

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในเมืองพัทยาเพื่อให้บริการด้านสุขภาพ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรมขนาดใหญ่ 4 แห่ง และขนาดกลาง 15 แห่ง ที่มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริการด้านสุขภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 54 คน

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่กำหนดเอาไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมของโรงแรมในเมืองพัทยาที่ต้องการให้บริการด้านสุขภาพ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านการวางแผนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดระเบียบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมของโรงแรมในเมืองพัทยาที่ต้องการให้บริการด้านสุขภาพ

โรงแรมในเมืองพัทยามีหลายขนาดและหลายระดับ โดยให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประชุมจากผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม มีโรงแรมขนาดใหญ่ 4 โรงแรม และขนาดกลาง 15 โรงแรม มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริการด้านสุขภาพ เนื่องจากกระแสการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพกำลังมาแรงเมืองไทยเองก็มีการสร้างสถานบริการสปาภายในโรงแรม สถานที่พักในแหล่งท่องเที่ยวก็จะเปิดเป็นสปา รีสอร์ทมากขึ้น เมืองพัทยาก็ถือเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกที่มีชื่อเสียงในด้านสปา มีความเหมาะสมทั้งความสวยงามของแหล่งท่องเที่ยว ภูมิปัญญาพื้นบ้านเกี่ยวกับศาสตร์การแพทย์แผนไทยสมุนไพรที่มีหลากหลาย การนวดแผนโบราณ การทำสมาธิ อาหารไทย เป็นต้น เมื่อนำมาผสมผสานกับการทำสปาแบบสากลทำให้สปาเมืองพัทยากลายเป็นที่ยอมรับและขึ้นชมนักท่องเที่ยวต่างชาติและชาวไทยเอง อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชียและมอบหมายให้กระทรวงสาธารณสุข จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย พ.ศ. 2547-

2551 โดยในแผน ได้บรรจุกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาพแบบโรงแรมรวม เช่น สปา การนวดไทย การฟื้นฟูสุขภาพ

โรงแรมที่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริการด้านสุขภาพมีการดำเนินการธุรกิจ โรงแรม ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ มีอาคารสถานที่มากและกว้างขวางเพียงพอที่จะขยายงานได้ มีพนักงานประจำมากกว่า 100 คน มีการคมนาคมสะดวกเข้าถึงโรงแรมสะดวก มีเครือข่ายความร่วมมือกับโรงพยาบาลในท้องถิ่นอยู่แล้ว อีกทั้งชาวต่างชาตินิยมที่จะเข้ามารับการรักษาในประเทศไทย และกระแสการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ กำลังมาแรงในเมืองไทย ดังนั้น จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการดูแลสุขภาพ และสร้างแนวทางการปรับตัวของ โรงแรมเพื่อบริการด้านสุขภาพคู่คู่ด้วย เพื่อรองรับการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

โรงแรมที่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริการด้านสุขภาพมีการดำเนินการธุรกิจ โรงแรม ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ มีอาคารสถานที่มากและกว้างขวางเพียงพอที่จะขยายงานได้ มีพนักงานประจำมากกว่า 100 คน มีการคมนาคมสะดวกเข้าถึงโรงแรมสะดวก มีเครือข่ายความร่วมมือกับโรงพยาบาลในท้องถิ่นอยู่แล้ว อีกทั้งชาวต่างชาตินิยมที่จะเข้ามารับการรักษาในประเทศไทย และกระแสการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ กำลังมาแรงในเมืองไทย ดังนั้น จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการดูแลสุขภาพ และสร้างแนวทางการปรับตัวของ โรงแรมเพื่อบริการด้านสุขภาพคู่คู่ด้วย เพื่อรองรับการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

โรงแรมในเมืองพัทยาส่วนมากให้บริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ มีบริการเสริมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เช่น ร้านอาหาร ห้องออกกำลังกาย ห้องคาราโอเกะ สถานบันเทิง และอื่น ๆ รวมทั้งบริการด้านสุขภาพเพื่อเป็นการสร้างรายได้ในธุรกิจโรงแรมและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

โรงแรมที่ต้องการให้บริการด้านสุขภาพมักจะมีเครือข่ายร่วมกับโรงพยาบาลในเขตเมืองพัทยาและมีห้องปฐมพยาบาลสำหรับพนักงานอยู่แล้ว และเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งที่สร้างความสะดวกสบายและความประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โรงแรมมีโรงพยาบาลเครือข่ายที่ทันสมัยอยู่แล้วและทางโรงแรมก็มีห้องปฐมพยาบาลให้กับพนักงาน”

(ผู้จัดการโรงแรมขนาดกลาง)

“ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่นิยมเข้ามารักษาโรคต่าง ๆ ที่ประเทศไทยเพราะค่าใช้จ่ายถูกและมีเครื่องมือที่ทันสมัย เช่น มาทำการรักษาโดยการผ่าตัด ศัลยกรรม เป็นต้น และ

เป้าหมาย สร้างรายได้และการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมด้วย เป็นการสะดวกสำหรับลูกค้าในการดูแลเบื้องต้นให้กับแขก”

(ผู้จัดการโรงแรมขนาดใหญ่)

ส่วนที่ 2 การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 2 แนวทางคือ การหาความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรในโรงแรม และการสร้างความรู้สึกลึกถึงความจำเป็นและระดับความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การหาความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรในโรงแรม

การหาความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรในโรงแรม มีการดำเนินงานได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแจ้งถึงความสำคัญและประชาสัมพันธ์ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจโดยอธิบายถึงผลประโยชน์และผลกระทบให้พนักงานทราบ สร้างความเข้าใจว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งกับพนักงานงาน ทำให้มีรายได้และยอดการเข้าพักเพิ่มขึ้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ผู้บริหาร/ ผู้บังคับบัญชาแจ้งถึงความสำคัญ/ ประชาสัมพันธ์ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้จัดการโรงแรมขนาดกลาง)

“ผู้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจโดยให้อธิบายถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับและผลกระทบบางกรณี เช่น การมีสถานบริการถือว่าพนักงานจะได้รับประโยชน์ในด้านการดูแลสุขภาพ และถือได้ว่าเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานทางหนึ่ง และให้การช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดอุบัติเหตุเนื่องจากการทำงานได้อย่างฉับพลัน โดยให้ข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนในการก่อตั้งสถานพยาบาล”

(ผู้จัดการโรงแรมขนาดใหญ่)

“การบริการด้านคลินิกเป็นการบริการให้กับตัวพนักงานเองและอาจถือได้ว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งให้กับตัวพนักงาน เมื่อพนักงานป่วยหรือไม่สบายก็จะเข้ามาขอยาที่พยาบาลถือว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับตัวพนักงาน”

(ผู้จัดการโรงแรมขนาดกลาง)

“เป็นจุดเด่น/ ส่วนเสริมบริการให้กับลูกค้าของโรงแรมที่จะดึงดูดลูกค้า เพราะถ้าโรงแรมมีบริการเสริมด้านนี้ ก็จะทำให้ปริมาณรายได้ และยอดการเข้าพักเพิ่มสูงขึ้น ในสิ่งที่ลูกค้าได้รับเป็นการสร้างความประทับใจอีกรูปแบบหนึ่ง”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“มีการประชุม อธิบายชี้แจงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้จัดการโรงแรมขนาดกลาง)

2. การสร้างความรู้ถึงความจำเป็นและระดับความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง

การสร้างความรู้ถึงความจำเป็นและระดับความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมมีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการสร้างรายได้ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าผลเสีย ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเกิดการยอมรับตามนโยบายของโรงแรม อธิบายถึงเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงาน และอธิบายถึงข้อดีและมีคู่มือแจกแก่พนักงาน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานทราบและสร้างความเข้าใจ ประโยชน์และข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในโรงแรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นผลดีมากกว่าผลเสีย”

(ผู้จัดการ โรงแรมขนาดกลาง)

“ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานเกิดการยอมรับตามนโยบายของโรงแรม ซึ่งแจ้งเหตุผลให้เข้าใจถึงผลดี/ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโรงแรมและในตัวพนักงานเอง”

(ผู้จัดการ โรงแรมขนาดใหญ่)

“แจ้งให้พนักงานทราบโดยการติดประกาศ แจ้งเป็นหนังสือเวียน จัดประชุม/อบรม เพื่ออธิบายถึงเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงาน”

(ผู้จัดการ โรงแรมขนาดกลาง)

“ประชาสัมพันธ์โดยประกาศติดบอร์ดของพนักงานให้พนักงานได้ทราบถึงข้อดีของการจัดตั้งสถานบริการด้านสุขภาพและมีการจัดทำเอกสารแจก”

(ผู้จัดการ โรงแรมขนาดใหญ่)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการวางแผนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 แนวทางคือ การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โรงแรมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ การร่วมกันกำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง และการศึกษาข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโรงแรมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ

การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโรงแรมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ ควรมีการดำเนินงานดังนี้ ต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ค่อย ๆ ปรับวิธีการทำงานเพื่อให้รู้งาน มีการประชุมและอธิบายแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสร้างแนวคิดที่ดีของการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงสถานการณ์ของโรงแรมในปัจจุบันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต”
(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ค่อย ๆ ปรับวิธีการทำงานเพื่อให้พนักงานรู้งานและเพื่อพัฒนาตนเองและยอมรับการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีการประชุมและอธิบายแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดเล็ก)

“ต้องสร้างความเข้าใจแก่พนักงานถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงแรมหรือภาระงานในแต่ละส่วนงานจะไม่เพิ่มขึ้น และพนักงานก็จะไม่มีการเปลี่ยนงาน งานในส่วนของโรงแรมจะอยู่ในส่วนของงานโรงแรม ถ้ามีสถานบริการใดเพิ่มขึ้นงานก็อยู่ในส่วนนั้นและมีผู้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“สร้างแนวคิดที่ดีของการเปลี่ยนแปลง โดยการมีสถานบริการพยาบาลเป็นการสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงาน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“สร้างแนวคิดที่ดีของการเปลี่ยนแปลง โดยการมีสถานบริการพยาบาลเป็นการสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงาน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“สร้างการรับรู้ ถึงการเปลี่ยนแปลงว่าโรงแรมต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้น และสร้างความแตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ เพราะยุคนี้เป็นยุคธุรกิจสุขภาพ (ลูกค้าก็เน้นด้านนี้มาก) เช่น โรงแรมอาจมีเทอร์มอมิเตอร์ในห้องพักเพื่อให้ลูกค้าตรวจสอบสุขภาพเองเมื่อไม่สบายเล็กน้อย ๆ เพื่อให้ทราบว่าโรงแรมเน้นด้านสุขภาพ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

2. การร่วมกันกำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง

การร่วมกันกำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง เช่น การกำหนดทิศทางที่จะสร้างความแตกต่างให้แก่พนักงานได้รับรู้ กำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สร้างการรับรู้การดำเนินงานในสภาพของการแข่งขันและเพื่อการอยู่รอด และต้องเสนอแผนงานด้านคลินิกให้ผู้บริหารรับทราบก่อน มีการติดต่อประสานงานร่วมกับโรงพยาบาลเพื่อการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานด้านการแพทย์ และประสานงานร่วมกับโรงพยาบาลเครือข่าย เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในส่วนสถานบริการด้านสุขภาพ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“การกำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง ได้พิจารณาจุดเด่นที่จะสร้างความแตกต่างจากโรงแรมอื่น โดยเน้นธุรกิจสุขภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้านสุขภาพแก่ลูกค้า”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ควรมีการจัดฝึกอบรม/ ประชุม ร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และสื่อสาร กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ต้องมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ต้องมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่โรงแรมต้องการ และมีการดำเนินงานตามกฎระเบียบของโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ต้องเสนอแผนงานด้านคลินิกให้ผู้บริหารรับทราบก่อนและมีการติดต่อประสานงานร่วมกับโรงพยาบาลเพื่อการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานด้านการแพทย์ คือ มีการสรรหาแพทย์และพยาบาลผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งมีการกำหนดวัน - เวลาในการตรวจสุขภาพ และมีการคัดแยกเอกสารงานโรงแรม และงานโรงพยาบาลอย่างชัดเจนเพื่อการทำงานที่คล่องตัว”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีการประชุมและอธิบายแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ผู้บังคับบัญชาต้องประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ให้ทราบถึงนโยบายของโรงแรมให้ทุกคนทราบถึงเป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงาน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

3. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง

การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ควรทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานตระหนักอยู่เสมอว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจแห่งการแข่งขันและสร้างความแตกต่างเพื่อความอยู่รอด ควรมีกลยุทธ์การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงอันเหมาะสม ควรมีระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง

สั้น ๆ ประมาณ 6 เดือน ถึง 1 ปี และสร้างความเข้าใจกับพนักงานว่าธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติและบางส่วนนิยมมารักษาหรือสัลยกรรมผ่าตัดในเมืองไทย จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“การทำงานควรทำงานเป็นทีม ไม่เน้นความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายใดเป็นสำคัญ แต่เน้นการปฏิบัติงานของพนักงานเพราะเป็นด่านหน้าของการทำงานสู่ความสำเร็จของโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ต้องทำให้พนักงานตระหนักอยู่เสมอว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจแห่งการแข่งขัน การสร้างการรับรู้ให้พนักงานทราบว่าโรงแรมต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองแรงกดดันจากโรงแรมใกล้เคียงที่สร้างความแตกต่างในให้เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอด”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“สร้างความแตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ เพราะยุคนี้เป็นยุคธุรกิจสุขภาพ (ลูกค้าก็เน้นด้านนี้มาก) เช่น โรงแรมอาจมีเทอร์มอมิเตอร์ในห้องพักเพื่อให้ลูกค้าตรวจสอบสุขภาพเองเมื่อไม่สบายเล็กน้อย ๆ เพื่อให้ทราบว่าโรงแรมเน้นด้านสุขภาพ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีกลยุทธ์ในการเลือกใช้ระยะเวลาที่เหมาะสม และควรเห็นผลในระยะเวลาอันสั้น ๆ อาจเป็น 6 เดือนถึง 1 ปี ส่วนด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์ควรมีการติดต่อกับโรงพยาบาลเพื่อร่วมดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“สร้างความเข้าใจว่าธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“แผนระยะสั้นเหมาะสมที่สุดคือประมาณ 6 เดือน – 1 ปี”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ภายในระยะ 1 ปี ก็ปรับปรุงได้ เพราะทางโรงแรมมีงบประมาณที่ดี และลูกค้าที่เข้ามาพักส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ เช่น จีน ไต้หวัน รัสเซีย ที่นิยมมารักษา ศัลยกรรมผ่าตัดในเมืองไทยอยู่แล้ว”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

4. การศึกษาข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

มีการศึกษาข้อมูลและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีการดำเนินการได้แก่ มีการจัดฝึกอบรม/ ประชุม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และกำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีการระบุ

หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน การมีสถานบริการด้านสุขภาพจะมีแต่ผลดีกับตัวพนักงานเองและอาจถือเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานด้วย ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“มีการจัดฝึกอบรม/ ประชุม ร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้และสื่อสาร กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน ต้องมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ต้องมีการกำหนดแผนการดำเนินงาน กฎระเบียบ ภายในโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“มีการประชุม อธิบายชี้แจงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“พนักงานจะไม่รู้สึกกังวลเพราะการมีสถานบริการด้านสุขภาพจะมีแต่ผลดีกับตัวพนักงานเอง และอาจถือเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานด้วย”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“หากมีการเตรียมการที่พร้อมสมบูรณ์และสามารถเปิดตัวได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นการยอมรับและมีชื่อเสียงก็จะสามารถ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“จัดประชุม/ อบรม/ สัมมนา (ใน - นอกสถานที่) เพื่อร่วมรับฟังข้อคิดเห็น และร่วมกัน แก้ไขปัญหา โดยรับฟังข้อคิดเห็นตามความเหมาะสมของสถานการณ์”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“หากมีบริการด้านสุขภาพต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีมาตรฐานในการดูแลรักษา เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติซึ่งถ้าไม่มีมาตรฐานจริงๆ ก็ไม่ได้รับการรักษา”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

ส่วนที่ 4 การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการจัดระเบียบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

การจัดระเบียบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สำคัญคือ การวางแผนงาน การจัดโครงสร้างโรงแรม การบริหารและพัฒนาบุคลากร การจัดระเบียบภายในโรงแรม การนำส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในธุรกิจโรงแรม และการติดต่อประสานงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนงาน

การวางแผนงาน ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ถ้าจะให้เกิดผลสำเร็จด้วยดีผู้รับผิดชอบจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน มีการดำเนินงานได้แก่ ศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน และวางระบบเพื่อให้เกิดรายได้ที่ได้จากการมีบริการด้านสุขภาพ (คลินิก) เพื่อเสนอให้ผู้บริหาร

อนุมัติ กำหนดวิธีการดำเนินงานและมาตรฐานให้แน่ชัดเพื่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางแผน โครงการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร วางแผนด้านการคาดการณ์จำนวนที่จะรับได้ ดังตัวอย่างทำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานและวางระบบเพื่อให้เกิดรายได้ที่ได้จากการมี บริการด้านสุขภาพ (คลินิก) เพื่อเสนอให้ผู้บริหารอนุมัติ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“กำหนดวิธีการดำเนินงานและมาตรฐานให้แน่ชัดเพื่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“การจัดระเบียบงานควรขึ้นอยู่กับฝ่ายบุคคลเพราะฝ่ายบุคคลดูแลทุกส่วน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“การจัดตั้งคลินิกนั้นต้องมีการตรวจสอบถึงความจำเป็น แล้วมีการวางแผน โครงการ นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร โดยการจัดระเบียบการทำงานนั้นงานส่วนของโรงแรมก็ เหมือนเดิม ส่วนงานของด้านโรงพยาบาลควรนำหลักการจัดระเบียบงานของโรงพยาบาลเข้ามาใช้ เพราะเป็นส่วนระบบเอกสารทางการแพทย์”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“วางแผนและคาดการณ์จำนวนลูกค้าที่เหมาะสมที่ทางโรงแรมสามารถรับได้”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

2. การจัดโครงสร้างโรงแรม

การจัดโครงสร้างโรงแรม เป็นวิธีจัดกิจกรรมงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้โดยรวม กำลังความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่แล้วนำมาจัดการทำงานให้เหมาะสมที่สุด โดยมี การดำเนินงานได้แก่ จัดการทำงานอย่างเป็นระบบและปรับโครงสร้างอย่างช้า ๆ เพื่อให้งาน ทุกแผนกรู้สึกดีต่อการเปลี่ยน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้กำหนดขอบเขตของงานและแก้ไข ปัญหาของพนักงานและให้คำแนะนำต่าง ๆ ถ้าเกิดเหตุการณ์ขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานแล้วผู้จัดการจะเป็น ผู้ชี้แนะ และฝ่ายบริหารทั่วไปจะเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมและเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้า แผนกต่าง ๆ และผู้จัดการควรทราบถึงรายละเอียด โครงสร้างทั้งหมดของงานด้านสุขภาพ ดังตัวอย่างทำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“จัดการทำงานอย่างเป็นระบบและมีการปรับ โครงสร้างอย่างช้า ๆ เพื่อให้งานทุกแผนก รู้สึกดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการสื่อสารแบบซึมซับค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้พนักงานทราบ ถึงประโยชน์ของการมีคลินิกเพื่อดูแลปฐมพยาบาลให้กับพนักงานเมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้กำหนดขอบเขตของงานและแก้ไขปัญหของพนักงานและให้คำแนะนำต่าง ๆ เพราะถ้ามีคลินิกพนักงานในส่วนนี้ก็ต้องมี Job Analysis และ Job Description โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดและเป็นผู้ประสานงานร่วมกับโรงพยาบาลซึ่งเป็นผู้ดูแลในการปฏิบัติงานของทุกแผนก”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“พนักงานจะให้ช่วยเหลือกันในแต่ละแผนกอยู่แล้วการต่อต้านในเรื่องงานมีแต่น้อยมาก ถ้ามีก็จะเป็นการเข้าใจผิด หรือใช้ความรู้สึกนึกคิดเป็นตัวกำหนด ถ้าเกิดเหตุการณ์ขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานแล้วผู้จัดการจะเป็นผู้ชี้แนะ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ฝ่ายบริหารทั่วไปจะเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมและเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ผู้จัดการจะต้องทราบถึงรายละเอียดและโครงสร้างทั้งหมดของงานด้านสุขภาพ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

3. การบริหารและพัฒนาบุคลากร

การบริหารและพัฒนาบุคลากร มีการดำเนินงานได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังคน การจัดจ้างบุคลากร การคัดเลือกคน และการฝึกอบรมและพัฒนาคน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน

การวางแผนอัตรากำลังคน มีการดำเนินงานได้แก่ อัตรากำลังคนนั้นเมื่อคลินิกตั้งขึ้นมาครั้งแรกไม่ควรต้องใหญ่โตมากนัก และต้องมีการวางแผนคุณสมบัติและจำนวนของบุคลากรที่จะรับเข้ามาในส่วนด้านสุขภาพอาจเป็นบุคลากรที่มาจากโรงพยาบาลเครือข่าย ดังตัวอย่างทำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ในการวางแผนด้านอัตรากำลังคนนั้นเมื่อคลินิกตั้งขึ้นมาครั้งแรกยังไม่ต้องใหญ่โตมากนักจึงไม่จำเป็นต้องกำหนดอัตรากำลังคนที่มีความมากเกินไป มีเพียงแค่ 2-3 ท่าน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ต้องมีการวางแผนคุณสมบัติและจำนวนของบุคลากรที่จะรับเข้ามาในส่วนด้านสุขภาพอาจเป็นบุคลากรที่มาจากโรงพยาบาลเครือข่าย”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

3.2 การจัดจ้างบุคลากร

การจัดจ้างบุคลากร มีการดำเนินงาน ได้แก่ จ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านสุขภาพจริง ๆ จ้างบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์และมีคุณภาพ พนักงานแพทย์และพยาบาลต้องมาจากโรงพยาบาล และจัดสรรเงินเดือนด้วยความยุติธรรม ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“จ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านสุขภาพจริง ๆ ที่เป็นแพทย์ และพยาบาล วิชาชีพร่วมประสานงานผ่านโรงพยาบาลที่เป็นเครือข่ายกับโรงพยาบาล เพราะการมีบุคลากรดีเท่ากับงานเสร็จไปครึ่งหนึ่ง”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“การจ้างบุคลากรควรเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์และมีคุณภาพ จะทำให้ลูกค้ารู้สึกอุ่นใจเมื่อเข้ามาใช้บริการเพราะการรับคนเข้าทำงานมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการแต่ต้องคำนึงถึงปริมาณงานด้วย”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีคลินิกดำเนินการแล้ว พนักงานแพทย์และพยาบาลควรมาจากโรงพยาบาล”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“จัดสรรเงินเดือนด้วยความยุติธรรม (เป็นงบประมาณเดียวที่สำคัญที่สุด)”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

3.3 การคัดเลือกคน

การคัดเลือกคน มีการดำเนินงาน ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยรับสมัครบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ คัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและรักงานด้านบริการ และต้องจัดสรรคนตรงกับงาน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครโดยรับสมัครบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ เพราะการบริหารงานบุคคลต้องจัดหาบุคลากรที่มีศักยภาพและควรมีแพทย์ พยาบาล 3 ท่าน อยู่ประจำช่วงเช้า กลางวัน เย็น เพื่อความสะดวกในการรักษา”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“คัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและรักงานด้านบริการ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ด้านทรัพยากรมนุษย์สำคัญ ไม่ว่าโรงแรมขนาดใดก็ตาม ธุรกิจโรงแรมก็ยังจัดว่าต้องใช้คนในการบริหารงานอีกธุรกิจหนึ่ง ดังนั้น ต้องจัดสรรคนตรงกับงาน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

3.4 การฝึกอบรมและพัฒนาคน

การฝึกอบรมและพัฒนาคน มีการดำเนินงาน ได้แก่ สร้างความเข้าใจในเรื่อง การปรับตัวโดยอาจจะเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน มีการประชุมและอธิบายแผนการดำเนินงาน เป็นระยะ ๆ มีการชี้แจงรายละเอียดการเปลี่ยนแปลง และอบรมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และ ผู้จัดการเป็นผู้ประสานงานกับพนักงานของแต่ละแผนกให้ปฏิบัติตามแนวทางเพื่อการบรรลุ เป้าหมายของโรงแรม ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“สร้างความเข้าใจในเรื่องการปรับตัวโดยอาจจะเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน มีการกำหนดเกณฑ์/ แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยผู้บริหารเป็นผู้สร้างมาตรฐานของงาน และทำให้เกิดการยอมรับ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ต้องมีการกำหนดแผนการดำเนินงาน กฎ ระเบียบ ภายในโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีการประชุมและอธิบายแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“มีการชี้แจงรายละเอียดการเปลี่ยนแปลง และอบรมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ผู้จัดการเป็นผู้ประสานงานกับพนักงานของแต่ละแผนกให้ปฏิบัติตามแนวทางเพื่อ การบรรลุเป้าหมายของโรงแรม คือ การบริการให้แขกเกิดความพึงพอใจมากที่สุดเหมือนบ้าน โดยอาจจะเป็นการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เป็นต้น”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

4. การจัดระเบียบงานภายในโรงแรม

การจัดระเบียบงานภายในโรงแรมให้เป็นระบบและมีความเป็นระเบียบ ได้แก่ การจัด สถานที่ทำงาน การจัดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดระเบียบการติดต่อ ประสานงาน การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การจัดสถานที่ทำงาน

การจัดสถานที่ทำงาน มีการดำเนินงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานควรอยู่ในโซนสุขภาพ มี บรรยากาศที่สะอาดร่มรื่น และมีสถานที่เช็คอิน เช็กเอาท์แยกต่างหาก ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“สถานที่ทำงาน ควรอยู่ในโซนสุขภาพด้วยกัน มีบรรยากาศที่สะอาดร่มรื่น”

“ทำเพิ่มเข้ามาเป็นอีกส่วนหนึ่งด้านสุขภาพ เช่น บางโรงแรมมีส่วน Executive ซึ่งให้บริการพิเศษ โดยมีสถานที่เช็คอิน เช็กเอาท์ แยกออกมาเลย”

4.2 การจัดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การจัดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการดำเนินงาน ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแลโดยกำหนดตารางเวลาการทำงานและระเบียบการทำงานของพนักงาน แยกงานเป็นสัดส่วนและจัดทำคู่มือระเบียบการทำงานให้แก่พนักงาน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การจัดระเบียบงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแล โดยจะกำหนดตารางเวลาทำงาน และระเบียบการทำงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“งานแต่ละส่วนจะแยกกันอยู่แล้วตามระเบียบการทำงาน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ทุกคนมีคู่มือระเบียบการทำงานอยู่แล้วอยู่ที่แผนกทรัพยากรมนุษย์”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

4.4 การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล

การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล มีการดำเนินงาน ได้แก่ เอกสารต้องมีการยืนยันสำเนาทุกขั้นตอนและทุกครั้ง มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลด้วย และต้องมีการจัดระบบการจัดการข้อมูลร่วมกับทางโรงพยาบาลในการจัดเก็บเอกสารเพราะเป็นเครือข่ายกัน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ส่วนระบบเอกสารต้องมีการยืนยันด้วยสำเนาทุกขั้นตอน เพราะผู้จัดการและผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดและปรับปรุงนโยบาย หรือบางกรณีอาจจะต้องยกเลิกนโยบายทั้งหมด โดยการปฏิบัติหน้าที่ได้นั้นอย่างเหมาะสม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลร่วมด้วย”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีการจัดระบบการจัดการข้อมูล โดยร่วมกับทางโรงพยาบาลในการจัดเก็บเอกสารทางการแพทย์เพราะเป็นเครือข่ายกัน ต้องมีสำเนาดูด้วยเช่นกัน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

5. การนำส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในธุรกิจโรงแรม

การนำส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในธุรกิจโรงแรมนั้น ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาดด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง/ สถานที่ตั้ง ได้แก่

5.1 กลยุทธ์การตลาด ด้านราคา

กลยุทธ์การตลาดด้านราคา มีการดำเนินงาน ได้แก่ ใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการรักษาที่ไม่แพงเกินไป มอบสิทธิพิเศษให้กับลูกค้า กำหนดค่ารักษาพยาบาลที่ราคาพิเศษ ราคาถูกแต่มาตรฐานดี และเป็นกลยุทธ์ราคาเป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้าชาวต่างชาติให้เข้ารับรักษาในเมืองไทย ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“ใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาโดยกำหนดราคาในการรักษาที่ไม่แพงมากจนเกินไป”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ส่วนลูกค้าเดิมโรงแรมที่มาพักเป็นประจำทางโรงแรมจะใช้กลยุทธ์ในการโทรศัพท์และมอบสิทธิพิเศษให้กับลูกค้า”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการกำหนดค่ารักษาพยาบาลที่ราคาพิเศษ (อาจจะในช่วงวันเปิดตัววันแรกอาจให้มีการให้ทดลองใช้บริการฟรี”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ยังกลุ่มโรงแรมที่ประสบความสำเร็จบางครั้งก็ต้องปรับเรื่องราคารองบ้างแต่ต้องมีมาตรฐานดีเพื่อความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาตินิยมเข้ามารักษาโรคต่าง ๆ ที่ประเทศไทยเพราะค่าใช้จ่ายถูกกว่าประเทศที่เขาอาศัยอยู่ และเครื่องมือเครื่องมือนี่ก็มีความทันสมัย เช่น มาทำการรักษาโดยผ่าตัดัลยกรรม ฯลฯ และเป็นการสร้างรายได้และการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมด้วย เป็นการสะดวกสำหรับลูกค้าในการดูแลเบื้องต้นให้กับแขก”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

5.2 กลยุทธ์การตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด

กลยุทธ์การตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด มีการดำเนินงาน ได้แก่ โฆษณาสื่อทุกช่องทาง การจำหน่ายออกมามากที่สุด จัดทำแผนกลยุทธ์โดยให้เปอร์เซ็นต์แก่บริษัททัวร์ที่นำแขกเข้ามาพักในโรงแรม ต้องสร้างความประทับใจในการบริการให้ดีที่สุด จัดทำสื่อโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าทราบโดยเป็นการจัดทำแผนการตลาดและเป็นสื่อที่ส่งเสริมการขายที่ดีที่สุด ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านทางระบบเคเบิลภายในโรงแรม และมีการติดป้ายประกาศตามจุดต่าง ๆ โฆษณาผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และแขกประจำที่มาพักโรงแรมเสมอโดยมอบสิทธิพิเศษต่าง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“โฆษณาสื่อทุกช่องทางการจำหน่ายออกมาให้มากที่สุดเพื่อเชิญชวนลูกค้าทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติที่สนใจมาพักผ่อนรักษาสุขภาพในประเทศไทย”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“จัดทำแผนกลยุทธ์โดยให้เปอร์เซ็นต์ให้แก่บริษัททัวร์ที่นำแขกเข้ามาพัก และเลือก โรงแรมเป็นที่รักษาฟื้นตัวในการเข้ามารักษาในเมืองไทยสำหรับแขกชาวต่างชาติ อีกทั้งให้บริษัท ทัวร์เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ให้อีกทางหนึ่ง เพราะสำหรับ โรงแรมที่มีแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ และมีอัตราค่าบริการที่ราคาถูกลง มีประสิทธิภาพการบริการที่ดีเยี่ยมก็เป็นจุดดึงดูดลูกค้าของ โรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“โรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องสร้างความประทับใจในการบริการให้ดีที่สุด โดย เริ่มทำธุรกิจให้เร็วขึ้น ก็จะทำให้เรามีสิ่งนำเสนอลูกค้าได้เร็วเช่นกัน”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ฝ่ายการตลาด โดยเฉพาะพนักงานขายเป็นผู้ประสานงานร่วมกับกลุ่มทัวร์โดยอาจ ช่วยประชาสัมพันธ์ เพื่อให้แขกเข้ามาพักในโรงแรมและให้คำแนะนำแก่ลูกค้า”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“จัดทำสื่อโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าทราบโดยเป็นการจัดทำแผนการตลาดและเป็นสื่อที่ ส่งเสริมการขายที่ดีที่สุด มีข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพเพราะในยุคนี้กระแสดูแลสุขภาพมาแรง เช่น การโฆษณาผ่านป้าย แผ่นพับ โบปปลิว ทีวีผ่านทางเคเบิลภายในโรงแรม นิตยสาร อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ รวมทั้งโฆษณาติดข้างรถ เพื่อให้ลูกค้าทราบถึงเจตนารมณ์และสร้างภาพลักษณ์ของ โรงแรมที่มีสถานบริการด้านสุขภาพภายในโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“การประสานงานผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรือให้ฝ่ายการตลาดโดยพนักงานเป็นผู้ติดต่อ ประสานงานกับคณะทัวร์ให้ทราบถึงข้อมูลด้านสุขภาพและเข้ามาพักในโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“มีการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ โดยประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านทางระบบเคเบิล ภายในโรงแรม และมีการติดป้ายประกาศตามจุดต่างๆ โฆษณาผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ส่งเสริมโดยให้ตั้งแผนกลยุทธ์การตลาดโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ลูกค้าของโรงแรมได้ ทราบถึงรายละเอียด เช่นโฆษณาผ่านสื่อ T.V. ติดป้ายประกาศตามจุดต่างๆ ของโรงแรมเพื่อแจ้ง ข่าวสารให้กับลูกค้าทราบ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“แขกประจำที่มาพักโรงแรมเสมอโดยมอบสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

5.3 กลยุทธ์การตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง/ สถานที่ตั้ง

กลยุทธ์การตลาดด้านทำเลที่ตั้ง/ สถานที่ตั้ง มีการดำเนินงาน ได้แก่ การเลือกสถานที่ที่เหมาะสม มีวิศวกรและฝ่ายบัญชีเพื่อการเตรียมงบประมาณเพื่อความเป็นไปได้ สถานบริการควรตั้งอยู่ภายในโรงแรม การเลือกทำเลที่ตั้งควรดูภาพรวมของโรงแรมก่อนในการจัดตั้งคลินิก ควรมีการสำรวจพื้นที่ที่ให้บริการที่สะดวก สถานที่ควรดูสะอาด ทันสมัย

“ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่ทำให้เกิดการได้ดี คือ การเลือกสถานที่ตั้งที่เหมาะสม ควรอยู่ในภายในโซนสุขภาพ มีบรรยากาศเหมาะสม สะอาดร่มรื่น”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“สถานที่ตั้งโดยต้องผ่านฝ่ายวิศวกรและฝ่ายบัญชีเพื่อการเตรียมงบประมาณและต้นทุนที่เป็นไปได้ในการก่อสร้างและการออกแบบ”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

สถานบริการด้านสุขภาพ(คลินิก) ควรตั้งอยู่ภายในตัวอาคารของโรงแรมเพราะลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในโรงแรมและสะดวกในการนำลูกค้าเข้ารับการรักษา

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“การเลือกทำเลที่ตั้งควรดูภาพรวมของโรงแรมก่อนในการจัดตั้งคลินิกควรมีการสำรวจพื้นที่ที่ให้บริการที่สะดวก สถานที่ควรดูสะอาด ทันสมัย เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ของโรงแรมจะเป็นชาวต่างชาติ และนักธุรกิจ ดังนั้นควรมีการประสานงานร่วมกับทางวิศวกรในการออกแบบเนื้อที่ที่เหมาะสม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ใช้กลยุทธ์ทางด้านสถานที่ คือ สถานที่ต้องสะอาด เพื่อเป็นการสร้างจุดเด่นของสถานบริการด้านสุขภาพ โดยอาจมีการไปศึกษาดูงานตามโรงพยาบาลต่าง ๆ ที่มีเครื่องมือที่ทันสมัย”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

“ส่วนอุปกรณ์ทางโรงแรมจะเป็นผู้จัดซื้อแต่ผ่านกระบวนการของโรงแรมเพื่อให้ อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่เหมาะสมกับงานสุขภาพที่ตั้งอยู่ในโรงแรม”

(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

6. การติดต่อประสานงาน

การติดต่อประสานงาน มีการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาต้องประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงนโยบายของโรงแรมให้ทุกคนทราบถึงเป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงาน

ด้านคลินิกและการประสานงานร่วมกับ โรงพยาบาลเครือข่ายเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน
ในส่วนสถานบริการด้านสุขภาพ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ผู้บังคับบัญชาต้องประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ให้ทราบถึงนโยบายของโรงแรมให้
ทุกคนทราบถึงเป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน”
(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“ประสานงานร่วมกับ โรงพยาบาลเครือข่ายเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในส่วน
สถานบริการด้านสุขภาพ”
(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดใหญ่)

“การดำเนินงานในส่วนด้านของการทำงานของคลินิกจะมีการติดต่อประสานงานร่วมกับ
โรงพยาบาล”
(ผู้จัดการฝ่ายโรงแรมขนาดกลาง)

สรุปได้ว่าการบริหารความเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในเมืองพัทยา เพื่อให้มี
ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การหาความร่วมมือจากผู้บริหารและ
บุคลากรในโรงแรม เช่น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแจ้งถึงความสำคัญและประชาสัมพันธ์ถึง
ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจโดยอธิบายถึงผลประโยชน์
และผลกระทบให้พนักงานทราบ สร้างความเข้าใจว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งกับพนักงานงาน
ทำให้มีรายได้และยอดการเข้าพักเพิ่มขึ้น 2) การสร้างความรู้สึถึงความจำเป็นและระดับความ
เร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างความรู้สึถึงความจำเป็นและระดับความเร่งด่วนใน
การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมมีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง
จะทำให้เกิดการสร้างรายได้ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าผลเสีย ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีการสื่อสาร
และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเกิดการยอมรับตามนโยบายของโรงแรม
อธิบายถึงเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงาน และอธิบายถึงข้อดีและมีคู่มือแจกแก่พนักงาน

2. การวางแผนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 แนวทางคือ

1) การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโรงแรมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ
เช่น ต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบค่อย ๆ ปรับวิธีการทำงานให้รู้งาน
มีการประชุมและอธิบายแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสร้างแนวคิดที่ดีของการเปลี่ยนแปลง
2) การร่วมกันกำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง เช่น กำหนดทิศทางที่จะสร้างความแตกต่างให้แก่
พนักงานได้รับรู้ กำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สร้างการรับรู้
การดำเนินงานในสภาพของการแข่งขันและเพื่อการอยู่รอด และต้องเสนอแผนงานด้านคลินิกให้
ผู้บริหารรับทราบก่อน มีการติดต่อประสานงานร่วมกับ โรงพยาบาลเพื่อการดำเนินงานอย่างเป็น

ระบบงานด้านการแพทย์ และประสานงานร่วมกับโรงพยาบาลเครือข่ายเพื่อกำหนดแนวทาง การปฏิบัติงานในส่วนสถานบริการด้านสุขภาพ 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ควรทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานตระหนักอยู่เสมอว่าธุรกิจโรงเป็นธุรกิจแห่งการแข่งขันและสร้างความแตกต่างเพื่อความอยู่รอด ควรมีกกลยุทธ์การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงอันเหมาะสม ควรมีระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงสั้น ๆ ประมาณ 6 เดือน ถึง 1 ปี และสร้างความเข้าใจกับพนักงานว่าธุรกิจ โรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติและบางส่วนนิยม มารักษาหรือศัลยกรรมผ่าตัดในเมืองไทย จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 4) การศึกษาข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เช่น มีการจัดฝึกอบรม/ประชุม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และกำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน การมี สถานบริการด้านสุขภาพจะมีแต่ผลดีกับตัวพนักงานเองและอาจถือเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานด้วย

3. การจัดระเบียบงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ขั้นตอน สำคัญคือ 1) การวางแผนงาน เช่น ศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานและวางระบบเพื่อให้เกิด รายได้ที่ได้จากการมีบริการด้านสุขภาพ (คลินิก) เพื่อเสนอให้ผู้บริหารอนุมัติ กำหนดวิธีการ ดำเนินงานและมาตรฐานให้แน่ชัดเพื่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางแผนโครงการนำเสนอต่อ คณะกรรมการบริหาร วางแผนด้านการคาดการณ์จำนวนที่จะรับได้ 2) การจัดโครงสร้างโรงแรม เช่น จัดการทำงานอย่างเป็นระบบและปรับโครงสร้างอย่างช้า ๆ เพื่อให้งานทุกแผนกรู้สึกดีต่อการเปลี่ยน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้กำหนดขอบเขตของงานและแก้ไขปัญหาของพนักงานและให้คำแนะนำ ต่าง ๆ ถ้าเกิดเหตุการณ์ขัดแย้งขึ้น ในหน่วยงานแล้วผู้จัดการจะเป็นผู้ชี้แนะ และฝ่ายบริหารทั่วไปจะ เป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงแรมและเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และผู้จัดการควรทราบถึง รายละเอียดโครงสร้างทั้งหมดของงานด้านสุขภาพ 3) การบริหารและพัฒนาบุคลากร เช่น การบริหาร การวางแผนอัตรากำลังคน การจัดจ้างบุคลากร การคัดเลือกคน และการฝึกอบรมและพัฒนาคน 4) การจัดระเบียบงานภายในโรงแรม เช่น การจัดสถานที่ทำงาน การจัดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน การจัดระเบียบการติดต่อประสานงาน การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล 5) การนำส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในธุรกิจโรงแรม เช่น กลยุทธ์การตลาดด้านราคา ด้านการ ส่งเสริมการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง/ สถานที่ตั้ง และ 6) การติดต่อประสานงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาต้อง ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงนโยบายของโรงแรมให้ทุกคนทราบถึงเป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงาน ด้านคลินิกและการประสานงานร่วมกับโรงพยาบาลเครือข่ายเพื่อกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานในส่วนสถานบริการด้านสุขภาพ

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3-1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4-1 ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในเมืองพัทยา
เพื่อให้บริการด้านสุขภาพ