยึดมั่นในอุดมการณ์การกระจายอำนาจ การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การมีกลุ่มพลังที่เข้มแข็งและสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแรงผลักดันในเชิงเกื้อหนุนการดำรงอยู่ของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร: ด้านการเมืองและกฎหมาย

รัฐบาลมีนโยบาย และการสนับสนุนที่ชัดเจนด้านการท่องเที่ยวและการกีฬาโดยเฉพาะการท่องเที่ยวกอล์ฟเพราะเห็นว่าสามารถประชาสัมพันธ์ประเทศและสร้างรายได้ให้กับประเทศ และการเมืองในประเทศมีผลต่อการจัดการสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ ในด้านกฎหมายนั้น มีกฎหมายที่แข็งแกร่งและเกื้อหนุน ดังเห็นได้จาก มีการส่งเสริมให้มีการจัดการแข่งขันรายการต่าง ๆ ภายในประเทศขึ้น รัฐบาลมีรูปแบบการบริหารจัดการในระดับนโยบายที่มีการกระจายอำนาจให้เอกชนต่าง ๆ มีอิสระในการบริหารสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ โดยเปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งสมาคมผู้บริหารกอล์ฟขึ้นในแต่ละภูมิภาค ตามความต้องการของภูมิภาคเหล่านั้น

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร: ด้านการแข่งขันและการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ ประกอบด้วย 1) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทำให้ยอดขายและกำไรของสถานประกอบการลดลง 2) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อเป็นอุปสรรคที่สำคัญ โดยเฉพาะในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำซึ่งผู้บริโภคมีอำนาจซื้อลดลง ดังนั้นสถานประกอบการก็จำเป็นต้องรักษาระดับราคาเดิมเอาไว้เพื่อความอยู่รอด นอกจากนี้ผู้ซื้อยังมีทางเลือกที่จะใช้สินค้าและบริการของกลุ่มแข่งรายอื่นที่มีราคาใกล้เคียงอีกด้วย 3) อุปสรรคจากบริการที่ทดแทน จะส่งผลต่อการใช้บริการของกลุ่มแข่งขันจะเป็นทางเลือกสำหรับลูกค้าในการซื้อ 4) ระดับการแข่งขันจากสถานประกอบการเดิม ในแต่ละสถานประกอบการจะมีการแข่งขันกันมากขึ้น จึงทำให้ยอดขายและกำไรลดลง ส่วนการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำโดยการสร้างข้อได้เปรียบทางด้าน ราคา บริการ คุณภาพ ประสิทธิภาพของต้นทุน การประหยัดและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การเสนอสิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบหรือทำได้ดีเท่า

“สิ่งที่เราได้เปรียบที่อื่น ได้แก่ มีภูมิประเทศที่สวยงาม มีการจัดการองค์กรที่ดี มีการบริหารที่ดี และเอาใจใส่ในการดูแลแขก”

“...และลูกค้ามีความสุขเมื่อเล่นเสร็จ เราไม่ถูกตำหนิ แค่นี้บริการดี รู้จักปลอบใจ (เมื่อทำผิดพลาดแต่ละหลุม)...”

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร: วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการที่ผู้จัดการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมเหล่านี้ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระหว่างหน่วยงาน ดังเห็นได้จาก การแจ้งผลการประเมินความพึงพอใจระหว่างหน่วยงาน การประชุมหรือพูดคุยเรื่องผลงานหรือการแก้ปัญหาในงานที่หลากหลายรูปแบบ เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของสถานประกอบการเป็นปัจจัยที่มีรากฐานมาจากองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม การที่สถานประกอบการผ่านพ้นวิกฤตและเจริญก้าวหน้ามาได้เป็นลำดับ ก็เพราะมีอุดมการณ์ในการดำเนินกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับการปลูกฝังและปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อุดมการณ์ทั้งสี่ประการเป็นรากฐานของวิถีการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการ ประกอบด้วย ประการแรก สถานประกอบการเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร เพราะเชื่อว่าองค์กรดำเนินไปได้ด้วยบุคลากร บุคลากรเป็นสิ่งเดียวที่ทำให้องค์กรแตกต่างกัน การทำให้บุคลากรแสดงคุณประโยชน์ต่าง ๆ ออกมาได้เต็มที่ก็จะสามารถผลักดันให้องค์กรเข้าไปสู่ความเป็นเลิศ ประการที่สอง สถานประกอบการมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ โดยบุคลากรต่างมุ่งมั่นกระทำการทุกด้านด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ ในขณะเดียวกัน ประการที่สาม สถานประกอบการตั้งมั่นในความเป็นธรรม โดยดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้ง ประการที่สี่ สถานประกอบการถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และสิ่งแวดล้อมในฐานะพลเมืองคนหนึ่งที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม การบริหารคุณภาพโดยรวมเป็นอีกรากฐานหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของสถานประกอบการ ใช้ในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานของพนักงานแบบค่อยเป็นค่อยไปจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นองค์ประกอบของความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ

“...เราพยายามพัฒนา ปรับ ใ้ให้พนักงานมีจิตสำนึก ในด้านการบริการ การดูแลความสะอาด การทำหน้าที่ของตัวเอง รู้ว่าหน้าที่ของตัวเองทำอะไร ก็จะทำให้ได้ดี”

“...เรามีการแนะนำ หาวีธีการ หลักวิชาการ มาอธิบายให้เขาเข้าใจ”

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การทางบวกถือเป็นหัวใจสำคัญที่หล่อหลอมให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในองค์กร ทুমเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ทำให้เข้าใจคนในองค์กร ช่วยให้นุคลากรในองค์กรเข้าใจ และดึงพลังงานที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล มุ่งสร้างสรรค์พัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์การเชิงบวกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นเสมือนเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์กร วัฒนธรรมองค์การเชิงบวกก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกัน ช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์กร ไม่ให้บุคคลยึดมั่นแต่ตนเอง วัฒนธรรมองค์การเชิงบวกช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กรในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่ยึดบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกัน ดังนั้นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้จัดการสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ดังนั้นตัวแปรสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อนโยบายและแนวทางการจัดการ มีอิทธิพลต่อพนักงาน และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในประเทศไทย

องค์ประกอบด้านพนักงานของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

องค์ประกอบด้านพนักงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ลักษณะสำคัญที่ส่งผลในแต่ละด้านได้แก่

1. การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน
2. พฤติกรรมบุคลากร
3. แรงจูงใจในการทำงาน
4. ความสามารถของบุคลากร
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน

การที่พนักงานของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟมีอัตราการลาออกที่ต่ำ ซึ่งเกิดจากการมีการคัดเลือกบุคคลตามคุณสมบัติดังนี้

“บุคคลที่เข้ามาทำงานในสนามกอล์ฟ ประการแรกต้องมี ใจรักในกีฬาด้านนี้หรือรู้จักเกี่ยวกับกอล์ฟ ประการที่สองเป็นบุคคลที่รักการบริการ ประการสุดท้ายเป็นบุคคลที่รักธรรมชาติ”

“ก็มีคนอยู่นาน เขามีบ้านอยู่แถวนี้ ส่วนมากเป็นคนพื้นที่ อยู่ละแวกหมู่บ้าน”

สถานประกอบการมีสวัสดิการที่ดีต่อพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นประชาชนในท้องถิ่นหรือถ้ามาจากที่อื่นก็จะมีที่พักให้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ เนื่องจากสถานประกอบการไม่ต้องกังวลในเรื่องการสรรหาพนักงาน การลาออก หรือระบบการจ่ายค่าตอบแทน ระบบต่าง ๆ มีความคงที่และสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเองทำให้พนักงานสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย นอกจากนั้นแล้วพนักงานมีอายุการทำงานที่ยาวนาน ทำให้สถานประกอบการสามารถวางแผนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

“ปรับปรุงค่าจ้างให้เสมอภาค”

“พนักงานใหม่เมื่อเข้ามาจะมีการ Train เพราะฉะนั้นเร็ว Train เขาไว้แล้ว ก็จะหาวิธีการให้เขามีความพอใจ”

“โดยทั่วไปแล้วเงินเดือน เราควรจะให้เขาอย่างเหมาะสม ไม่น้อยเกินไป ควรจะมีการจ้างในราคาที่ใกล้เคียงกับโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ อันนี้เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราไม่สามารถปรับปรุงค่าแรงให้เสมอภาค ผมคิดว่าคงยากที่จะทำให้พนักงานอยู่กับเรานาน ๆ”

“ให้ความสำคัญกับพนักงานหรือแค่นี้ ให้ความสำคัญกับสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ”

พฤติกรรมของบุคลากร

ตามการรับรู้ของผู้จัดการและหัวหน้างาน บุคลากรในสถานประกอบการการท่องเที่ยว กอล์ฟส่วนมากมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม มีความผูกพันกับสถานประกอบการ มีสมาชิกมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันจะไม่ขยายความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันโดยสามารถหาข้อยุติได้เมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน และมีการร่วมแก้ไขปัญหาดูด้วยกัน สมาชิกส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร และสมาชิกสามารถเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเต็มที่ในการทำงาน เป็นเพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา

“แต่ละแผนกก็จะมีการพูดคุย ประชุม อย่างน้อยเดือนละครั้ง และเรียกพนักงานแต่ละแผนกมาพูดคุยว่าจะทำอย่างไรเพื่อที่จะได้ปรับปรุงงานในอนาคต”

“เราไม่ปิดกั้นความคิดแต่ละแผนกแต่เรามีเป้าหมายของเรา เขาคิดว่าเขาจะทำยังไงให้แผนกเขามีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ทุกอย่างสูงสุด ประหยัดค่าสุด”

“...ก็กระตุ้นให้เขา เพราะฉะนั้นเขาคิดเอง ไม่ได้บังคับเขา โดยทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งหมดถ้ามีก็จะแก้ปัญหาได้”

แรงจูงใจในการทำงาน

ผู้จัดการของสถานประกอบการการท่องเที่ยวกอล์ฟมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งแรงจูงใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพการบริการ “โดยมีการส่งพนักงานทั้งหมดไปดูงานและใช้บริการกับโรงแรม 6 ดาว อันนำมาสู่การหันกลับมาดูแลตัวเอง ตามหน้าที่ของตัวเอง สะท้อนดูตัวเอง” โดยการมีส่วนร่วมของทีมงานต่างๆ และยังสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลจูงใจเมื่อมีผลงานดีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังเห็นได้จาก จัดให้มีการให้รางวัลทุกไตรมาสหรือสิ้นปีเพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจ จัดให้มีระบบการให้รางวัลในรูปของ เงินรางวัล มีการประกาศยกย่องชมเชยตามป้ายประชาสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

“โดยการให้ความรู้ใหม่หรือการจัดอบรมให้เกี่ยวกับ วิธีการต้อนรับแขก การใช้ภาษาให้ถูกต้องมากขึ้น ได้ออกรอบ ซ้อมไครฟ ในราคาของพนักงาน มีการจัดการแข่งขันกอล์ฟของพนักงาน มีการรับประทานอาหารร่วมกัน”

ความสามารถของบุคลากร

ความสามารถของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในสถานประกอบการ อธิบายได้ว่า พนักงานของสถานประกอบการส่วนใหญ่จะพักอาศัยภายในสถานประกอบการ “...มีที่พักให้สำหรับทุกคน” ดังนั้นบทบาทของผู้จัดการและหัวหน้างาน จึงมีบทบาทเป็นผู้ดูแลพนักงานอีกด้วย พนักงานของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟจึงได้รับการพัฒนาทั้งทักษะวิชาชีพด้านการจัดกิจกรรมกอล์ฟ ด้านการจัดกิจกรรม ด้านการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ ตัวอย่างเช่นการแข่งขันกีฬา จัดงานในวันปีใหม่ เป็นต้น พร้อมทั้งความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟเพื่อนำมาปฏิบัติในสถานประกอบการให้มีความเข้าใจที่ตรงกันตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบด้านความสามารถของพนักงานของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟยังเป็นที่ยอมรับของผู้จัดการในการทำงานให้สำเร็จแต่ละกิจกรรม

“สนามกอล์ฟมันมีเพดานของมัน เมื่อมันไปถึงสูงสุดแล้ว มันก็จะไปไม่ได้แล้ว ยกเว้นขึ้นราคา มีคนมาเล่นเยอะ คนทำสนามกอล์ฟต้องเข้าใจและมีความรู้ ทำแล้วพอใจไหม”

“เป็นศาสตร์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เราก็ต้องดูแลเขาอย่างดี...”

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องนั้น สถานประกอบการจะมีแผนการฝึกอบรมโดยจัดทำจากความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ 1. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้

บรรลุผลสำเร็จ 2. ความสามารถที่จำเป็น ความสามารถเฉพาะงาน และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นตาม
 สายงานและक्रमสายงาน 3. การประเมินผลงานประจำปี 4. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง
 5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี กฎข้อบังคับต่าง ๆ นอกจากการจัดทำแผนการ
 ฝึกอบรมแล้ว ผู้จัดการยังสนับสนุนให้พนักงานไปศึกษาดูงานหรือใช้บริการในสถานประกอบการ
 อื่นจริง เป็นการเสริมสร้างให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอีกทั้งได้สัมผัสและการใช้บริการ
 จริงในสถานประกอบการระดับดีเยี่ยม

“...ในแต่ละแผนกมีการฝึกอบรม ส่วนมากเกี่ยวกับกอล์ฟ Operation และหัวหน้าแผนก
 จะมีหน้าที่ชี้แจงในสิ่งต่าง ๆ และจะมีการประชุมกันทุกเดือน”

“ในเรื่องตัวเลขเราต้องเล่นกันตลอด เหตุผลเพื่อจูงใจให้เขารู้ว่า คุณใช้ทรัพยากรไป
 แค่ไหน อย่างไร เพื่อเป็นการดูว่าคุณเบิกของมากไปหรือเปล่า อาจทำให้ทราบว่า คุณทำงานเป็น
 หรือไม่เป็นหรือเปล่า”

การมีส่วนร่วมของพนักงาน

การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจของสถานประกอบการท่องเที่ยว
 กอล์ฟ ดังเห็นได้ว่า กิจกรรมกลุ่มย่อยเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามี
 ส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศในหลายกรณี เมื่อมองในแง่ความเป็นเลิศใน
 การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติ
 หน้าที่ที่มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เกิดขึ้นได้จากการมีส่วนร่วม
 ของพนักงานในการกำหนดแผนปฏิบัติการและเป้าหมายระดับหน่วยงาน การที่สถานประกอบการ
 ก้าวพ้นจากภาวะวิกฤตจนสามารถเติบโตมาได้อย่างมั่นคงก็เพราะพนักงานมีความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่น
 ที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย และแผนการดำเนินงาน ซึ่งตนเองมีส่วนร่วมเป็น
 ผู้กำหนด ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดหรือสร้างฐานการเติบโตของสถานประกอบการ
 เมื่อมองในแง่ความเป็นเลิศในการสร้างนวัตกรรมด้านการตลาดแล้วจะเห็นว่า ความสำเร็จในการ
 ให้บริการของพนักงานที่สามารถสร้างความประทับใจและความจงรักภักดีของลูกค้า จนทำให้
 ลูกค้ามีความรู้สึกต่อสถานประกอบการเป็นพันธมิตรที่แท้จริง จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าปราศจากการมี
 ส่วนร่วมของพนักงาน การที่พนักงานต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ ให้ความร่วมมือ และมีส่วนส่งมอบ
 คุณค่าที่ดีแก่ลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนแก่ลูกค้า เมื่อมองในแง่การพัฒนา
 ทรัพยากรบุคคลแล้วจะเห็นว่า การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน
 และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ทั้งนี้ก็เนื่องจากงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะ
 พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความรู้ทักษะและแรงจูงใจ และมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นตัวแปรพนักงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในประเทศไทย

องค์ประกอบด้านนโยบายและแนวทางการจัดการของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ

องค์ประกอบด้านนโยบายและแนวทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ลักษณะสำคัญที่ส่งผลในแต่ละด้านได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. การติดต่อสื่อสาร
3. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
4. พฤติกรรมผู้นำ
5. การได้มาซึ่งทรัพยากรและการใช้ให้เป็นประโยชน์

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกันเพื่อใช้วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งในภาพรวมและเห็นด้วยงานนั้น เกิดจากการที่ผู้จัดการระดับสูงได้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ของสถานประกอบการไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สถานประกอบการต้องการ และแต่ละส่วนงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการเป็นสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟชั้นนำที่ให้บริการการท่องเที่ยวกอล์ฟโดยมีกรอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ได้แก่ มีคุณภาพดีที่สุด ในราคาที่แข่งขันได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยการบริการที่เป็นเลิศ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ของสถานประกอบการ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ชุมชน รวมทั้งมุ่งเน้นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ ด้วยลักษณะของตัวชี้วัดที่ชัดเจนทำให้ง่ายต่อการกำหนดประเภทของข้อมูลที่ต้องรวบรวมหรือการวัดที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟส่งผลให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน

“ส่วนใหญ่ไม่กำหนดชัด แต่ต้องการทราบว่ามีรายได้เท่าไร มีคนมาตีกอล์ฟเท่าไร ที่ทำอยู่จะเน้นในด้านบริการ ที่พัก ร้านอาหาร สต๊าฟ (Staff) Green Fee จะเป็นจุดกลยุทธ์ที่ดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการหรือบอกข้างนอกต่อ ๆ ไป”

“เรามีนโยบายชัดเจน เราทำตามที่เราเห็น ประสบมา มันอยู่ด้วยคุณภาพกับต้นทุนของการทำ”

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในสถานประกอบการการท่องเที่ยวก็พลก็พล มีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างเช่น การใช้วิทยุสื่อสาร การใช้หนังสือเวียน การประชาสัมพันธ์ตามบอร์ด เป็นต้น การติดต่อสื่อสารที่ไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสาร มีการไหลหมุนเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างอิสระ พนักงานแต่ละคนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ ไม่มีข่าวลือเกิดขึ้นในสถานประกอบการท่องเที่ยวก็พล การติดต่อสื่อสารเต็มไปด้วยความจริงใจต่อกัน ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในสถานประกอบการ ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องไม่บิดเบือนจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารภายในสถานประกอบการเป็นไปอย่างคล่องตัว และพนักงานกล้าเปิดเผยที่จะพูดว่าอะไร ไม่ดีหรือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ

ระบบการสื่อสารของสถานประกอบการท่องเที่ยวก็พลเป็นทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการสื่อสารแบบเป็นทางการนั้นเป็นการสื่อสารด้วยการจัดทำเป็นบันทึกข้อความและประกาศอย่างชัดเจนในทุกเรื่องที่สถานประกอบการทำ เพื่อให้ทราบข่าวสารโดยทั่วกันทั้งองค์กร และระบบสื่อสารที่เน้นรูปแบบการสื่อสารสองทาง ด้วยการจัดการประชุมหรือสัมมนาต่าง ๆ ทั้งในระดับสถานประกอบการและระดับหน่วยงาน ทำให้พนักงานทุกระดับได้รับข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบริหารโดยตรง คือจากผู้นำระดับสูงไปยังพนักงานทุกคน และโดยอ้อม คือจากผู้นำระดับสูงไปยังพนักงานระดับบริหาร และจากพนักงานระดับบริหารไปยังพนักงานในสายบังคับบัญชา และเมื่อมีการทบทวนการดำเนินงานตามระบบการทบทวนผลการดำเนินงานด้วยแล้วยังทำให้สถานประกอบการสามารถติดตามประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติได้อย่างใกล้ชิด

“ส่วนใหญ่จะสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เจอกันก็จะประสานงานกัน ถ้ามีอะไรสำคัญ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานรายวันก็จะเป็นหนังสือและประกาศหรือแจ้งเป็นแมมโมออกไป ใช้ทางโทรศัพท์ วิทยุสื่อสาร กับทุกแผนก”

“การสื่อสารโดยเอกสารบางทีก็ไม่ทันใจ พูดตรงๆก็จบ บางอย่างที่เกี่ยวข้องกฎหมายก็จะเป็นทางการ”

ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

ผู้จัดการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเรียนรู้ สามารถคิดแก้ปัญหา และปรับปรุงอยู่เสมอ ให้กล้าคิด กล้าถาม กล้าคิดนอกกรอบ ด้วยความคิดว่าผู้นำไม่ได้หมายถึงผู้จัดการคนเดียว แต่ทุกคนคือผู้นำ ที่ต้องคิดนอกกรอบและต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดหาวิธีการอื่น ๆ ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ

ผู้นำสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ มีวิสัยทัศน์ในการนำองค์การ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้สถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟสามารถเผชิญกับสถานการณ์ผกผันในอดีตและปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการแรก ผู้นำกำหนดทิศทางและนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีทิศทางและมีนโยบายที่ถูกต้อง เมื่อสื่อสารไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานประกอบการอย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และเมื่อประกอบกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมจึงทำให้สถานประกอบการสามารถขับเคลื่อนองค์การจนบรรลุเป้าหมายของสถานประกอบการในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ทิศทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนผ่านวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นปัจจัยที่ทำให้สถานประกอบการสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือสามารถถ่ายทอดทิศทางองค์การไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานระดับต่าง ๆ อย่างได้ผล ประการที่สาม การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเลิศในระบบการนำและระบบธรรมาภิบาลของสถานประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การที่ผู้นำปฏิบัติตามแบบอย่างโดยยึดมั่นอุดมการณ์ในการดำเนินกิจการเป็นหลักในการตัดสินใจและปฏิบัติเรื่องต่าง ๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามอุดมการณ์ของพนักงานทั่วทั้งองค์การ การที่ผู้นำแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการจัดการ มีความโปร่งใส และปฏิบัติอย่างยุติธรรมตามระบบธรรมาภิบาล ทำให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจากสังคมชุมชน ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ผ่านระบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้สถานประกอบการสามารถปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องด้วย

“ทำตัวอย่างให้เห็น การดูแลสนาม การแต่งกาย การดูแลทรัพย์สินของบริษัท การทักทายกับเพื่อนร่วมงาน”

“...นี่ก็เป็นส่วนของความรู้สึก การทู่แท้ ผมจะนำระบบที่ผมรู้มาถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลัง วิธีแก้ไข วิธีจัดกอล์ฟ รับผิดชอบไม่ได้ก็อีกเรื่องหนึ่ง ผมพยายามทำ”

“ผมจะทำให้เขาเห็น ในอนาคตเราต้องถ่ายทอดให้เขามีจิตสำนึก”

พฤติกรรมผู้นำและการตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำในภาพรวมของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟของกลุ่มตัวอย่างสามารถประเมินออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นคน และพฤติกรรมผู้นำแบบประสานคนและงาน โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ ส่วนมากมีพฤติกรรมแบบประสานคนและงาน ผู้จัดการส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเช่นนั้นเสมอ ๆ ในเรื่อง อนุญาตให้พนักงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน สนับสนุนให้กลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผู้จัดการมีพฤติกรรมเช่นนั้นบ่อยครั้ง ในเรื่องการปฏิบัติงานมักจะปรากฏผลตามที่คาดการณ์ไว้ กำกับดูแล

ให้งานของกลุ่มดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ยินยอมให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับรู้ มอบหมายให้พนักงานได้ทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ ทำตนให้เป็นปากเสียงให้กับกลุ่ม และไว้วางใจพนักงานให้แสดงออกซึ่งการตัดสินใจ และผู้จัดการมีพฤติกรรมบ่อยครั้งให้กลุ่มกำหนดวิธีการทำงานเอง เต็มใจที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่ม พูดยในฐานะผู้แทนของกลุ่ม ปลดปล่อยให้พนักงานทำงานตามความคิดเห็นที่เขาว่าดีที่สุดแล้ว มอบหมายงานให้พนักงานทำได้อย่างเต็มที่ พูดยกย่องชมเชยพนักงานให้แขกที่มาเยี่ยมสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟฟังด้วยเมื่อมีโอกาส กำหนดตารางการปฏิบัติงานที่จะทำไว้ก่อน จัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ เมื่อเกิดขึ้นในกลุ่ม ผลักดันพนักงานให้ทำงานเพื่อมีผลงานมากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น เร่งเร้ากลุ่มปฏิบัติงานให้มีผลงานที่ดีกว่าเดิม สนใจทำงานอย่างละเอียด เต็มใจที่จะอนุญาตให้พนักงานมีอิสระในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ชักจูงพนักงานให้เห็นว่าความคิดของผู้จัดการมีประโยชน์ต่อพนักงาน การทำงานจะทำงานโดยปริยายหรือในกลุ่มทำให้กลุ่มทำงานก้าวไปข้างหน้ามากกว่ากลุ่มอื่น เป็นตัวแทนของกลุ่มในการประชุมภายนอกสถานประกอบการการท่องเที่ยวกอล์ฟ อธิบายเหตุผลของการกระทำแต่ละครั้ง อนุญาตให้พนักงานบางคนมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานแทน และขอร้องให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

“...ทุกคนมีหน้าที่อยู่แล้ว โดยให้บุคคลที่มีหน้าที่โดยตรงจัดการก่อน ถ้าจัดการไม่ได้ให้แจ้งต่อมาที่ผม”

การได้มาซึ่งทรัพยากรและการใช้ให้เป็นประโยชน์

ทรัพยากรขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ อธิบายได้ว่า ปัจจุบันสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ ได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ ประกอบกับการจัดสรรทรัพยากรจากเจ้าของหรือหุ้นส่วนของสถานประกอบการเป็นการพิเศษ ซึ่งได้รับการจัดสรรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการตามนโยบาย และมีความเท่าเทียมกัน ไม่เกิดความแตกต่างกันของแต่ละสถานประกอบการ จึงส่งผลให้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ ทั้งนี้บทบาทของพนักงานไม่ค่อยรับรู้ความยุ่งยากในกระบวนการจัดหาทรัพยากรให้กับองค์การเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะว่าบทบาทการแสวงหาทรัพยากรส่วนใหญ่เป็นบทบาทของผู้จัดการสถานประกอบการเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่จะได้รับการปลูกฝังและถ่ายทอดจากผู้จัดการหรือหัวหน้างานในเรื่องการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์และใช้อย่างคุ้มค่า

“ได้มาจากสนามเก่า จากคนงานที่ร่วมกันก่อสร้าง ประกาศรับสมัคร มันก็ต้องปรับปรุงเรื่อย ๆ”

“เราตั้งรับโดยการ Save ทุกอย่าง ที่เราสามารถ Save ได้แล้วมีประโยชน์สูงสุดกับองค์กร”

“นี่คือองค์กรของเรา ต้องฝึกให้พนักงานรู้จักประหยัด คนไม่มีไม่ต้องเปิดแอร์ แม้กระทั่งรถกอล์ฟ เข้ามาปั๊ป ฆ่าไฟเลย เราตั้งเวลาไว้ 10 โมงเช้า ค่าไฟถูก เสาร์-อาทิตย์เราอาจ เพราะค่าไฟถูก”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรนโยบายและแนวทางการจัดการมีอิทธิพลต่อองค์กร และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในประเทศไทย

ประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในประเทศไทย

ประสิทธิผลขององค์กร ในภาพรวมของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟของกลุ่มตัวอย่าง ใน 4 องค์ประกอบ ในการวัดประสิทธิผลใช้ตัวชี้วัดสองตัว คือ 1) ประสิทธิผลในด้านเนื้องาน และ 2) ประสิทธิผลในด้านบุคคลหรือความพึงพอใจในงาน

ผู้จัดการมีการรับรู้ในเรื่องประสิทธิผลในด้านเนื้องาน คือผู้จัดการรับรู้ว่า

1. ความสามารถของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ พนักงานคิดถึงอนาคตของสถานประกอบการ โดยพยายามหาช่องทางให้สถานประกอบการมีอนาคตที่ดี พนักงานส่วนใหญ่ทราบเป้าหมายของสถานประกอบการ และสถานประกอบการบรรลุเป้าหมายในภารกิจด้านต่าง ๆ

“ให้เขาทราบว่าทุกอย่างเป็นของเขาด้วย ทำให้เขาเห็น”

“...เขาดูแลเราดี เป็น ไปไม่ได้เลยที่เราจะมั่งใจทำงาน เมื่อมีโอกาสเราก็จะทำทุกอย่างเต็มความสามารถ เพื่ออนาคตของสนามเรา...”

2. การทำงานเป็นทีม พนักงานร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายของสถานประกอบการขึ้น ผู้จัดการและพนักงานยอมทุ่มเทกำลังกายและกำลังความคิดของตนให้แก่จุดมุ่งหมายของสถานประกอบการ

“เราาร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานเพื่อสิ่งที่สนามกอล์ฟต้องการ”

“ทุกตำแหน่งหน้าที่ ทุกคน มุ่งมั่นทุ่มเทในทุก ๆ เรื่องเพื่อสนาม”

3. ความยืดหยุ่นในการทำงาน จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยยึดหลักการปฏิบัติมากกว่ารายละเอียดในการปฏิบัติ พนักงานยึดถือธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติที่เคยมีมาแต่ดั้งเดิมและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

“...เพื่อความสะดวก ความคล่องตัว จะมีการลดหย่อนกันได้ในการทำงาน ตามความเหมาะสมต่าง ๆ”

4. การปรับตัวของสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ จะมีการนำข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟ พนักงานสนใจศึกษาหาความรู้ในเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน ได้มีการนำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกสถานประกอบการมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานประกอบการ การปฏิบัติการกิจของสถานประกอบการได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

“ถึงแม้เศรษฐกิจหรือการเมืองจะเป็นอย่างไร เราก็จะปรับตัว เช่นช่วงเวลาที่มียูโกเข้ามาใช้บริการน้อย เราจะประหยัดพลังงาน เลือกเปิดใช้ไฟฟ้าในจุดที่จำเป็น”

“ในช่วง Low Season เราจะมี Promotion ลดราคาค่ากรีนฟี จัดแพ็คเกจคู่ค่ากรีนฟีกับที่พัก เป็นต้น”

5. ความพึงพอใจ ที่มีอยู่ในสถานประกอบการท่องเที่ยวกอล์ฟนั้นจะประกอบด้วย ความพึงพอใจในสภาพงานในประเด็นของ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานประกอบการนี้ มีความพอใจประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน งานในหน้าที่จะเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในสถานประกอบการมีความเหมาะสม ความพึงพอใจสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานในประเด็นของ สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงาน และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันให้การสนับสนุนในการทำงาน ความพึงพอใจของรายได้และประโยชน์ที่เกื้อกูลต่าง ๆ ในประเด็นของ รายได้เพียงพอตามสภาพและความเหมาะสมกับปริมาณงาน และพอใจสวัสดิการตอบแทนในรูปแบบอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน ความพึงพอใจของความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือในประเด็นของ ผลงานได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน พอใจที่ผู้บังคับบัญชามอบงานพิเศษให้ทำ ความคิดเห็นได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในประเด็น ตำแหน่งหน้าที่การงานมีความก้าวหน้า และมีการสนับสนุนด้านการอบรมและการศึกษาต่อ

“งานที่เราทุจริต เป็นงานที่อยู่กับธรรมชาติ อากาศดี ใจที่ได้ทำงานที่นี่”

“ผู้บริหารไม่ถือตัว เป็นกันเอง”

“เพื่อนร่วมงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่าให้การช่วยเหลือและร่วมมือดี”

“รายได้ก็โอเคดี บางครั้งอาจจะขึ้น ๆ ลง ๆ แต่ก็ไม่เป็นไร”

“ผลงานต่างเมื่อออกมาดีก็ได้รับการยอมรับ”

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ (ระยะที่ 1) นำร่อง ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ด้านประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอล์ฟในประเทศไทย ปรากฏในภาพที่ 8

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University



ภาพที่ 8 แนวคิดแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการท่องเที่ยวกอัลฟ์ในประเทศไทย