

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเปลี่ยนแปลงของ โรงแรมในเมืองพัทยาเพื่อ ให้บริการด้านสุขภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว
 - 1.1 ความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ
 - 1.2 ความสำคัญเชิงสังคม
 - 1.3 โครงสร้างโรงแรม
 - 1.4 พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547
 - 1.5 การควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ
2. โรงแรมและการท่องเที่ยวในเมืองพัทยา
3. ธุรกิจด้านส่งเสริมสุขภาพและบริการของไทย
4. ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง
 - 5.1 แนวทางความเปลี่ยนแปลง
 - 5.2 การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลง
 - 5.3 การจัดระเบียบงาน
 - 5.4 ทรัพยากรบุคคล
 - 5.5 นวัตกรรมและเทคโนโลยี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว

แม้ว่าโรงแรมจะเป็นกิจการบริการประเภทหนึ่งก็ตามแต่การดำเนินการโดยมีเป้าหมายเชิงธุรกิจที่สำคัญ คือ ผลกำไรและความอยู่รอด หากธุรกิจโรงแรมได้ขยายกิจการไปอย่างกว้างขวางจนสามารถจัดให้เป็นอุตสาหกรรมย่อยประเภทหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทความสำคัญต่อท้องถิ่นทั้งในฐานะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยว และในฐานะเป็นศูนย์กลางกิจกรรมชุมชนทางสังคม ความสำคัญของธุรกิจ โรงแรมที่จะกล่าวต่อไปนี้จะเป็นการพิจารณาจากการที่ธุรกิจ โรงแรมเอื้อประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

นางนุช ศรีธนาอนันต์ (2546, หน้า 254) กล่าวว่า โรงแรมถือเป็นองค์การธุรกิจบริการประเภทหนึ่งที่มีการพัฒนามายาวนานตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นเพียงตึกแถวไม้สองชั้น จนกระทั่งยุคสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็กิจการ โรงแรมได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว จำนวนโรงแรมที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาส่งผลให้เกิดการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านการตลาด ความสวยงามและความสะดวก ดังนั้น โรงแรมจึงเป็นสถานที่สำหรับพักผ่อนแล้วยังถือว่าเป็นศูนย์กลางการสังสรรค์ ประชุม จัดงานเลี้ยงต่าง ๆ เช่นงานแต่งงาน งานเลี้ยง วันเกิด ดังนั้นการจัดการบริการต่าง ๆ ที่จัดในโรงแรมจึงมีความหลากหลายมากขึ้น ได้กลายเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน มีรูปแบบการทำงานและวิธีการเฉพาะตัว ได้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้เพื่อการทำงานส่วนต่าง ๆ ภายในโรงแรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้กล่าวถึงธุรกิจโรงแรมไว้ว่าธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างยิ่ง คือ

ความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ

1. สร้างงานและอาชีพให้แก่ชุมชน การดำเนินธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นภาคที่ต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากในขั้นการจัดเตรียมและการให้บริการ เพราะข้อจำกัดที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเครื่องจักรในระหว่างการผลิตหรือให้บริการโดยทั่วไปจำนวนพนักงานที่เหมาะสมต่องานบริการ โรงแรมอาจประมาณได้จากจำนวนห้องพักของโรงแรมนั้น และนิยมแสดงโดยคิดเป็นอัตราส่วนของจำนวนแรงงานต่อจำนวนห้องพัก อัตราส่วนที่แสดงถึงความมีมาตรฐานการบริการในระดับสูงจนถึงหรูหราแบบดั้งเดิม (ตามสากล) คือ 1.5-2: 1 ซึ่งหมายถึงหากโรงแรมมีห้องพัก 200 ห้อง ก็จะมีพนักงานถึง 300 คนขึ้นไป เพื่อให้สามารถบริการในงานส่วนต่าง ๆ ของโรงแรมอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการจัดให้บริการแบบส่วนบุคคลหรือเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นแบบที่โรงแรมประเภทหรูหรา นิยมใช้เป็นแนวทางในการแสดงจุดเด่นของกิจการ การบริการแบบพิเศษเฉพาะคนนี้ ต้องอาศัยความเอาใจใส่อย่างยิ่งจากพนักงานในการเฝ้าสังเกตรายละเอียดต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาโอกาสสร้างความพึงพอใจและประทับใจแก่ผู้รับบริการ พนักงานจึงต้องมีจำนวนมากเพียงพอในส่วนงานต่าง ๆ สำหรับประเทศไทยแนวโน้มความต้องการแรงงานเข้าทำงานในกลุ่มธุรกิจที่พักแรมมีจำนวนมาก

2. นำรายได้เข้าสู่ประเทศและสร้างรายได้หมุนเวียน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถทำรายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ค่าใช้จ่ายที่นักท่องเที่ยวจ่ายเป็นค่าพักแรมนั้นสูงเป็นอันดับสองรองจากหมวดค่าใช้จ่ายในการซื้อของ จึงอาจสรุปรายได้ที่สำคัญ ได้แก่

2.1 รายได้แก่เจ้าของผู้ประกอบการ โรงแรม ได้จากผู้ใช้บริการห้องพัก บริการอาหารและอื่น ๆ เพื่อไปใช้ในการลงทุน ฯลฯ

2.2 รายได้แก่ธุรกิจและบริการอื่นที่เกี่ยวข้องได้จากนักท่องเที่ยวผู้พักและจากกิจการโรงแรม เพื่อนำมาใช้เป็นทุนสำหรับดำเนินธุรกิจ

2.3 รายได้แก่รัฐ ได้จากการชำระภาษีอากรประเภทต่าง ๆ ซึ่งนำมาบำรุงสาธารณูปโภค

2.4 รายได้ในรูปของเงินตราต่างประเทศ ได้จากการชำระเงินในรูปของสินเชื่อ (Credit) ซึ่งเป็นที่นิยมในกลุ่มผู้พักชาวต่างประเทศ (ทั้งที่ติดต่อผ่านบริษัทท่องเที่ยวต่างชาติและติดต่อโดยตรง) รายรับในรูปเงินตราต่างประเทศนี้มีส่วนช่วยให้ภาวะดุลชำระเงินของประเทศดีขึ้น

3. แหล่งรับป้อนสินค้าและผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ธุรกิจโรงแรมมีลักษณะต้องอาศัยการลงทุนสูง โดยเฉพาะในด้านอาคารสถานที่ การตกแต่ง เครื่องใช้อุปกรณ์และวัตถุดิบในการดำเนินงาน จึงนับได้ว่าโรงแรมมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการผลิตสินค้าอื่น เช่น ผลผลิตการเกษตรเพื่อใช้ในการประกอบอาหาร ไม้ประดับ เครื่องเรือนเครื่องใช้ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่งสถานที่ เครื่องดื่ม สุรา ผ้า วัสดุอุปกรณ์ สินค้าหัตถกรรม ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดการขยายตัวในธุรกิจหลายด้าน

4. สนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุนในภูมิภาค ธุรกิจโรงแรมจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในการอำนวยความสะดวกด้านที่พักแรมและบริการอาหารแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้เดินทาง ทำให้การเดินทางเป็นไปได้อย่างสะดวกสบาย

ความสำคัญเชิงสังคม

1. ช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของท้องถิ่น การพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างโรงแรมต้องอาศัยระบบการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ การสร้างโรงแรมจึงมีส่วนช่วยในการนำความเจริญและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่นนั้น ๆ โดยเฉพาะชนบทและยังความสะดวกสบายแก่ชุมชน เช่น ระบบไฟฟ้า ประปา การสื่อสารคมนาคม รวมทั้งรายได้ที่มีต่อภาครัฐ อาจนำมาปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและพัฒนาให้เกิดความเจริญในชุมชน นอกจากนี้ การสร้างอาชีพต่าง ๆ ยังเป็นการสร้างและกระจายรายได้ที่ได้ผลอย่างรวดเร็ว ช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความเป็นอยู่ดีขึ้นจากการมีงานทำ

2. เป็นแหล่งบันเทิงของชุมชนเพื่อการหย่อนใจ ในพฤติกรรมทางสังคมของผู้คนหลายอย่างได้เปลี่ยนไป พฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้านและกิจกรรมบันเทิงต่าง ๆ เพื่อการพักผ่อนคลายเครียดจากกิจวัตรประจำวันได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของคนทำงานและครอบครัว โดยเฉพาะในสังคมชุมชนเมืองใหญ่และจัดเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัย ที่จ่ายได้ บริการโรงแรมจึงกลายเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อความบันเทิงของชุมชน เพื่อการพักผ่อน การเสนอบริการเสริมภายในโรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการบันเทิงและการพักผ่อน ได้แก่การจัดให้มีห้องฟังเพลงพร้อมเสนาอาหารและเครื่องดื่ม จัดให้มีการชม การแสดงต่าง ๆ (ละครเวที การบรรเลงดนตรี) จัดบริการห้องเต็นท์รับแขก ห้องออกกำลังกาย

3. เป็นแหล่งพบปะสังสรรค์ และศูนย์รวมกิจกรรมสังคม กิจกรรมชุมนุมทางสังคมนิยมจัดขึ้นที่โรงแรม เนื่องจากเจ้าภาพสามารถได้รับความสะดวกสบายจากการขยายบริการที่ครบครัน

โรงแรมจึงมิใช่เป็นเพียงที่พักนักเดินทางแต่ได้เอื้อประโยชน์ต่อชุมชนผู้อาศัยในเมืองด้วย ได้แก่งานเลี้ยงฉลองเนื่องในโอกาสวันครบรอบวันเกิด การนัดสังสรรค์รุ่น

4. เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล โรงแรมอาจใช้เป็นสถานที่จัดแสดงงานนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้และในการจัดประชุมสัมมนา ซึ่งได้รับความนิยมมาก เนื่องจากโรงแรมส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านสถานที่ (ห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง) อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย สิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรในการบริการจัดประชุมรูปแบบต่าง ๆ ตั้งแต่ประชุมขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่

5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ การแสดงออกเกี่ยวกับวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทย ได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ฝ่ายบริการ โรงแรมชั้นนำภายในประเทศ (รวมถึงโรงแรมที่บริหารภายใต้ระบบเครือพานาชาติ) ใช้จุดเด่นในการสร้างความแตกต่างจากโรงแรมชั้นนำอื่น ๆ ในโลก ตัวอย่างการแสดงออกถึงศิลปวัฒนธรรมไทยเพื่อสร้างความประทับใจ เช่น การให้บริการออกแบบตกแต่งสถานที่ การสร้างบรรยากาศภายในโรงแรม การแต่งกายประจำชาติ ฯลฯ

6. สร้างชื่อเสียงประเทศให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย โรงแรมสามารถนำชื่อเสียงมาสู่ท้องถิ่นและประเทศหากประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ดังตัวอย่างโรงแรมบางแห่งที่ได้รับการจัดอันดับจากองค์กรต่าง ๆ ประเทศ (ที่ได้รับการยอมรับจากนักเดินทางทั่วโลก) ให้เป็นโรงแรมชั้นนำแห่งหนึ่งของโลก โรงแรมจึงสามารถกลายเป็นตัวแทนประเทศในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า โรงแรมได้พัฒนาบทบาทไปจากเดิมที่เคยเป็นสถานบริการที่พักแรมและบริการอาหารเครื่องดื่มสำหรับนักเดินทางทั่วไปที่มาจากต่างถิ่น กลายเป็นกิจการที่มีความสำคัญเชิงเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ

โครงสร้างโรงแรม

การจัดประเภทของโรงแรมตามขนาด สามารถพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่งแล้วจึงมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม หากในทางปฏิบัติยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นแนวสากลเพื่อระบุขนาดที่แน่นอน เช่น ควรมีจำนวนห้องพักมากเท่าใดจึงจัดเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ เนื่องจากในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศย่อมมีสถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมที่แตกต่างกัน

ในบางท้องถิ่นที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไม่เกิน 400 ห้อง อาจแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กว้าง ๆ คือ 1) ขนาดเล็กต่ำกว่า 100 ห้อง 2) ขนาดกลาง 100-300 ห้อง และ 3) ขนาดใหญ่ 300 ห้องขึ้นไป การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาดมีความสำคัญบางประการ คือ (นงนุช ศรีชนานันต์, 2546, หน้า 27)

1. เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลประกอบการเชิงสถิติของโรงแรมโดยเฉพาะกลุ่มที่มีขนาดกิจการพอกัน ผลเปรียบเทียบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพธุรกิจและความสามารถในการ

การแข่งขันในตลาด เช่น เปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของโรงแรมในกลุ่มกิจการขนาดกลาง หรือ เปรียบเทียบราคาขายเฉลี่ยต่อห้องของกิจการในกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

2. ในด้านการจัดการ ขนาดของโรงแรมจะสัมพันธ์กับลักษณะโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ สามารถบอกถึงความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารและการแบ่งส่วนดำเนินงาน ตลอดจนปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงจำกัด แต่จะมีบรรยากาศแบบเป็นกันเองและราคาไม่แพง ในขณะที่โรงแรมขนาดกลาง จะมีบริการเพื่ออำนวยความสะดวกมากขึ้นและจำนวนพนักงานมากขึ้น มีการแบ่งส่วนรับผิดชอบการทำงานชัดเจนขึ้นเป็นแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกดูแลห้องพักและแผนกจัดการด้านอาหาร สำหรับโรงแรมขนาดใหญ่จะมีระบบการบริหารงานซับซ้อนเป็นลำดับชั้นมากขึ้น มีระเบียบการดำเนินงานและการควบคุมในแต่ละส่วนงานการดำเนินงาน โดยจัดแบ่งเป็นแผนกเพื่อรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ ชัดเจน

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547

เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดโดยกระทรวงพาณิชย์ และ กระทรวงสาธารณสุขจึงต้องมีพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มีมาตรา 2 มาตรา คือ

หมวด 3 การบริหารจัดการโรงแรม

มาตรา 34 ให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและผู้จัดการมีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน

ดังต่อไปนี้

ดูแลรักษาความสะอาดด้านสุขลักษณะและอนามัยของโรงแรมให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข และคำสั่งของเจ้าพนักงานท้องถิ่นหรือเจ้าพนักงานสาธารณสุข (กระทรวงการท่องเที่ยว, 2549)

ข้อกำหนดทางวิชาการ การประกอบกิจการโรงแรม การประกอบกิจการโรงแรมจัดเป็น การประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 5/ 2538 ออกตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535

โรงแรมเป็นสถานประกอบการที่สามารถรองรับการท่องเที่ยว การเดินทางไปทำธุรกิจ การการค้าและอื่น ๆ เป็นสถานที่เสี่ยงอันตราย พบปะญาติมิตร เป็นสถานที่จัดงานเลี้ยงวิว่าห์ จัดการแสดงการประจุมอบรมสัมมนาต่าง ๆ หรือแม้แต่เป็นสถานที่จำหน่ายสินค้า สำนักงาน เหล่านี้ ล้วนนิยมใช้สถานที่ของโรงแรมเพราะสะดวกสบายต่อการดำเนินชีวิต

เนื่องจากโรงแรมส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยห้องพักจำนวนมาก ห้องประชุมขนาดใหญ่ ห้องสำนักงานและอื่น ๆ อีกมากมาย ที่เมื่อเข้าไปในโรงแรมจะรู้สึกเย็นด้วยความเย็นจาก เครื่องปรับอากาศซึ่งแน่นอนต้องมีขนาดใหญ่โตและแตกต่างจากเครื่องปรับอากาศตามบ้านเรือนทั่วไป ที่เรียกว่า ระบบปรับอากาศรวมและมีอุปกรณ์ที่สำคัญส่วนหนึ่งคือ เครื่องระบายความร้อน

ออกจากระบบที่เรียกว่า “หอผึ่งเย็น” หรือ “หอหล่อเย็น (Cooling Tower) ซึ่งจะระบายความร้อน โดยการพ่นละอองน้ำฝอยที่มีเชื้อโรคปนออกมาด้วย และที่นี้เองหากมีการดูแลบำรุงรักษาที่ไม่เหมาะสมจะเป็นแหล่งที่อยู่และที่แพร่ระบาดของเชื้อโรคปนออกมา และหากมีการดูแลบำรุงรักษาไม่เหมาะสมจะเป็นแหล่งที่อยู่และที่แพร่ระบาดของเชื้อโรคจากแบคทีเรียลิจิโอเนลลา ซึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดโรคลีเจียนเนร์

โรคลีเจียนเนร์ (Legionnaires's Disease) เป็นโรคติดเชื้อจากแบคทีเรีย มีสาเหตุจากการหายใจเอาละอองน้ำที่ปนเปื้อนเชื้อโรคดังกล่าวเข้าสู่ร่างกาย โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ ผู้ปลูกถ่ายอวัยวะ ผู้ที่อ่อนแอหรืออยู่ระหว่างการรักษาโรคบางชนิด เช่น มะเร็ง เบาหวาน โรคไตและเอดส์ ผู้ที่ดื่มสุราหรือบุหรี่จัด เป็นต้น

การควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคลีเจียนเนร์

1. จัดทะเบียนหอผึ่งเย็น ราชการท้องถิ่นสามารถดำเนินการขอให้โรงแรมมาจัดแจ้งจัดทำทะเบียนหอผึ่งเย็น เพื่อสะดวกต่อการให้ความคุ้มครองดูแลและแนะนำได้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ
2. การออกแบบและก่อสร้างหอผึ่งเย็น ให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ลดการแพร่กระจายของละอองปลิวง่ายต่อการเข้าถึง มีผนังล้อมด้านข้างและกันแสงแดดได้ วัสดุที่ใช้ต้องไม่สึกกร่อน ทนสารเคมีได้ เรียบไม่มีรูพรุน ทึบแสง มีระบบระบายน้ำทิ้งที่กันอ่างรองรับน้ำในหอผึ่งเย็น
3. สถานที่ติดตั้งหอผึ่งเย็น ต้องอยู่ห่างจากทางลมเข้ากลับเข้าสู่โรงแรม ที่พักอาศัย ถนนทางเท้า ที่ทางสาธารณะ ช่องระบายอากาศจากรถ รวมทั้งถึงพิกน้ำโรงแรม อย่างน้อย 5 เมตร หรือจัดให้มีมาตรการป้องกันการแพร่กระจายของละอองปลิวจากหอผึ่งเย็น
4. การดูแลบำรุงรักษาตรวจตราและเผ่าระวังหอผึ่งเย็น จัดให้มีคู่มือการบำรุงรักษาประจำหอผึ่งเย็น โดยมีรายละเอียดแผนผัง โครงสร้าง วิธีการทำความสะอาด ทำลายเชื้อ วิธีบำบัดน้ำในหอผึ่งเย็น และวิธีการปิดเปิดเครื่อง รวมทั้งมีการตรวจตราความสะอาด ความสกปรกและกักตะกอนในหอผึ่งเย็นทุกเครื่องสัปดาห์ละครั้ง โดยใช้สายตาและแบบฟอร์มบันทึกข้อมูล และจัดทำแผนการบำรุงรักษา ทำความสะอาด ทำลายเชื้อและบำบัดน้ำในหอผึ่งเย็นทุกเครื่องเป็นประจำ
5. การทำความสะอาดและทำลายเชื้อโรคในหอผิ่งเย็น ทำความสะอาดและกำจัดตะกอนในหอผิ่งเย็นตามขั้นตอนอย่างน้อย 6 เดือนครั้ง ทำความสะอาดตามขั้นตอนแล้วเติมคลอรีนและรักษาระดับคลอรีนให้สามารถฆ่าเชื้อโรคได้ตลอดเวลาไม่น้อยกว่า 1 มิลลิกรัมต่อลิตร รวมทั้งมีการเติมสารเคมีและสารชีวฆาตที่เหมาะสม อย่างน้อย 2 ชนิดสลับกัน เพื่อป้องกันการดื้อสารเคมีของเชื้อโรค นอกจากนี้ต้องดูแลบำบัดน้ำ ในหอผิ่งเย็นให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมตลอดการใช้งาน ในกรณีที่ยุคใช้งานโดยไม่มีกำหนด ต้องระบายน้ำออกไม่ให้มีน้ำขัง
6. การบันทึกข้อมูล มีสมุดบันทึกข้อมูลประจำหอผิ่งเย็นทุกเครื่อง และบันทึกข้อมูลที่ต้องทำตามข้อเท็จจริงสะดวกต่อการตรวจตราและมีข้อมูลเกี่ยวกับหอผิ่งเย็นครบถ้วน อาทิ ที่ตั้ง

แบบ รุ่น และขนาด เป็นต้น มีรายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลรับผิดชอบ รายละเอียดในการบำรุงรักษาและปรับปรุงแก้ไขและควรเก็บรักษาไว้อย่างน้อย 2 ปี

7. การเก็บตัวอย่างน้ำเพื่อตรวจสอบเชื้อโรค เก็บตัวอย่างน้ำตามหลักวิชาการเพื่อตรวจสอบเชื้อโรคทุก 3 เดือน อย่างน้อยเครื่องละ 3 ตัวอย่างบริเวณจุดน้ำไหลเข้า อ่างรองรับน้ำ และท่อน้ำทิ้งจากห้องฝักเย็น ส่งตรวจวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการของราชการหรือเอกชนที่ได้รับการรับรองจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์และเก็บผลการวิเคราะห์ไว้เป็นหลักฐานประจำห้องฝักเย็นด้วย

8. ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่ดูแลห้องฝักเย็นต้องผ่านการฝึกอบรมความรู้ให้สามารถทำงานได้อย่างดีและปลอดภัยต่อตนเองและผู้อื่น รวมทั้งโรงแรมต้องจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันตนเองขณะปฏิบัติงานด้วย

โรงแรมและการท่องเที่ยวในเมืองพัทยา

เมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงทางทะเลแห่งหนึ่งของประเทศซึ่งเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ จนได้รับการกำหนดให้เป็นเมืองที่อยู่ในเขตพื้นที่การพัฒนาตาม โครงการพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ในยุคเศรษฐกิจเติบโตธุรกิจต่าง ๆ ในเมืองพัทยา ขยายตัวมากมายไม่เว้นกระทั่งธุรกิจ โรงแรม มีโรงแรมเกิดขึ้นหลายแห่งทั้งโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ต่างขยายตัวรองรับนักท่องเที่ยว นักธุรกิจและรองรับกิจกรรมการประชุมสัมมนาของหน่วยงานต่าง ๆ ธุรกิจโรงแรมในเมืองพัทยาได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยลำดับจากการเริ่มต้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปและจากการบุกเบิกของ โรงแรมนิภาลอดจ์ (กระทรวงการท่องเที่ยว, 2549) ในการให้บริการแบบโรงแรมชั้นหนึ่งเป็นแห่งแรก จนมาถึงธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจเมืองพัทยา ซึ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวจึงทำให้เศรษฐกิจโดยทั่วไปติดตามไปด้วย จึงได้มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจโรงแรมขึ้น 2 กลุ่ม คือ

สมาคมโรงแรมไทยภาคพัทยา กลุ่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของสมาคมโรงแรมไทยซึ่งมีสมาชิกอยู่ทั่วประเทศ แต่ด้วยลักษณะพิเศษและความสำคัญของธุรกิจโรงแรมในเมืองพัทยา สมาคมโรงแรมไทยจึงจัดตั้งสมาคมโรงแรมไทยภาคพัทยาขึ้นเป็นองค์การต่างหาก เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินกิจการของสมาคม สมาคมโรงแรมไทยภาคพัทยามีสมาชิก 19 แห่ง ซึ่งล้วนแต่เป็นโรงแรมชั้นหนึ่งในเมืองพัทยาทั้งสิ้น และมีห้องพักรวมกันประมาณ 5,000 ห้อง โดยแยกจำนวนห้องตั้งแต่ 200 ห้องขึ้นไป

สมาคมโรงแรมเศรษฐกิจเมืองพัทยา กลุ่มนี้เป็นการรวมตัวกันของโรงแรมชั้นสองที่มีได้เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยภาคพัทยา ลักษณะเด่นของโรงแรมเศรษฐกิจ คือค่าเช่าบริการ

ที่ย่อมเยากว่าโรงแรมชั้นหนึ่ง ทั้งยังไม่เก็บภาษีและค่าบริการต่างหากจากราคาห้องพักด้วย ชมรมโรงแรมเศรษฐกิจเมืองพัทยามีโรงแรมที่เป็นสมาชิก 23 แห่ง และมีห้องพักรวมกันประมาณ 2,500 ห้อง โดยแบ่งเป็นจำนวนห้องพักตั้งแต่ 50-200 ห้อง เป็นโรงแรมชั้นสอง

โรงแรมที่เป็นสมาชิกทั้งสองกลุ่มนี้ต่างแข่งขันในการให้บริการด้วยประเภทและวิธีการต่าง ๆ แก่ผู้มาใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมชั้นหนึ่งมีการลงทุนโฆษณาแต่ละปีเป็นเงินจำนวนหลายสิบล้านบาท รวมทั้งยังส่งตัวแทนไปชักชวนนักท่องเที่ยวในประเทศต่าง ๆ ให้มาใช้บริการโรงแรมของตน (ขวัญใจ ทองเทศ, 2543, หน้า 11)

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่าโรงแรมในเมืองพัทยามีบทบาทสำคัญต่อการเข้ามาพักของนักท่องเที่ยวไม่ว่าชาวไทยหรือชาวต่างประเทศและเมืองพัทยาก็กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับต้น ๆ ของประเทศไทย

ธุรกิจด้านส่งเสริมสุขภาพและบริการของไทย

แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-พ.ศ. 2549) (กระทรวงสาธารณสุข, 2544)

1. แนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-พ.ศ. 2549)

แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 9 นอกจากเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมต่อเนื่องจากแผนพัฒนาสุขภาพ ฉบับที่ 8 แล้ว ยังได้อันเชิญแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาสุขภาพคนไทยรวมทั้งระบบสุขภาพ

แนวคิดสุขภาพในแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 9 นี้ ถือว่าสุขภาพ คือ สุขภาวะที่สมบูรณ์ทั้งกาย ใจ สังคมและจิตวิญญาณที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นบูรณาการ ดังนั้นการพัฒนาสุขภาพของประชาชนจะต้องพัฒนาระบบสุขภาพทั้งระบบที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ หลายส่วน ทั้งองค์ประกอบด้านปัจเจกบุคคล องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายภาคและชีวภาพ และองค์ประกอบด้านระบบบริการสุขภาพ รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากทุกภาคส่วนของสังคมในการพัฒนาสุขภาพ

2. ภาพลักษณ์ระบบสุขภาพไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดวิสัยทัศน์ของสังคมไทยที่พึงประสงค์ เป็นสังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งระบบสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยจึงต้องมีความเข้มแข็งและมีคุณภาพทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว

คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ จึงได้กำหนดภาพลักษณ์ระบบสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

“ระบบสุขภาพเชิงรุกที่มุ่งการสร้างเสริมสุขภาพดีของประชาชน ควบคู่กับการมีหลักประกันที่อุ่มใจในการเข้าถึงบริการสุขภาพที่เอื้ออาทรและมีคุณภาพเมื่อยามจำเป็น โดยสังคมทุกส่วนและทุกระดับ มีศักยภาพและมีส่วนร่วมในการสร้างและจัดการระบบสุขภาพตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการเรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างรู้เท่าทัน ทั้งจากภูมิปัญญาสากลและภูมิปัญญาไทย เพื่อให้สังคมไทยดำรงอยู่อย่างพึ่งตนเองได้และมีสุขภาพะในสังคมโลกที่มีสภาพการเชื่อมโยงและมีอิทธิพลต่อกันอย่างกว้างขวาง”

3. วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545- พ.ศ. 2549)

3.1 เพื่อสร้างระบบสุขภาพเชิงรุกที่มุ่งการสร้างเสริมสุขภาพดีและการคุ้มครองความปลอดภัยของชีวิตและสุขภาพทั้งด้านความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบอาหาร ความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อมและการประกอบอาชีพ การคุ้มครองผู้บริโภคและการป้องกันควบคุมโรค

3.2 เพื่อสร้างหลักประกันที่ช่วยคุ้มครองสุขภาพของประชาชนจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาและสร้างหลักประกันในการเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เสมอภาคและเป็นธรรม โดยเฉพาะคนจนและผู้ด้อยโอกาสในสังคม

3.3 เพื่อสร้างความเข้มแข็งของปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชนและสังคมให้มีศักยภาพในการดูแลและสร้างเสริมสุขภาพ มีการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการสร้างและจัดการระบบสุขภาพ

3.4 เพื่อสร้างกลไกและมาตรการในการสร้าง แสวงหาและเพิ่มศักยภาพในการคัดกรองการใช้ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาสุขภาพ โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาสากลและภูมิปัญญาไทยอย่างรู้เท่าทันเพื่อการพึ่งตนเองด้านสุขภาพ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสุขภาพ เป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ภาพลักษณ์ของสังคมและระบบสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาหลักประกันด้านสุขภาพและคุณภาพบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของการมีสุขภาพดีและการสร้างเสริมสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพประชาชนและศักยภาพความเข้มแข็งกลุ่ม

ประชาคมด้านสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการด้านกำลังคนด้านสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านสุขภาพ

ทิศทางและแนวโน้มของธุรกิจศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ (บรรจบ ชุณหสวัศติกุล, 2542)

1. มีการแข่งขันมากขึ้นในด้านการลงทุนในรูปแบบบริการศูนย์ส่งเสริมสุขภาพที่ครบวงจร เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มาใช้บริการให้ได้มากที่สุด ลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถชิงส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

2. แม้สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันจะซบเซา แต่ธุรกิจส่งเสริมสุขภาพกลับเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการผลิตสินค้าสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้ป่วยมีความต้องการแสวงหาทางรอดของตัวเองที่ประหยัดเงินและได้ผลมากที่สุด

3. การวางแผนไทยมีการพัฒนาให้มีความปลอดภัยและเป็นที่ยอมรับของตลาดโลกมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการมากตามไปด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ชัดเจน เพื่อดึงดูดผู้มาใช้บริการ ทั้งนี้ในการจะพัฒนาตลาดธุรกิจวางแผนไทย ควรต้องมีการสร้างตลาดด้านการท่องเที่ยวก่อน จากนั้นจึงประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปต่างประเทศ เช่น ผ่านร้านอาหารไทย ประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจชาวต่างชาติเดินทางมาใช้บริการในไทย หรือหาช่องทางในการขยายบริการการวางแผนไทยไปยังต่างประเทศ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า สภาวะแวดล้อมและด้านระบบสาธารณสุขล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนทั้งในด้านบวกและด้านลบ จากแนวคิดที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา การพัฒนาสุขภาพของคน จึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของคนทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญาการพัฒนาสุขภาพจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนให้มีชีวิตที่ดีและมีความสุขอย่างแท้จริง

ลักษณะของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ

ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพโดยทั่วไปแบ่งตามสถานที่ที่มีลักษณะ 5 รูปแบบ ดังนี้ (บรรจบ ชุณหสวัศติกุล, 2542)

1. **ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพที่ตั้งเป็นโครงการเดี่ยว** เป็นศูนย์สุขภาพที่มุ่งเน้นการออกกำลังกายเพื่อเสริมสร้างความแข็งแรงของร่างกายเป็นหลัก ซึ่งจะมีการออกกำลังกายกลางแจ้งและการออกกำลังกายในร่ม นอกจากนี้ยังมีบริการเสริมรูปแบบต่างๆ อย่างครบครัน เนื่องจากมีพื้นที่โครงการขนาดใหญ่กว่าศูนย์สุขภาพประเภทอื่น ทำให้สามารถรับสมัครสมาชิกได้จำนวนมาก

ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามเขตเมือง หรือที่มีชุมชนหนาแน่น เน้นความสะดวกต่อการเดินทางมาใช้บริการของลูกค้า ซึ่งศูนย์ธรรมชาติบำบัดบิลด์วีจตั้งอยู่ในศูนย์ส่งเสริมสุขภาพประเภทนี้

2. ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพที่ตั้งอยู่ในโรงแรม เป็นศูนย์สุขภาพที่เน้นการออกกำลังกายควบคู่กับการเสริมความงาม และลดน้ำหนัก ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอันมาก เห็นได้จากแผนการประชาสัมพันธ์ของโรงแรมหลายแห่งที่เสนอบริการเสริมแก่ลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจซบเซา ประกอบกับธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงจึงทำให้มีการนำศูนย์สุขภาพมาผนวกเข้ากับธุรกิจโรงแรมและจัดเป็นการส่งเสริม (Promotion) พิเศษศูนย์สุขภาพในโรงแรมทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่ทางโรงแรมเป็นผู้ประกอบการเอง แต่มีบางแห่งให้บุคคลภายนอกเข้ามาประกอบธุรกิจ โดยที่โรงแรมบางแห่งจะเน้นให้บริการเฉพาะกับแขกที่มาพักกับโรงแรมเท่านั้น ในขณะที่หลายโรงแรมเปิดให้บริการกับบุคคลภายนอกพร้อมด้วย

3. ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพกึ่งรีสอร์ท เป็นการพัฒนารูปแบบใหม่ โดยมีจุดประสงค์เพื่อบำบัดรักษาหรือฟื้นฟูร่างกายและจิตใจด้วยวิถีทางธรรมชาติ รวมถึงการรักษาพยาบาลด้วยเครื่องมืออุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย ซึ่งการให้บริการของศูนย์สุขภาพประเภทนี้มีหลักการทำงานคล้ายกับโรงพยาบาลทั่วไป คือมีการนำวิธีการปฏิบัติจากโรงพยาบาลมาผสมผสานกับแนวคิดการสร้างรีสอร์ทเพื่อการพักผ่อน ซึ่งโดยทั่วไปมักคำนึงถึงทำเลที่ตั้งที่มีความสงบเงียบ ธรรมชาติสวยงาม มีสิ่งแวดล้อมที่ดี พร้อมให้บริการในลักษณะกึ่งโรงแรม นอกจากนี้ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพกึ่งรีสอร์ทบางแห่งยังได้จัดให้มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีบริการเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและความงามอย่างครบวงจร โดยส่วนใหญ่มักตั้งอยู่ในจังหวัดท่องเที่ยวที่ไม่ห่างไกลจากกรุงเทพฯ มาก เช่น สระบุรี กาญจนบุรี และประจวบคีรีขันธ์ เป็นต้น

4. ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพที่ตั้งอยู่ในโรงพยาบาล เป็นศูนย์สุขภาพที่ต้องการเน้นการออกกำลังกายเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต้านโรคและการรักษาสุขภาพอย่างถูกวิธีประกอบกัน และเพื่อเสนอบริการเสริมให้ครบวงจร นอกเหนือไปจากที่เปิดให้บริการด้านรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากภาวะการแข่งขันในเชิงธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนที่มีความรุนแรงมากขึ้น จึงต้องนำบริการศูนย์สุขภาพเข้ามาเสริมเพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ ประกอบกับโรงพยาบาลเอกชนมีความพร้อมในด้านบุคลากร ทำให้มีคู่แข่งที่มากกว่าศูนย์สุขภาพที่ตั้งอยู่ที่อื่น โดยผู้ที่มาสมัครเป็นสมาชิกส่วนใหญ่นอกจากจะเป็นผู้ป่วยที่เคยมาใช้บริการรักษาพยาบาลทั่ว ๆ ไป ยังมีพนักงานบริษัทเอกชนที่มีสัญญาาร่วมกับโรงพยาบาลมาใช้บริการอีกด้วย

5. ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพที่ตั้งอยู่ในโครงการอสังหาริมทรัพย์ เป็นศูนย์สุขภาพที่มีลักษณะคล้าย ๆ กับศูนย์สุขภาพครบวงจรโดยทั่วไป แต่มีเป้าหมายเพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริม

การขายมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากโครงการอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันสูง ทำให้การพัฒนาที่ดินจะต้องมีส่วนเสริมในส่วนนี้เพื่อเป็นจุดขาย เมื่อประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ตื่นตัวในการดูแลสุขภาพตัวเองมากขึ้น ทำให้โครงการก่อสร้างต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญในธุรกิจบริการ ส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น เช่น อาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย ศูนย์การค้า และสนามกอล์ฟ เป็นต้น

การแบ่งประเภทของบริการส่งเสริมสุขภาพ

ประเภทของการบริการที่มีอยู่ในธุรกิจส่งเสริมสุขภาพแบ่งได้เป็น 7 ประเภท ดังนี้ (บรรจบ ชุณหสวัสติกุล, 2542)

1. **การรักษาแบบนวด** คือการบำบัดรักษาโรคเพื่อฟื้นฟูสุขภาพ ลดความเครียด คลายเส้น ช่วยในการหมุนเวียนโลหิต การนวดลักษณะนี้ ได้แก่ การนวดไทยแผนโบราณ (นวดแผนไทย ราชสำนักและแบบเขลลขศักดิ์) นวดแบบสวีดิช (Swedish) นวดแบบชิฮัทซึ (Shihutsu) นวดตัวและหน้าด้วยหัวน้ำมันอโรมาเธอราพี (Aromatherapy) นวดไหล่และหลัง นวดเท้าเน้นเส้นประสาทแบบรีเฟล็กซ์โซโลยี (Reflexology) และนวดแบบจีไฟฟ์ไวโบร (Gfive Vibro) เป็นต้น
2. **สปา** คือการบำบัดรักษาร่างกายด้วยน้ำ หรือกิจกรรมที่เสริมสุขภาพด้วยน้ำ โดยใช้อ่างนวดตัวไฮโดรเธอราพี (Hydrotherapy) ที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ลักษณะการบำบัดรักษาแบบสปา (Spa) ได้แก่ การนวดใต้น้ำ เพื่อปรับปรุงระบบการไหลเวียนโลหิต การฉีดน้ำลดไขมัน เพื่อกระชับรูปทรง กระชับกล้ามเนื้อและเนื้อเยื่อ การพอกตัวด้วยสาหร่ายทะเล การขัดตัวด้วยสมุนไพรไทย การขัดตัวและหลังด้วยบวบ การกระชับกล้ามเนื้อด้วยไฟฟ้า การลอยตัวในห้องลอยน้ำ การลดความหยาบของผิวและคันขา เป็นต้น
3. **การบำรุงหน้าและเสริมความงาม** คือการเสริมสุขภาพความงามของใบหน้า เช่น การนวดหน้า การบำรุงหน้า เพื่อป้องกันรักษาริ้วรอยบนใบหน้าโดยใช้ผลิตภัณฑ์จากดอกไม้ การปรับสภาพผิวหน้าด้วยผลิตภัณฑ์จากสาหร่ายทะเล การนวดบำรุงหน้าเพื่อรักษาสิวฝ้า การนวดรักษาด้วยคอลลาเจนบนใบหน้าและตา การบำรุงหน้าแบบดีเซนซิไทซิง (Desensitizing) เป็นต้น
4. **การเสริมความงามด้วยการบำรุงผม มือและเท้า** ได้แก่ การตัดแต่งและออกแบบทรงผม การบำรุงรักษาเส้นผม เพื่อปรับสภาพเส้นผม การเปลี่ยนสีผม การบำรุงมือ เท้า เล็บ เป็นต้น
5. **กิจกรรมเสริมสุขภาพและผ่อนคลาย** คือ การออกกำลังกายที่จัดให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เช่น การประเมินความแข็งแรงของร่างกาย การฝึกสอนรายบุคคล การสอนแอโรบิกและสเต็ปแอโรบิก (Step Aerobic) การสอนบอดี้สคัลฟี่ลิ่ง (Body Scrubbing) และบอดี้เดฟินิชัน (Body Definition) การฝึกซ้อมความแข็งแรงของร่างกาย การสอนอะโรบิกในน้ำและการเสริมสร้างความพร้อมทางน้ำ การสอนยี่ดัว การทรงตัว และการวางแผนร่างกาย การสอนการบริหารหลัง-

หน้าท้อง-สะโพก-ต้นขา โยคะ ไทชิ การฝึกสมาธิ การเดินตามชายหาด สวนป่า ปั่นจักรยานขึ้นเขา และศิลปะหัตถกรรม

6. โปรแกรมทางเวชกรรม ได้แก่ การตรวจร่างกาย การวิเคราะห์โภชนาการ โปรแกรมการตรวจวิเคราะห์เลือด การวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพจากดวงตา โปรแกรมทดสอบภูมิแพ้ รายการอาหารล้างพิษ โปรแกรมเวชกรรมฝังเข็ม เพื่อปรับสมดุลของระบบประสาทและฮอร์โมน โปรแกรมการลดน้ำหนักและควบคุมสัดส่วน โปรแกรมการออกกำลังกายด้วยออกซิเจนคุณภาพบำบัด ซึ่งในที่นี้คือวิธีการดูแลบำบัดโรคและป้องกันโรคด้วยวิธีการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นกับร่างกาย โดยไม่ใช้สารเคมีหรือยาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจุดที่สมดุลสภาพบำบัดให้ความสำคัญที่จะทำให้เกิดความสมดุลกับร่างกายมากที่สุด เป็นความสมดุลของโครงสร้างในระบบโครงกระดูกและกล้ามเนื้อ เนื่องจากระบบโครงสร้างเหล่านี้เป็นตัวเกาะเกี่ยวและเป็นที่ยึดเหนี่ยวไว้รวมทั้งส่วนประกอบอื่น ๆ ของร่างกายด้วย

การบรรยายและกีฬา ได้แก่ การสาธิตด้านความงาม การสาธิตการปรุงอาหารแบบสปาควิซีนเวิร์คช็อปทางด้านสุขภาพและความงาม กีฬาทางน้ำ กอล์ฟ เทนนิส การบรรยายความรู้แบบสุขภาพองค์รวม ซึ่งในที่นี้หมายถึงอาหารธรรมชาติ ฝังบรรยายความรู้ซึ่ง ไท่เก๊ก โยคะ สมาธิ วารีบำบัด และการตั้งจิตใต้สำนึก

ธุรกิจส่งเสริมสุขภาพส่วนมากมีบริการหลากหลายและครบวงจร เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคในภาวะที่คนส่วนใหญ่เคร่งเครียดจากการทำงาน ปัจจุบันมีศูนย์สุขภาพเปิดให้บริการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก (บรรจบ ชุณหสวัสติกุล, 2542)

จากการขยายตัวของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องปรับตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมีการนำกลยุทธ์ด้านการตลาดมาใช้เพื่อส่งเสริมการขายควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการ และดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการมากที่สุด นอกจากนี้ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพยังได้มีการพัฒนาด้านรูปแบบเพิ่มมากขึ้น จากเดิมที่ผู้ประกอบการมุ่งเน้นด้านการออกกำลังกายเป็นหลัก ต่อมาได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้มีบริการครบวงจร เช่น บริการธรรมชาติบำบัดเพื่อเสริมสุขภาพ การให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพแบบองค์รวม การเสริมสุขภาพด้วยน้ำหรือที่เรียกว่า สปา และการบริการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่าการให้บริการด้านสุขภาพส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องปรับตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นำกลยุทธ์ด้านการตลาดมาใช้เพื่อส่งเสริมการขายควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการ และดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการมากที่สุด

ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ปรีชา แดงโรจน์ (2534, หน้า 438) โรงแรมมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรม ไม่สามารถที่จะบริหารและดำเนินการไปได้เพียงคนเดียว จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ กัน ร่วมมือกันดำเนินการให้ไปสู่ความสำเร็จ สำหรับการบริหารโรงแรมก็เช่นกันที่ต้องรับกับการเปลี่ยนแปลงทุกตำแหน่งในองค์กรมีส่วนสำคัญในการไปสู่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เชื่อมโยงข่าวสารระหว่างโรงแรมกับสื่อมวลชนและพนักงานของโรงแรมเอง และรับผิดชอบความสัมพันธ์อันดีกับสาธารณะ การปฏิบัติงานมีทั้งการปฏิบัติงานภายในโรงแรมด้วยกัน

หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

1. ระหว่างแผนก ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในโรงแรมในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ หรือให้คำแนะนำในเรื่องการประชาสัมพันธ์

1.1 ควบคุมดูแลเรื่องวารสารสำหรับพนักงาน

1.2 สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นได้

1.3 ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างหนังสือพิมพ์ และพนักงานของโรงแรม

2. ภายในโรงแรม พยายามให้โรงแรมเป็นที่รู้จักแพร่หลายในบรรดาคนทุกชั้น

ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลูกค้าเท่าที่สามารถจะทำได้ เขียนข่าวเกี่ยวกับการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมให้เป็นที่ทราบของลูกค้า ช่วยดูแลลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญ และลูกค้าที่เป็นนักหนังสือพิมพ์ หรือสื่อมวลชนอื่น ๆ เก็บรักษารูปภาพ ภาพถ่ายของห้องและสิ่งอำนวยความสะดวกชั้นดีของโรงแรมเอาไว้ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมโรงแรม ตลอดจนริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ที่ลูกค้าพึงประสงค์

3. การโฆษณา วางแผนจัด Lay-Out ร่วมแบบตัวแทนโฆษณาและช่วยสื่อในการโฆษณาให้ข่าวสารและภาพถ่ายแก่ตัวแทนโฆษณาอย่างต่อเนื่อง ควบคุมดูแลการโต้ตอบในการโฆษณาทั้งในท้องถิ่นและในต่างประเทศ

4. การพิมพ์ ให้ความช่วยเหลือและแนะนำในการจัดพิมพ์และการวาง Lay-Out จัดหารูปถ่ายให้แก่งานพิมพ์ จัดหาและทำข่าวประจำเดือนตลอดจนถึงตีพิมพ์อื่น ๆ เพื่อการใช้งาน

5. งานส่งเสริมและงานพิเศษต่าง ๆ รับผิดชอบในเรื่องการส่งเสริมและจัดงานพิเศษอื่นของโรงแรม การจัดการเรื่องสปอนเซอร์ การจัดทำตารางการโฆษณากับตัวแทนโฆษณา พร้อมทั้งจัดหาวัสดุเครื่องใช้ที่ตัวแทนต้องการ นอกจากนี้จะต้องรับผิดชอบในกรณีที่โรงแรมมีงานพิเศษหรือจัดรายการพิเศษต่าง ๆ เพื่อหาทางในการจัดทำโฆษณาส่งเสริมการขาย

6. รับผิดชอบในการส่งเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ ของโรงแรมไปยังสื่อมวลชนทั้งภายในภายนอกประเทศ เอกสารนั้นได้แก่ เรื่องโรงแรมหรือประวัติ รูปถ่ายอาหารพิเศษ การจัดเลี้ยง และรายการพิเศษอื่น ๆ

ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบการปฏิบัติงานทั้งหมดทุกแผนกในฝ่ายและประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ทุกหน่วยในแผนกต่าง ๆ

1. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก/ หน่วย และรายการพิเศษ โดยประชุมร่วมกับผู้ช่วย ผู้ควบคุมดูแลหรือ โดยการเดินตรวจแต่ละแห่งอย่างทั่วถึง
2. ประชุมหารือกับฝ่ายบริหารในเรื่องบันทึกรายงาน การประมาณการต่าง ๆ นโยบายงบประมาณและการวางแผนในอนาคต (Reports, Forecasts, Budget, Policies and Future Planning)
3. ให้ข้อเสนอแนะฝ่ายบริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการวางแผนนโยบาย วิธีปฏิบัติ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ (Plans, Polices, Procedures and Equipment)
4. ติดต่อปรึกษาอย่างใกล้ชิดกับผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและการบัญชี ผู้ควบคุมอาหารและเครื่องดื่ม (F & B Controller) ผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry Manager) และผู้วิเคราะห์การปฏิบัติงาน
5. กำหนดมาตรฐานคุณภาพของอาหารและเครื่องดื่มเพื่อการจัดซื้อ
6. จัดทำรายงานสำหรับฝ่ายบริหารในเรื่องงบประมาณทั้งในด้านค่าจ้าง (Payroll) และรายได้ (Revenue)
7. พบปะหรือเป็นครั้งคราวกับหัวหน้าแผนกของตนเพื่อทบทวนการปฏิบัติงาน และปรึกษาวิธีที่จะปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นหนทางซึ่งพร้อมที่จะรับงานหนักในบางโอกาส
8. ทดลองใหม่ ๆ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
9. ควรหมั่นพบกับผู้ขายสินค้า (Purveyors) เพื่อให้เรียนรู้ถึงผลิตภัณฑ์หรือวิธีใหม่ ๆ หาโอกาสพบกับลูกค้าของโรงแรมเพื่อให้ทราบว่ามิชข้อวิพากษ์วิจารณ์อะไรบ้างในเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม และการจัดปาร์ตี้ต่าง ๆ
10. แนะนำให้แก่วินิจฉัยปัญหาในเรื่องการฝึกอบรมพนักงานการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย

11. แสวงหาความรู้และความชำนาญเพิ่มเติมในเรื่องอาหารและเครื่องดื่มอยู่เสมอทั้งโดยการอ่านจากวารสาร เอกสารหรือเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมิให้ล้าหลังในเรื่องนี้

ผู้จัดการฝ่ายการตลาด หน้าที่และความรับผิดชอบ บริหารงานในฝ่ายการตลาดและการขายทั้งหมด ติดต่อชักจูงใจและให้บริการแก่ตัวแทนการนำเที่ยวและกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้

มาใช้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม สถานที่และบริการทุกชนิดของโรงแรม

1. แนะนำฝ่ายบริหารเรื่องความก้าวหน้าในด้านการขายการรับรอง ประชุมปรึกษาหารืออย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการ หรือการพัฒนาออกเหนือจากปกติ
2. ให้ความเห็นและเสนอแนะแผนการขายพิเศษที่จำเป็นทบทวนขั้นตอนวิธีการขายเพื่อสามารถแข่งขันกับผู้อื่นเพิ่มการรับรองหรือปรับปรุงการให้บริการในด้านการจัดประชุม (Conventions)
3. ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) แผนกรับรอง (Reservations) และแผนกจัดเลี้ยง
4. ประชุมร่วมกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในด้านการให้บริการเพื่อให้มั่นใจในบริการที่จะให้กับลูกค้า ทบทวนความสามารถในการขาย
5. แจกจ่ายรายละเอียดข่าวสารข้อเสนอแนะและการปฏิบัติให้แผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถบริการกลุ่มลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ ในโรงแรม
6. แนะนำผู้แทนการขายถึงผู้ทางในการติดต่อกับลูกค้า เพื่อดึงดูดให้เข้ามาใช้บริการของโรงแรม และระมัดระวังควบคุมช่วงและระยะที่มีการจองห้องพักสูง
7. แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการจองห้องพัก โดยให้หัวหน้าและเลือกกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญ ความเป็นไปได้เรื่องรายรับรายได้ การสับเปลี่ยนวัน เป็นต้น และบางครั้งต้องใช้ศิลปะในการเจรจาเพื่อที่จะให้กลุ่ม ที่จะใช้ห้องประชุมเปลี่ยนแปลงเรื่องวันที่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
8. ได้ตอบจดหมายกับกลุ่มธุรกิจบริษัทและบุคคลต่าง ๆ ที่ติดต่อ พร้อมทั้งดูแลให้พนักงานในฝ่ายได้ตอบจดหมายในแบบและวิธีการเดียวกัน
9. บางโอกาสจะต้องเดินทางไปในที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการขาย

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หน้าที่และความรับผิดชอบ จัดระบบงานเจ้าหน้าที่ของพนักงาน การว่าจ้างแรงงานวางหลักเกณฑ์ในเรื่องเกี่ยวกับ บุคลากรและความสัมพันธ์กับพนักงาน

1. จัดตั้งระบบและทบทวนหลักปฏิบัติทั้งหมด ตลอดจนนโยบายที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสัมพันธ์กับพนักงานของ โรงแรม เสนอแนะวิธีปฏิบัติที่ดีหรือการปรับปรุงแก้ไขต่อฝ่ายบริหาร
2. ดำเนินการตามนโยบาย โดยตรวจเยี่ยมให้คำแนะนำปรึกษาหารือร่วมประชุมกับหัวหน้าฝ่ายหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และหัวหน้างาน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน
3. เจรจาให้ข้อคิดเห็นหรือช่วยฝ่ายบริหารในการทำข้อตกลงสัญญา การว่าจ้างแรงงาน และเรื่องแรงงานสัมพันธ์
4. ทบทวนข่าวสารหรือข้อความที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในข้อตกลงสภาพแรงงาน แนะนำฝ่ายบริหารในเรื่องดังกล่าว พร้อมกับดูแลให้เป็นไปตามข้อตกลงแก้ไขหรือปรับปรุง

5. รับผิดชอบภารกิจด้านบุคลากรต่าง ๆ เช่น การว่าจ้าง การประกัน (เฉพาะค่ารักษา ในโรงพยาบาลและค่าใช้จ่ายในการผ่าตัด) การฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบ การบันทึกทะเบียนประวัติ การทดแทนในกรณีเลิกจ้าง

ผู้จัดการฝ่ายบริการส่วนหน้า จะต้องเป็นผู้มีทักษะความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ ในการบริหารงานส่วนหน้าของโรงแรม เพราะต้องเป็นผู้ดูแลควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริการ ส่วนหน้าของโรงแรมทั้งหมดและผู้จัดการต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในแผนก ส่วนหน้า และเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายการปฏิบัติงานทั้งหมดภายในแผนกเพื่อให้ การปฏิบัติงานและการประสานงานในแผนกเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถจัดทำแผนระยะยาว แผนระยะกลางและประมาณการการขายห้องพักของแผนก (ปิยพรรณ กลั่นกลิ่น, 2546, หน้า 6-7)

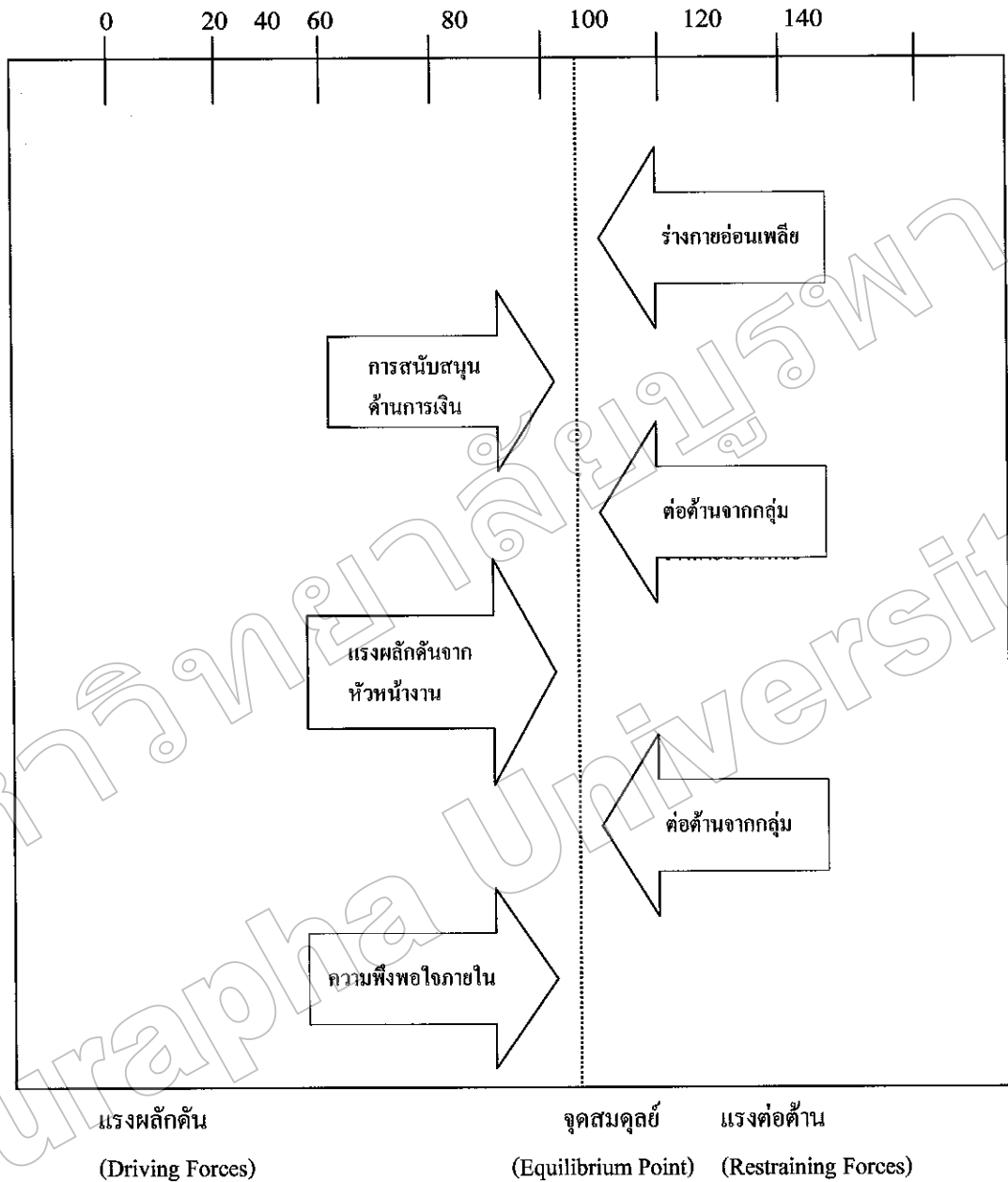
ผู้จัดการบริหารทั่วไปและธุรการ เป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการกำหนดและตีความหมาย นโยบายที่จัดตั้งขึ้น โดยฝ่ายบริหารระดับสูง นอกจากนี้ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จต้องรู้จักใช้และ ปรับปรุงนโยบายและในบางกรณีอาจจะต้องยกเลิกนโยบายทั้งหมดตามความจำเป็น การปฏิบัติหน้าที่ เหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมจำเป็นต้องรอบรู้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานในโรงแรม

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า คนในองค์กรที่อยู่ร่วมกันในองค์กรมีส่วนร่วมก่อให้เกิด ความสำเร็จไม่ว่าจะตำแหน่งงานใด เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบทำให้ แผนงานต้องเปลี่ยนไปจากเดิมในสถานการณ์ดังกล่าวคุณสมบัติของบุคคลและตำแหน่งใน โครงสร้างที่จัดขึ้นก็จะสามารถรองรับกับผลกระทบต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงทุกองค์การย่อมมีการเปลี่ยนแปลงจะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับการจัดการ ของผู้บริหารว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าเพียงใด ดังนั้นการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องมีทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

เซอร์ริงตัน, ดี. เจ. (2540) กล่าวว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) ที่เรียกว่าทฤษฎี วิเคราะห์แรงสนาม (Force-Field Analysis) ได้แก่ แรงผลักดัน-แรงต่อต้าน (Driving Force and Restraining Force) เป็นทฤษฎีที่ดัดแปลงจากกฎทางฟิสิกส์เกี่ยวกับตำแหน่งและการเคลื่อนที่ของวัตถุที่มีแรงกระทบการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงผลักดัน จากทิศทางหนึ่งมากกว่าแรงที่ผลักดันในทิศทาง ตรงกันข้ามจุดสมดุลเกิดขึ้นเมื่อแรงทั้งสองมีน้ำหนักเท่ากัน แรงทั้งสอง ได้แก่ แรงผลักดัน (Driving Force) เป็นแรงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มผลผลิตและแรงต่อต้าน ซึ่งเป็น แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 แสดงแรงผลักดัน-แรงต่อต้านของ เลวิน (Lewin, n.d. อ้างถึงใน เซอร์ริงตัน, ดี. เจ., 2540)

จากการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนตามแนวคิดของเลวิน (Lewin, n.d. อ้างถึงใน เซอร์ริงตัน, ดี. เจ., 2540) เป็นกระบวนการจะเกิดขึ้น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการหลอมรวมพฤติกรรม (Refreezing)

1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) จุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกหรือกลุ่มบุคคล เกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยชี้ประเด็นให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

มีฉะนั้นองค์การจะอยู่ไม่รอดตามแนวคิดของชาวนี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่สามารถละลายพฤติกรรม คือ 1) การเคลื่อนย้ายสภาพแวดล้อมออกจากกลุ่มสมาชิกที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เช่น งานประจำ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ และความสัมพันธ์ทางสังคม 2) ทำลายการสนับสนุนทางสังคมทั้งหมด 3) ลดความสำคัญของตัวเองเพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มองเห็นเจตคติ หรือพฤติกรรมเดิมที่ไม่พึงประสงค์ และหาทางกระตุ้นให้เปลี่ยนใหม่ 4) ทำให้มองเห็นความสำคัญและให้รางวัล เมื่อเกิดความเต็มใจที่จะเปลี่ยนมีการลงโทษถ้าไม่ยอมรับ

โดยสรุปการละลายพฤติกรรมเป็นการทำลายสภาพเดิม ประเพณี และวัฒนธรรมเดิมของแต่ละคนที่เคยปฏิบัติมาและทำให้เกิดความพร้อมและยอมรับสิ่งใหม่ ลักษณะนี้จะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อมีการเพิ่มแรงผลักดันหรือลดแรงต้านทานลง

2. การเปลี่ยน (Changing) เมื่อแต่ละคนได้รับการกระตุ้นให้เกิดเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะรับพฤติกรรมใหม่ ซึ่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อเอื้ออำนวยสำหรับพฤติกรรมใหม่ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Changing Agent) ในฐานะเป็นที่ปรึกษาจากนอกองค์การจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะเกิดผลดี ต่อตัวเองหรือองค์การอย่างไร

3. การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) เป็นกระบวนการที่จะต้องรักษาพฤติกรรมใหม่ให้ถาวร หน้าที่ของผู้นำองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อพฤติกรรมใหม่ มีการให้รางวัลแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้พฤติกรรมใหม่ละลายกลับเข้าสู่พฤติกรรมเดิม

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่ว่าองค์การใดหรือหน่วยงานใดย่อมมีการเปลี่ยนแปลงด้วยกันทั้งสิ้นไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม เพื่อความมั่นคงและความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การ

การบริหารความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เกิดขึ้นตลอดเวลาตั้งแต่อดีต ปัจจุบันและอนาคต การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากการทำความเข้าใจในความสามารถและทรัพยากรขององค์การนั้น ๆ

คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำจำกัดความของการบริหารการนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย

วิลสัน และคณะ (Wilson et al., n.d. อ้างถึงใน นลินี สรพหรม, 2548, หน้า 9) กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการเทคนิคหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้าง และไม่ใช้โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์การ การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

นิโคล (Nickols, n.d. อ้างถึงใน นติน ศรพกรม, 2548, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

นัยแรก หมายถึง งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (The Task of Management of Change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

นัยที่สอง หมายถึง อาณาเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ (The Area of Professional Practice) เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

นัยที่สาม หมายถึง องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในหน่วยงานจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มักเลือกใช้วิธีการ “แยกตัว” จากวงจรการเปลี่ยนแปลง เพราะถือว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบผู้ปฏิบัติกร ไม่ใช่ตนเองจึงมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการทั้งหมด แม้ว่าจะมีการเข้าร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และได้รับข้อมูลต่าง ๆ จากรายงาน ยังคงเลือกที่จะไม่พบปะพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแต่กลับคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติตามแผน เมื่อมีการประกาศใช้และจะกล่าวโทษผู้บริหารระดับกลางเมื่อมีการต่อต้านเกิดขึ้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นผู้ที่ถูกกดดันมากที่สุดเพราะต้องผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยยังขาดข้อมูลและการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูง ในการตัดสินใจกำหนดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเด็น รวมทั้งยังถูกกดดันจากผู้ปฏิบัติที่มักจะระบายความไม่พอใจมายังผู้บริหารระดับกลาง

3. บุคลากรระดับปฏิบัติ จะรู้สึกท้อว่าหน่วยงานไม่ยุติธรรมและไม่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตน จึงรู้สึกต่อต้าน โกรธ ไม่พอใจและสับสน สภาวะการณ์เช่นนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากร ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความริเริ่มและไม่ทดลองสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างตนกับหน่วยงาน

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการนำหลักขององค์ประกอบการบริหาร คือ 4 M ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

มาวิเคราะห์ จะพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นรวมพลังของหลักการบริหารทั้ง 4 หลัก คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดการเป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากร ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติตามและสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการอย่างเพียงพอ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังให้นิยามการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จ โดยกิจกรรมมีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือ เป็นกิจกรรมที่มีขั้นตอนมีการกระทำต่อเนื่องกัน และขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อกันและกันด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดว่าองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร เพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ทุกคนภายในองค์การมองเห็นภาพร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ที่กำหนดจะต้องมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลมุ่งมั่นสู่สัมฤทธิ์ผลที่ได้วางไว้ การวางวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรเป็นการวางวิสัยทัศน์ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การ เพราะการมองภาพวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับการต่อตัวต่อภาพ ถ้าเรารู้ว่าภาพรวมเป็นอย่างไรจะทำให้รู้ว่าในแต่ละภาพย่อยจะไปในทิศทางใดที่จะมีส่วนในการสนับสนุนความสำเร็จของภาพรวม เมื่อเป็นเช่นนั้น การดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ด้วยการทำในส่วนย่อยก่อน แล้วจึงค่อยขยายไปสู่ภาพใหญ่ เหมือนกับการเคลื่อนหินขนาด 2 ตันนั้นเป็นสิ่งที่ยากมากกว่า การเคลื่อนย้ายกองกรวดน้ำหนัก 2 ตัน ทั้งนี้ ลักษณะวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นภาพเพื่ออนาคต ชัดเจน สะท้อนสิ่งที่เปี่ยมแง่บวก ยิ่งใหญ่ ส่งผลปฏิบัติการเชิงรุกเป็นจริงได้ และกระตุ้นแรงบันดาลใจ

การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นลงไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากทุกคนต้องการที่จะทราบว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรเมื่อได้รับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยิ่งกว่านั้นเราต้องเรียนรู้วิธีที่จะพาคนให้มามีส่วนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้มากที่สุด หมายความว่า เราต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ดีจนคนเข้าใจได้ว่าเรากำลังจะทำอะไร มีคุณค่ามากเพียงใด และการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้ทั้งองค์กรและสมาชิกองค์กรดีขึ้น จนกระทั่งคนที่ได้ฟังปรารถนาจะเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นี้ด้วย โดยจะต้องสื่อสารทุกกิจกรรมที่ดำเนินการพร้อมทั้งใช้ทุกช่องทางที่มีภายในองค์การในการสื่อสาร

เพื่อให้ทุก ๆ คนในองค์กร มีวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งนี้หมายความว่า ไม่เพียงแต่พนักงานทุกคนจะรับรู้วิสัยทัศน์องค์กรเท่านั้น แต่เขาจะรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นเสมือนวิสัยทัศน์ส่วนตัวของเขาด้วย สิ่งนี้จะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีส่วนในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่วิสัยทัศน์ร่วมด้วยหรือที่เรียกว่า “Walk the talk” คือ “ทำเช่นสิ่งที่พูด” ไม่ใช่ผู้บริหารประกาศจะต้องลดต้นทุนการดำเนินการแต่ตัวเองนำเงินไปซื้อรถประจำตำแหน่งคันใหม่ ซึ่งการกระทำอย่างนี้จะทำให้พนักงานไม่มีความเชื่อถือต่อข้อความที่สื่อสาร (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวคงไม่สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจึงต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรทำการ โน้มน้าวใจให้พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือผู้บริหารจะต้องหาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้ได้มากที่สุด โดยการสร้างทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมที่จะทำงานร่วมกัน เพราะพนักงานที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงไปถึงเป้าหมายได้ง่าย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

การตั้งทีมงานขึ้นมาใหม่จัดตั้งขึ้นเป็นรูปแบบเท่านั้น แต่ทีมงานเหล่านี้จะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น ทีมงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมต้องได้รับการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง การทำงานต้องประสานสอดคล้องกันอย่างราบรื่น ไม่ใช่ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตน โดยไม่เห็นแก่ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด เปรียบเหมือนการกลับลำเรือ หากคนหนึ่งพายให้เรือกลับลำทางขวา และอีกคนพายให้เรือกลับลำทางซ้าย เรือจะอยู่กับที่ ทั้งนี้สมาชิกในทีมต้องเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง และเอาประโยชน์ส่วนตัวหรือความพึงพอใจของตนเป็นอันดับรองลงมา

การสร้างความรู้ถึงความจำเป็นและระดับความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ดังนั้นจึงต้องสร้างให้ทุกคนเกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักถึงความสำคัญว่าถ้าองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและต่อตัวเขาอย่างไร และถ้าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลดีต่อองค์กรและตัวเขาอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นการฉายภาพอนาคตให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความจำเป็น เห็นภาพเปรียบเทียบและสร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลดีมากกว่าผลเสียในชีวิตการทำงาน ตัวอย่างของผู้ที่ได้รับผลเสียของการไม่เปลี่ยนแปลง เช่น ประเทศสวีเดนแลนด์ที่เคยเป็นเจ้าครองตลาดนาฬิกา แต่เมื่อเกิดเทคโนโลยีด้านอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นมาแทนกลไกฟันเฟือง สวีเดนแลนด์ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงเพราะ

พอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ ไม่ตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องปรับตัว ทำให้ญี่ปุ่นสามารถครองตลาดแทนนาฬิกาไขลานของสวิสได้ เพราะญี่ปุ่นมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นและสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับตัวเอง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนกระบวนการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

แนวทางในการเปลี่ยนแปลง ปกติองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน สามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้หลายวิธี ตั้งแต่การใช้มาตรการรุนแรงและหวังผลฉับพลัน โดยทำการเปลี่ยนแปลงอย่าง ถอนรากถอนโคน และใช้อำนาจเบ็ดเสร็จจากบนลงล่าง จนถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากสมาชิกที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2547, หน้า 113) แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและมักจะเป็นการกระทำตามต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความไม่พอใจให้แก่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจะได้รับผลกระทบกระเทือนทั้งในด้านตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์ หรือสถานภาพ และยังสร้างความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ หรือระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) จะเกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ การเปลี่ยนแปลง แบบวิวัฒนาการจะเป็น การเปลี่ยนแปลงภายใน ที่เรียกว่าได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติโดยการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิกเพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้นทำให้ผู้คนปรับตัวตาม โดยไม่รู้สึกรุนแรง ๆ ครั้นจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้อย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษาวิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญนั้นการวางแผน

การเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะเสร็จงานเมื่อใดและจะประเมินอย่างไรว่าสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเดินไปเป็นขั้นตอน สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์การนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ จะตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบและหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

การทำธุรกิจเป็นเกมการแข่งขันที่มีความซับซ้อน หลากหลายและทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547, หน้า 123) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดหลังจากการวินิจฉัยและการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องโดยที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงจะทำการวางแผนปฏิบัติการว่าจะทำอะไรและนำกลยุทธ์การแทรกแซงในการพัฒนาองค์การไปใช้อย่างไร ซึ่งการวางแผนมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทางเลือกที่จะสามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การจะต้องการความร่วมมือจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การด้วย

ปกติการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปเป็นลำดับขั้น ซึ่งจะแยกพิจารณาเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับ และเกิดความเห็นชอบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งการดำเนินงานการสร้างการรับรู้ออกเป็น 2 วิธี คือ

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์การ และทำการเปรียบเทียบหรือวิเคราะห์ว่าแตกต่างกับสถานะที่ต้องการให้องค์การในอนาคตอย่างไร เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้เห็นถึงความแตกต่าง เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปข้างหน้าและลดช่องว่างระหว่างสถานะและความต้องการลง

2. สร้างสภาพองค์การที่สมาชิกทุกคนต้องการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เพราะบางครั้งสมาชิกในองค์การอาจมีความพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ จึงไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ แก่องค์การ

ขั้นตอนที่ 2 ผู้นำในองค์กรจะต้องมีความสนใจให้ความสำคัญและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง โดยร่วมกันกำหนดทิศทาง และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องการ โดยผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นทั้งตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนและเป็น ผู้กระตุ้นหรือส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรปฏิบัติตามแนวทาง หรือกระบวนการที่กำหนด อย่างพร้อมเพรียงกัน

ขั้นตอน 3 สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำแบบ ไม่เป็นทางการของกลุ่ม ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลง และสถานภาพในองค์กร เพื่อให้เขามีความสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เนื่องจากผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น และการกระทำของสมาชิกกลุ่ม ถ้าเขา ไม่เข้าใจและไม่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ไม่สนใจ และ เกิดการต่อต้าน โครงการใหม่ ๆ ตามไปด้วย

หน่วยงานต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจ ส่งผลต่อความล้มเหลว โดยกระบวนการเพื่อเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน มีทั้งหมด 10 กระบวนการ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Focus on Goals) ซึ่งทำได้โดยประเมิน จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร หาช่องว่าง และระบุการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น
2. การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change) วัตถุประสงค์ของกระบวนการนี้ คือ ต้องการได้มาซึ่งแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ที่ตั้งบนพื้นฐาน ความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน โดยอาศัยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือ การทำ Focus Group เพื่อให้ทราบว่าควรเริ่มต้นจากส่วนใดมากที่สุด
3. การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Selecting Essential Change) เพื่อจำกัดปริมาณของ การเปลี่ยนแปลงมิให้มากเกินไป เพราะหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป บุคลากร ไม่สามารถจัดสรรความสามารถให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้ โดยบุคลากรอาจเกิดภาวะ ที่เรียกว่า “Initiative Fatigue” คือ การที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงอย่างรวดเร็ว
4. การประเมินความสลับซับซ้อน (Evaluation Complexity) เพื่อให้เห็นภาพของงาน ทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการและคนที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้อง ดำเนินการ 3 ส่วน คือ

4.1 แยกย่อยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้แตกออกเป็นงานย่อย ๆ ที่ต้องดำเนินการ แล้วนำงานแต่ละงานมาเรียงลำดับการปฏิบัติงาน และระบุจำนวนเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติซึ่ง ทำให้หน่วยงานเห็นภาพลำดับการปฏิบัติงานทั้งหมด พร้อมทั้งสามารถบริหารและติดตาม การเปลี่ยนแปลง เรียกว่า การทำ “Critical Path”

4.2 ประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบใครบ้าง รวมถึงบุคคลภายนอกหน่วยงานด้วย เพราะหากจำนวนคนที่ถูกกระทบมาก ย่อมหมายถึงแผนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

4.3 ควรกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในลักษณะที่สามารถวัดจำนวนผลสำเร็จได้ โดยใช้หลักการ “Benchmarking” เพื่อหาประเด็นเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ

5. การวางแผนเพื่อดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วม (Planning Ways to Involve People) การเข้าร่วมของบุคลากรยิ่งมากเท่าไรก็ยิ่งเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น เพราะการรับรู้เท่ากับเป็นการสร้างความรู้สึของการเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อดำเนินการดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วมที่ถูกกาลเทศะ โดยองค์การควรปฏิบัติดังนี้

5.1 พิจารณาสถานการณ์ก่อนตัดสินใจดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม คือ ในสถานการณ์ที่มีความมั่นคง ควรดึงบุคลากรทั้งหมดให้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ทั้งการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินงานตามแผน ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานการณ์มีความผันผวน ไม่ควรรีบดึงบุคลากรเข้าสู่กระบวนการ

5.2 พยายามหาหนทางที่ลดการต่อต้านให้มากที่สุด โดยประเมินปฏิกิริยาตอบกลับของบุคลากร โดยคาดการณ์ว่าในแต่ละกลุ่มจะมีปฏิกิริยาต่อต้านหรือไม่อย่างไร

5.3 ควรปรึกษามุขพลจำนวนมาก เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับแผนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งเตรียมแผนการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการจะทำให้บุคลากรมีความเต็มใจจะทำงานหนัก และตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทของตนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

5.4 ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมงานเพื่อช่วยวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

5.5 ใช้บุคคลที่มีประสบการณ์ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยการให้คำแนะนำแก่บุคคลอื่น

6. การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง (Choosing a Timescale) เพื่อให้เห็นจุดสิ้นสุดของโครงการ องค์กรควรมีกลยุทธ์ในการเลือกใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน แล้วแต่วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการปรับปรุงใช้เวลาประมาณ 2-3 ปี แต่ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นเพื่อเสริมการเปลี่ยนแปลงหลัก

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Making an Action Plan) เพื่อผสมผสาน งาน คนและเวลาให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

7.1 ควรใส่รายละเอียดของงานที่ได้จากการประเมินความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง โดยในแต่ละหน่วยงานควรกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ในการพิชิตความสำเร็จ และประเมินเวลาที่ต้องใช้وبرมเพิ่มเติมในกรณีที่เป็น

7.2 นำข้อมูลที่ได้รับจากการจัดประชุม การทำ Focus Group เพื่อปรับแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

7.3 ควรใช้เทคนิคการวางแผนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพการปฏิบัติงานและปัญหาได้ชัดเจน เช่น ผังก้างปลา และจัดทำรายงานการตรวจสอบผลการเปลี่ยนแปลง

7.4 ควรจัดทำตารางปฏิบัติงาน (Gantt Chart) เพื่อทราบว่าแต่ละงานควรเริ่มต้นดำเนินการเมื่อใดและเสร็จสิ้นเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบงาน

8. การคาดการณ์ผลกระทบ (Anticipating Effects) เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ โดยการคาดการณ์ผลกระทบมีข้อควรปฏิบัติ ดังนี้

8.1 ประเมินความต้องการของหน่วยงาน เพื่อระบุทรัพยากร และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอน

8.2 จัดให้มีการอภิปรายแผนการปฏิบัติการและติดต่อสื่อสารกับบุคลากรฝ่ายอื่นหรือหน่วยงานอื่น

8.3 ควรทำรายการตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำงานตามเป้าหมายของแผน โดยระบุถึงเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้

8.4 จัดทำรายชื่อบุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและคาดการณ์ปฏิกิริยาของแต่ละบุคคลแล้วพิจารณาหาหนทางที่ดีที่สุด ในการแจ้งการเปลี่ยนแปลง

8.5 ดำเนินการลดทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนวณผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

9. การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Anticipating Resistance to Change) เป็นอีกประเด็นหนึ่งซึ่งมีความสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งการต่อต้านเสมอ องค์การต้องเตรียมวิธีการในการสลายการต่อต้านนั้น วิธีการสลายการต่อต้านที่เหมาะสม เกิดจากการเข้าใจถึงสาเหตุของการต่อต้าน เพื่อให้การดำเนินการแก้ไขไม่ชักช้าและเห็นผลรวดเร็วโดยทั่วไปสาเหตุของการต่อต้านมาจาก 3 สาเหตุ คือ

9.1 การไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง

9.2 ความกลัวที่จะเสียประโยชน์

9.3 ความไม่ไว้วางใจ

10. การทดสอบและตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง (Testing and Checking Plan)
แผนการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการทดสอบแล้ว จะสามารถสร้างความมั่นใจของบุคลากรที่มีต่อ
แผนการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถก่อให้เกิดผลที่คาดการณ์ไว้ อันจะนำไปสู่การยอมรับ
การเปลี่ยนแปลง

การวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สามารถสำเร็จได้
โดยง่าย เพราะภายใต้โลกโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ ถึงกันอย่างแน่นหนา
การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น
การวางแผนจึงเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การวางแผนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ
ที่เชื่อมโยงอย่างครบถ้วน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อไป
นักบริหารจึงจำเป็นต้องใช้หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเลือกเส้นทางเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
ที่สุดสำหรับหน่วยงาน โดยอาจเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามกับตัวเองว่า สิ่งใดที่เราต้องการ ต้องการมาก
น้อยเพียงใด ต้องการเมื่อใด จะได้มาอย่างไร ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ หลังจากนั้นจึงทำการประเมิน
สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อจะตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการนำไปสู่เป้าหมาย
ของการเปลี่ยนแปลงที่เราต้องการ กล่าวโดยสรุป ยิ่งเราวางแผนได้รอบคอบและครบถ้วนมากเท่าใด
เส้นทางเดินที่ชัดเจนไว้จะมีความชัดเจนมากขึ้นเท่านั้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมมีอิทธิพล
ต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปจึงต้องมีการวางแผน
เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การจัดระเบียบงาน

การจัดระเบียบงานถือว่ามีผลสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง การที่จะ
ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีการจัดระเบียบงาน โดยอาจจัดระเบียบงานได้
ตามขั้นตอน (เจริญ เกษฎาวัลย์, 2543, หน้า 171-192) ดังนี้

1. **การวางแผน** ในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ถ้าจะให้บังเกิดผลสำเร็จด้วยดี
ผู้รับผิดชอบจะต้องมี การวางแผนการดำเนินงานเสียก่อนที่จะลงมือกระทำกิจกรรมนั้น ๆ ไม่ว่าจะ
เป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดย่อมกระบวนการดำเนินงานควรต้องเริ่มต้นที่การคิดวางแผนทั้งสิ้น
2. **การจัดโครงสร้างองค์กร** การจัดองค์กร คือ ความพยายามของผู้บริหารในอันที่จะจัด
ให้มีหนทางปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ วิธีจัดการงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้
วิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งก็คือ การรวบรวมกำลังความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ทั้งหมดเข้าด้วยกัน
แล้วนำมาจัดกลุ่มการทำงานให้เหมาะสมที่สุด หลักเกณฑ์นี้ชี้ให้เห็นถึงภารกิจของผู้บริหารองค์กร
อีกอย่างหนึ่งว่าต้องทำหน้าที่ออกแบบงานสำหรับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ โดยให้ทุกคนภายในกลุ่ม

เหล่านั้นมี การประสานงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างดีที่สุด ขั้นตอนในการจัดองค์การต้องมีการจัดกระบวนการดังต่อไปนี้

- 2.1 การออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน
- 2.2 การกำหนดขอบเขตของงานและการมอบหมายงาน
- 2.3 การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.4 การจัดวางความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

3. การบริหารและพัฒนาบุคลากร การบริหารและพัฒนาบุคลากรจะต้องทำในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)
- 3.2 การจัดจ้างบุคลากร (Recruitment)
- 3.3 การคัดเลือกคน (Selection)
- 3.4 การฝึกอบรมและพัฒนาคน (Training and Development)

4. การสั่งการและการบังคับบัญชา ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ เรื่องการสั่งการ (Directing) ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจที่หนัก เพราะจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการบังคับบัญชาคนโดยตรง ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจคน และสามารถชักจูงคนให้ปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด ถ้าคนที่เชื่อและยอมทำตามอย่างเต็มใจ โอกาสที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายก็มีทางเป็นไปได้สูงเพราะคนจะทำงานกันอย่างมีคุณภาพ

5. การจัดระเบียบงานภายในสำนักงาน การทำงานที่มีระบบแบบแผนที่ดี ในส่วนงานก็ต้องมีการจัดระเบียบภายในองค์การให้เป็นระบบและมีความเป็นระเบียบในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 5.1 การจัดสถานที่ทำงาน
 - 5.1.1 การจัดผังองค์การ
 - 5.1.2 การจัดโต๊ะทำงาน

5.2 การจัดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การมาทำงานให้ตรงเวลา การลาหยุดมีความสมเหตุสมผล การให้รางวัลและการลงโทษอย่างเป็นระบบและยุติธรรม

- 5.3 การจัดระเบียบการติดต่อประสานงาน

5.4 การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสมัยใหม่ นิยมตัดสินใจภายใต้ระบบข้อมูลทางการบริหาร (MIS) ซึ่งองค์การจัดมาให้

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคม ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้นการจัดระบบงานจึงมีส่วนช่วยให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างเป็นระบบ

ทรัพยากรบุคคล เป็นที่ยอมรับกันดีว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจมากขึ้น โดยถือว่าเป็นปัจจัยตรงต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2545, หน้า 19) กล่าวว่า ในการที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทรัพยากรต้องมีคุณค่า ทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์จะเพิ่มขึ้น เมื่อเขาสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น
2. ทรัพยากรต้องหายาก แม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ถ้าหากคุณค่าดังกล่าวไม่ใช่สิ่งที่ยากหรือต่างจากองค์กรอื่น เช่น ทักษะความรู้หรือความสามารถของคนนั้น แม้จะมีคุณค่าแต่ก็หาได้ง่าย ไม่ซ้ำคู่แข่งหรือองค์กรอื่นก็ต้องสามารถหาได้
3. ทรัพยากรต้องยากในการลอกเลียน แม้ว่าทรัพยากรจะมีคุณค่าที่หายากแต่ถ้าหากองค์กรอื่นสามารถลอกเลียนได้ก็ไม่ได้ทำให้ความได้เปรียบขององค์กรเกิดขึ้นนาน องค์กร เช่น Disney, Southwest Airline พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าและยากจะลอกเลียนแบบ
4. ทรัพยากรต้องได้รับการบริหารจัดการที่เป็นระบบการบริหารจัดการ เช่น การสร้างทีมงาน การมอบหมายงานก็จะเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีคุณค่า

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนจนกระบวนการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การที่องค์กรวางแผนกลยุทธ์โดยมิได้นำประเด็นในเรื่องของทรัพยากรบุคคลเข้ามาพิจารณา ทำให้เกิดปัญหาในระยะยาว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กับการวางแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรบุคคล

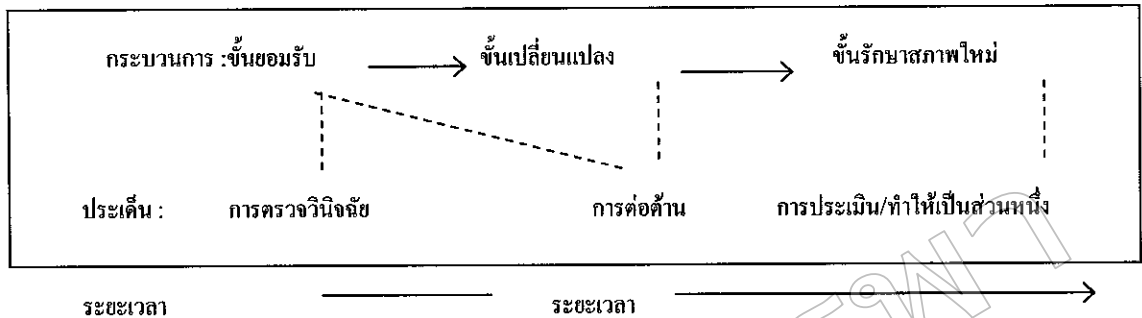
กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เลวิน (Lewin, n.d. อ้างถึงใน เซอร์ริงตัน, ดี. เจ., 2540) นักจิตวิทยาชื่อดัง ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing)

1. ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพหรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การชุมนุมประท้วงอย่างรุนแรงของพนักงาน หรือยอดขายการขายสินค้าตกลงอย่างฮวบฮาบหรือการเกิดกรณีฟ้องร้องทางกฎหมายกับบริษัท เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การยอมรับถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ได้ แต่อาจมาจากการได้ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกจ้าง พนักงานหรือดูจากบัญชีการเงินของบริษัท เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้ในการคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้

2. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถทำได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีแผนงานก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรมทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนไม่กี่คน แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูประบบโครงสร้างใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น จำเป็นต้องมีแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ

3. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ซึ่งมีสิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลหรือไม่ และขั้นตอนต่อไปที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นอย่างไร แนวคิดในการบริหารปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้มีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ



ภาพที่ 2-2 แสดงถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

นลิน ศรพรหม (2548, หน้า 24) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดการต่อต้านและช่วยให้การทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความหมายของความเร่งด่วน เริ่มจากการตรวจสอบตลาดและภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่จะมากระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงาน หลังจากนั้นให้สรุปและระบุความเป็นไปได้ของวิกฤตและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น
2. จัดตั้งทีมสำหรับให้คำแนะนำ โดยทีมจะต้องมีแรงผลักดันในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขั้นตอนนี้เริ่มจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีอำนาจและมีความเป็นผู้นำเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรและเป็นหลักหรือกุญแจสำคัญขององค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารทั้งหมด อาจเป็นพนักงานที่มีความเชื่อถือ มีหัวก้าวหน้า และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหลังจากคัดเลือกบุคลากรเพื่อจัดตั้งทีมได้แล้ว องค์กรก็ควรให้การสนับสนุนกลุ่มของคนทำงานนี้อย่างเต็มที่
3. กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรทราบ โดยใช้การติดต่อสื่อสารทุกแขนง เพื่อให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร
5. ให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เริ่มด้วยการจัดอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสนับสนุนและยอมรับแนวความคิด หรือการกระทำที่อาจมีความเสี่ยงและมีใช้ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร กล่าวคือ เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์กร
6. วางแผนและกำหนดแผนระยะสั้น วางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้นของการเปลี่ยนแปลง ที่ครอบคลุมแนวทางในการพัฒนาและให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่พนักงาน

7. รวบรวมความก้าวหน้าหรือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ใช้ความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นเพื่อเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายซึ่งต่างไปจากวิสัยทัศน์เดิม ช้างและสนับสนุนบุคลากรที่สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้โครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

8. กำหนดทิศทาง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใหม่ (แผนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว) โดยระบุความเกี่ยวข้องระหว่าง “พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง” และ “ความสำเร็จที่องค์กรจะได้รับ” ให้ชัดเจน รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรที่จะรับรองความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD)

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องรวมถึงการพัฒนาองค์กร (OD) ด้วย โดยนิยามการพัฒนาองค์กร หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More Effective and More Human) จะเห็นว่ากระบวนการทัศน์ของการพัฒนาองค์กร (OD Paradigm) คือการให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของมนุษย์และความก้าวหน้าขององค์กรควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of Inquiry) กล่าวโดยสรุป ค่านิยมที่ถือเป็นสาระสำคัญเชิงปรัชญาของการพัฒนาองค์กร ได้แก่

1. ให้การนับถือต่อคน (Respect for People) โดยเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบมีสติปัญญาและต้องการให้การใส่ใจ และควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์
2. ไว้วางใจและช่วยเหลือเจือจุน (Trust and Support) กล่าวคือ องค์กรที่ถือว่ามีสุขภาพดีและมีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ มีบรรยากาศที่เปิดเผย และให้การเกื้อกูลต่อกัน
3. มีความเสมอภาคด้านอำนาจ (Power Equalization) ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะไม่เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาเป็นประเด็นสำคัญ
4. กล้าเผชิญปัญหา (Confrontation) โดยไม่เลี่ยง ไม่ประวิงเวลาหรือหนีปัญหาที่เกิดขึ้น แต่จะใช้วิธีเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย
5. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมยิ่งทำให้ต้องผูกพันต่อการนำข้อยุติลงสู่การปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ

ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของ ผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยัง บุคคล ต่าง ๆ ได้

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสม ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มันศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ ไกล สามารถวางแผนระยะยาว (Long Term Planning) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยน วิฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ สามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงองค์การให้ เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง ผู้นำวิสัยทัศน์จึงมีลักษณะ

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation)

ผู้นำ คุณภาพคงมิใช่ผู้นำแบบอัสวิน ที่มีลักษณะเก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ผู้นำจึงถือคติ ที่ว่า "Two Heads are Better Than One." รู้จักทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้ว การทำงานเป็นทีมเป็น จุดแข็งของคนไทยที่เดียว เพราะ ได้รับการสั่งสมจากวัฒนธรรมประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการทำงาน จะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ค้ำจุนกันรวมทั้งประเพณีไทยต่าง ๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งสิ้น แต่เมื่อเรารับอารยธรรมตะวันตกมามากทำให้คนไทยเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบ ตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้นำคุณภาพ จะต้องเป็น ผู้จุดประกายในด้านนี้ ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ ตรงกับความถนัดของแต่ละ คนได้ อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึง และเป็นธรรมรวมทั้งมีหลักเกณฑ์การ พิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่ สำคัญ การเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็ นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะใน ปัจจุบันนี้ บทบาทของนักเรียนและนักเรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนนั้น ถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพิเศษ (Customer Focus) ทั้ง ในด้านการฟัง เสียง การฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิด โอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา โรงเรียน แต่ ขณะเดียวกันผู้นำพึงตระหนักในงานและควรจัดลำดับความสำคัญไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจหรือในเรื่องขอขาดขาดตายก็ต้องเป็นหน้าที่ของผู้นำ ในการตัดสินใจชี้ขาดและคงไม่ย่อ ภาระหน้าที่ไปให้บุคลากรทุกเรื่อง

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร

การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ สรรถา การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน ทั้งครูและนักเรียน ทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้ง ในการบริหารการจัดการการใช้เทคนิคแบบ MBWA (Managing by Wandering Around) นับว่าสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องไม่ยึดติดกับห้องแอร์ ต้องหมั่นเดินดูการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งคอยให้คำชี้แนะและให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นการเดินอย่างมีจุดหมาย เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า โดยมีได้มุ่งจับผิดแต่ประการใด

นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนดีขึ้น เพราะสามารถวางแผนส่งเสริมและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกัน ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชนก็จะช่วยระดมทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากร สื่ออุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ มาสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียนได้ อย่างมีคุณภาพและทัดเทียมกับโรงเรียนอื่นๆ โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากต้นสังกัด

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรคและปัญหาคอยทำลายความตั้งใจ และสมาธิ ขนาดพระพุทธองค์ยังมีมารมาผจญ นับประสาอะไรกับปุถุชน ย่อมมีอุปสรรคอย่างแน่นอน โดยเฉพาะสังคมไทยที่ได้รับการปลูกฝัง จากนวนิยายหรือละครน้ำเน่าที่มีแต่ความอิจฉาริษยา เพเลิงแค้น หรือใคร ได้ดีเป็น ไม่ได้ ต้องคอยจ้องทำลายกันอยู่ตลอด แต่ผู้นำง ไม่ย่อท้อต่อขวากหนามที่มาขวางกั้นพึงระลึกถึงคำกล่าว ของหลวงวิจิตรวาทการที่ว่า "ชีวิตคือการต่อสู้ ศัตรูคือยากำลัง อุปสรรค และปัญหาคือหนทางแห่งความสำเร็จ" ซึ่งต้องเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตรเราต้องมองว่าคนที่ไม่เห็นด้วยกับเรานั้น เป็นไม้บรรทัดวัดความอดทนและความมุ่งมั่นในการทำงานของเรา นอกจากนี้ลองสังเกตง่าย ๆ ว่า ถ้าว่าเราจะขึ้นได้ต้องมีลมต้าน ปลาเป็นย่อมว่ายทวนน้ำ แต่ปลาตายเท่านั้นที่ลอยตามน้ำ ถ้าผู้นำใช้ความมุ่งมั่นและทุ่มเท โดยดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ก็นับว่าเป็นผู้นำคุณภาพอย่างภาคภูมิใจ

5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leader Ship) มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge Management) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้

ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้องใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช่ความรู้สึก (Leading by Fact, Not Leading by Feeling) ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหา ไม่ปิดปัญหาการบริหาร แบบปิดฝุ่นไว้ได้พรมต้องหมดไป ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไข โดยใช้ งานวิจัยเป็นตัวตั้ง การแก้ไขแบบสร้างวิมานในอากาศคงจะช่วยอะไร ไม่ได้มากการใช้คำขวัญ และ คติพจน์ สุภาษิต เป็นเพียงแรงเสริมกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถบ่งบอกทิศทางในการบริหารได้อย่างแม่นยำ แต่สิ่งที่นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการ คือ การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนตามระยะเวลาที่เหมาะสม และนำมาวิเคราะห์อย่าง ชาญฉลาด ด้วยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือ และเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์ ด้วยอาศัยหลัก แห่งความน่าจะเป็น นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารอย่างแท้จริง และเพียงระลึกเสมอว่า "คุณภาพ มิใช่เรื่องบังเอิญแต่คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ "

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง

ลักษณะของผู้นำคุณภาพที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ในด้านส่วนตัวผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ลูกน้องเอ่ย ปากขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องหาความช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วย ตนเอง ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อไข เพราะการที่คนเราจะขอ ความช่วยเหลือจากใคร มิใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะนิสัยของคนไทยเป็นคนที่เกรงใจผู้อื่นการที่เขาคือ ความช่วยเหลือจากเรา แสดงว่าผู้นำได้รับความไว้วางใจจากลูกน้องเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ในด้านหน้าที่การงานผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้ อย่างชัดเจน (Benchmarking) เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น ถ้าใครไปถึงก็สนับสนุนให้เกิด ความก้าวหน้าตามลำดับ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคน โดยไม่ใช่อภิสิทธิ์เฉพาะกับบุคคลใด บุคคลหนึ่งและที่สำคัญ มาตรฐานการเปรียบเทียบนั้นต้องได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง มิใช่เป็น การสร้างเกณฑ์เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

7. ความสามารถในการสื่อสาร

ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพการทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจสำนวนที่ว่า "ดีซ่องร้องป่าว" นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะนอกจากจะเป็นการประชาสัมพันธ์งานแล้ว ยังแสดงถึง ความโปร่งใส (Transparency) ของการทำงานที่ มิได้งุบงิบกันทำ นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างทัศนคติที่ดี ต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน และพร้อมที่จะทำงานด้วย ความสุขและปราศจากความกลัว การสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปากเพื่อให้เห็น

ถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน การใช้หนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่เป็นจริง ๆ เท่านั้น การใช้วาทศิลป์ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารเป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมี การพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์สามารถพูดจูงใจได้ขณะเดียวกัน ควรมีลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งมิได้หมายถึงผู้นำที่ แข็งกระด้าง

8. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

การใช้แรงจูงใจในการทำงาน นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจนั้น มีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะ เกี่ยวข้องกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด ซึ่งไม่สามารถ หยั่งรู้ได้อย่าง ชัดเจน แต่แรงจูงใจภายนอกพอจะสามารถแยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำ จะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนอง ความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่คนจะทำงานทำงานเต็มศักยภาพนั้น ต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้น ให้ทำ บางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยจูงใจจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคน ต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภ ยศ สรรเสริญ และได้รับการยกย่อง จากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะ บุคลิกภาพ และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)

ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิด ความก้าวหน้า อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า " การแก้ปัญหาในเรื่องเดิม จะต้องใช้วิธีการใหม่เท่านั้น จึงจะประสบความสำเร็จ "ถ้าเรายังมัวอยู่กับปัญหาปัญหาเดิม ๆ โดยไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการมีแต่จะ สะสมปัญหาไปเรื่อย ๆ เหมือนดินพอกหางหมูและในที่สุดก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง เพราะครูอาจารย์และคนที่อยู่ รอบข้าง ย่อมเกิดความกลัวในเรื่องการเปลี่ยนแปลง บางคนกลัวเสียผลประโยชน์บางคนกลัวว่าจะทำ ให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยากขึ้น บางคนกลัวผลกระทบกับหน้าที่การงานซึ่งผู้นำจะต้องวางแผน ระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงลงไป เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด สุภชาติจินกล่าว ว่า " เข้าถ้าเสือจึงจะได้ลูกเสือ" ผู้นำจึงต้องอาศัยความเสี่ยงในการตัดสินใจต่อความเสี่ยงนั้นจะทำให้งาน เกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้นเพราะการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่แล้ว ได้ผลคือถือว่าเป็นงานชิ้น โบนัสคงที่ ควรแก้ความภูมิใจ

สรุปผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) ควรมีลักษณะเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ผู้นำด้านนวัตกรรมและและเทคโนโลยี การบริหารยึดถือความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสารให้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหาร โดยเน้นผลงานเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้นำคุณภาพจำเป็นต้องยึดลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นตลอดจนสร้างความประทับใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงของ โรงแรมเพื่อให้ด้านบริการสุขภาพยังไม่การศึกษามาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอผลงานวิจัยด้านบริหารความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ชญานี สิ่งทีสุข (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่าโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่สูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านแบบการบริหาร ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านทักษะและด้านค่านิยมร่วม และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่มีขนาดต่างกัน ในเขตเมืองพัทยาในภาพรวม พบว่ากลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

นัชชา แก้วอุไร (2548) ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจสปาในจังหวัดชลบุรี พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศในด้านช่วยสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างเงินตราต่างประเทศ ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศโดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งเป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนและสร้างเสริมประสบการณ์ ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ นอกจากนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสมมีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

ที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปี 2540 กิจการขนาดใหญ่และขนาดเล็กล้วนได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นด้วยกันทั้งสิ้น โดยกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือกลุ่ม SMEs ที่เป็นการรับช่วยการผลิตจากกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุน ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางที่ใช้เทคโนโลยีที่พึ่งพาจากต่างประเทศ เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นต้น ส่วนกลุ่ม SMEs ที่พึ่งพาตนเองได้และมักจะใช้ภูมิปัญญาไทยเป็นพื้นฐานมาจากครอบครัวจะสามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ เนื่องจากกลุ่มนี้จะมีความคล่องตัวในเรื่องการจัดการ เทคนิคการผลิต การจำหน่าย มักจะมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว แต่อย่างไรก็ตามกลุ่ม SMEs โดยทั่วไปก็ยังได้รับผลกระทบจากอำนาจซื้อและการบริโภคที่น้อยลงของประชาชน และมีปัญหาคือ สภาพคล่องทางการเงิน ที่กระจายไปทั่วระบบเศรษฐกิจ การขยายตัวของธุรกิจสปาในประเทศไทยเป็นไปอย่างรวดเร็วจากสถิติที่สำนักงานวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย จำกัด รวบรวมไว้พบว่ามูลค่าตลาดสปาในปี 2547 สูงถึง 7,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 ที่มี 5,000 ล้านบาท คิดเป็นการเติบโตถึงกว่า 40% จากจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกรุงเทพฯ กูเก็ต และเชียงใหม่ มีผู้ประกอบการสปาทั่วประเทศประมาณ 400 ราย และคาดว่าในปี 2548 ตลาดของธุรกิจสปายังขยายตัวต่อเนื่องจากจำนวนผู้บริโภคทั้งคนไทยและต่างประเทศที่มาใช้บริการเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันจำนวนผู้ประกอบการก็เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะ “เดย์สปา” และ “รีสอร์ทสปา” หรือสปาในโรงแรมที่เสนอจุดขายในรูปแบบที่แตกต่างจากคู่แข่งและมีกลยุทธ์ในการจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กรุงเทพธุรกิจ, 2548)

สุชาวดี สุทธิคนึง (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคชาวไทยในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สถานบริการนวดแผนโบราณที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่เคยไปใช้บริการ มีความถี่ในการใช้บริการ 1-4 ครั้งต่อเดือน ช่วงเวลาและวันที่มาใช้บริการไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มารับบริการเป็นเวลา 2 ชั่วโมง เหตุผลเพื่อคลายความเครียดมากกว่าด้านอื่น ๆ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจบริการที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคส่วนใหญ่ในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ ปัจจัยด้านบุคคลและการบริการ เครื่องมือ สถานที่ สัญลักษณ์ ราคา และวัสดุสื่อสารหรือสื่อโฆษณาและการส่งเสริมทางการตลาด

สรวาท หนูนเงิน (2548) ศึกษาขีดความสามารถจริงกับขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทกิจการสถานบริการสปา ในจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจุบันกิจการสถานบริการสปากำลังได้รับความสนใจจากประชาชนอย่างมาก เนื่องจากคนไทยและต่างชาติหันมาให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อสุขภาพอย่างจริงจัง ส่วนหนึ่งมาจากการที่คนทำงานหนักและมีความเครียดมากขึ้น ต้องการหาสถานที่ผ่อนคลายและบำบัดโดยอิงวิถีธรรมชาติ แทนการออกไปช้อปปิ้งหรือเที่ยวตามสถานบันเทิงต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สถานบริการสปากำลังได้รับความสนใจจากประชาชนอย่างกว้างขวางดังนั้นผู้ประกอบการ โรงแรมควรมีการปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับบริการสปาด้านสุขภาพเพื่อสร้างความแตกต่างและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University