



การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์  
เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาแบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์  
เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต



โดย  
นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแห

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF HOTEL OPERATING SYSTEM BY CREATIVE INNOVATION  
TO PROMOTE HEALTH TOURISM IN THE FUTURE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2016  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนาระบบ  
ปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ”  
เสนอโดย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแห เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญา  
ดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

56604704: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: การพัฒนาระบบปฏิบัติงาน / นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ / การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

ดวงกมล ผ่องพรรณแห: การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก และ รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 253 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ของภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ใช้การวิจัยและพัฒนา (Research & Development : R & D) โดยเริ่มจากการวิจัยเอกสารและใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research; EDFR) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 17 คน เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์ประกอบในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต และประยุกต์ใช้วิธีประเมินสัมประสิทธิ์โคเฮน แคปปา (Cohen's Kappa) ในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในการสังเคราะห์ขึ้นเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านความคิดคล่องแคล่ว ด้านความคิดยืดหยุ่น ด้านความคิดริเริ่ม และด้านความคิดละเอียดลออ 2) การมีนวัตกรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ ด้านการบริหาร และด้านเทคโนโลยี 3) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการใฝ่เรียนใฝ่รู้ ด้านการพัฒนาแบบแผนความคิด ด้านการแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และ 4) การจัดการเชิงสุขภาพ มี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านการให้บริการสุขภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะใช้ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ในการส่งเสริมเร่งพัฒนาระบบปฏิบัติงานของโรงแรมให้บริการเชิงสุขภาพ เพื่อรองรับโอกาสการเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต อีกทั้งยังส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรและมาตรฐานการให้บริการ เพื่อยกระดับคุณภาพบริการและมาตรฐานการให้บริการเชิงสุขภาพในอนาคต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

56604704: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: SYSTEM DEVELOPMENT / CREATIVE INNOVATION / HEALTH TOURISM

DUANGKAMOL PONGPHANKAE: THE DEVELOPMENT OF HOTEL OPERATING SYSTEM BY CREATIVE INNOVATION TO PROMOTE HEALTH TOURISM IN THE FUTURE.

THESIS ADVISORS: ASST. PROF. THIRAWAT CHANTUK, Ph.D. AND ASSOC. PROF. PHITAK SIRIWONG, Ph.D. 253 pp.

This research aimed to study hotel operating system developed by creative innovation to promote health tourism in the future, unit of analysis is in the western region of Thailand. Data was collected by Research and development techniques: R&D, documentary analysis and future research techniques (Ethnographic Delphi Futures Research; EDFR) by in-depth interviewed 17 key informants to prospects of the development of hotel operation system. Using Cohen's Kappa technique for summary the report to developed hotel operating system by creative innovation to promote health tourism in the future.

The results found that the study of hotel operating system developed by creative innovation to promote health tourism in the future, Consists of 4 main elements 1) creativity has 4 secondary components include cognitive fluency, Cognitive flexibility, The initiative And idea thoroughly 2) Innovative has 4 secondary elements include products, process, Administrative, and technology 3) Learning Organization has 5 secondary components are personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking. 4) health service management has 6 secondary components, location, health service, Management, personnel, hygiene and safety, and the responsibility. In order that hotel business will use hotel operating system by creative innovation to promote health tourism in the future, To further accelerate the development of health service to health tourism centre, and also developed personnel's competency, service standards to raise the quality of health service in the future.

---

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีระวัฒน์ จันทัก อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม วิทยานิพนธ์ ผู้คอยสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา และแนะนำในเรื่องงานวิจัยมาโดยตลอดเพื่อให้ ผู้วิจัยสามารถแก้ไข และพัฒนางานวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี รวมไปถึงคำแนะนำอันเป็น ประโยชน์ของรองศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม และอาจารย์ ดร. ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำปรึกษา แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เป็นอย่างยิ่งในความกรุณาของทุกท่านที่กล่าวมา

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูล คำปรึกษา และตอบคำถาม ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานวิจัย และทำให้งานวิจัยนี้ สามารถเสร็จสิ้นลงได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังรวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาในการตอบ แบบสอบถามทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเจ้าของผลงานวิจัย หนังสือ และบทความวิชาการทุกเรื่องที่ช่วยให้งานวิจัย เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย เจ้าหน้าที่คณะวิทยาการจัดการ และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลโครงการหลักสูตรการศึกษาทุกท่าน ที่ให้การบริการและดูแลด้วยดีเสมอมา นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจกันตลอดมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยเล่มนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ และผู้ส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ อีกทั้งยังสามารถ ประยุกต์ใช้ผลจากงานวิจัยเล่มนี้ไม่มากนักน้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง .....	ณ
	สารบัญภาพ.....	ญ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	คำถามการวิจัย.....	8
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
	ขอบเขตการวิจัย.....	9
	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	12
	นิยามศัพท์.....	13
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
	ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560.....	16
	แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ.....	29
	แนวคิดเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงานโรงแรม.....	36
	แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	42
	แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงสร้างสรรค์.....	43
	แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้.....	45
	แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ.....	47
	แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานโรงแรม.....	49
	แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR.....	52
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
3	วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	79
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพใน อนาคต.....	79



บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	82
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	85
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิด.....	88
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบ ปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	92
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	185
5 สรุปและอภิปรายผล.....	194
สรุปผลการวิจัย.....	194
อภิปรายผลการวิจัย.....	197
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	203
รายการอ้างอิง.....	207
ภาคผนวก.....	222
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	223
ภาคผนวก ข ตัวอย่างภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	226
ภาคผนวก ค เครื่องมือในการวิจัยแบบอนาคต EDFR.....	235
ภาคผนวก ง ตัวอย่างหนังสือขออนุญาตที่เกี่ยวข้อง.....	246
ประวัติผู้วิจัย.....	253

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 1.....	18
2	ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 2.....	21
3	ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 3.....	25
4	แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การ.....	41
5	แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับนำไปกำหนดแนวโน้มองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษา.....	70
6	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	76
7	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
8	แสดงระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน.....	83
9	สรุปองค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์.....	134
10	สรุปองค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม.....	136
11	สรุปองค์ประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้.....	137
12	สรุปองค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ.....	139
13	แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต .....	178
14	แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต .....	180
15	แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต .....	182
16	แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต .....	184
17	ผลการวิเคราะห์ โคเฮน แคปปา Cohen's Kappa.....	187

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการวิจัยในรูปแบบการวิจัยและพัฒนา.....	11
2	แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560.....	17
3	การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ของเดมมิ่ง.....	34
4	แสดงองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อ ยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ด้วยการประยุกต์จากวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง...	35
5	แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการโรงแรม.....	40
6	วินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.....	47
7	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร.....	81
8	แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบอนาคต EDFR รอบที่ 1 และรอบที่ 2.....	84
9	แสดงขั้นตอนการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อ ยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	85
10	แผนผังแสดงขั้นตอนรวมกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	86
11	แผนภาพการพัฒนาคือเชื่อมโยงขององค์ประกอบ ตามระบบปฏิบัติงานด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	92
12	องค์ประกอบหลักที่ 3 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์.....	130
13	องค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม.....	131
14	องค์ประกอบหลักที่ 4 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	132
15	องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการเชิงสุขภาพ.....	133
16	แผนภาพฝ่ายต่างๆ ของพัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	145
17	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนการเตรียมการ.....	148
18	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนระหว่างลูกค้าเข้าพัก.....	150
19	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนหลังใช้บริการ.....	152
20	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ขั้นตอนเตรียมการ.....	154
21	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ขั้นตอนระหว่างลูกค้าเข้าพัก.....	156

ภาพที่		หน้า
22	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ชั้นหลังใช้บริการ .....	158
23	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก ชั้นเตรียมการฝ่ายห้องพัก.....	160
24	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก ชั้นระหว่างลูกค้าเข้าพัก.....	162
25	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก ชั้นหลังใช้บริการ .....	164
26	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นเตรียมการ .....	166
27	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นระหว่างลูกค้าใช้บริการ .....	168
28	แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นหลังใช้บริการ .....	170
29	แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นเตรียมการ .....	172
30	แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นระหว่างลูกค้าเข้าพัก.....	174
31	แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นหลังใช้บริการ .....	176
32	ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	198
33	แผนภาพการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อ ยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต.....	202
34	การสัมภาษณ์คุณวสันต์ กิตติกุล.....	227
35	การสัมภาษณ์คุณวนิษา ผาภูมิ.....	228
36	การสัมภาษณ์คุณกุลदनัย หงส์นำบุญชัย.....	228
37	การสัมภาษณ์คุณอรพรรณ ผ่องแผ้ว.....	229
38	การสัมภาษณ์คุณกมลวรรณ ยิ่งเย็น .....	230
39	การสัมภาษณ์ ดร.คณินเดช เชื้อมวราศาสตร์.....	230
40	การสัมภาษณ์ ดร.ปรีนธ์ ชินโชติ.....	231
41	การสัมภาษณ์คุณอัครวิชัย เทพาสิต .....	232
42	การสัมภาษณ์ ผศ.ดร.ปราโมทย์ เพชรศาสตร์.....	232
43	การสัมภาษณ์ ดร.ปวีร์วรรธน์ แสงพิทักษ์ .....	233
44	การสัมภาษณ์คุณธีรศานต์ สหัสสพาศน์ .....	234

## บทที่ 1 บทนำ

### 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก รัฐบาลจึงให้ความสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดท่องเที่ยวโลก โดยเฉพาะประเทศในแถบเอเชียและอาเซียนต่างกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงนักท่องเที่ยวทั่วโลกเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศตนเพิ่มมากขึ้น ภารกิจด้านการท่องเที่ยวจึงเป็นภารกิจที่ถูกผลักดันกลืนไปกับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) การท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยรัฐบาลต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดแบบแผนและแนวทางของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นนโยบายด้านเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิต มีผลต่อการพัฒนาประเทศ และเสริมสร้างความอยู่ดีกินดีแก่ประชาชน (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2549) อุตสาหกรรมบริการเชิงสุขภาพมีแนวโน้มการขยายตัวสอดคล้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญและมีแนวโน้มการเติบโตสูง โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มุ่งพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริการด้านสุขภาพ เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่คาดว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหลังจากการก้าวไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ซึ่งธุรกิจต่างๆจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถหลักในการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาควบคู่กับการพัฒนาสินค้า รวมถึงรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการของสถานประกอบการ (Kotler, 1994)

จากการศึกษาสถานการณ์และมูลค่าตลาดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพโลก ซึ่งมาจากการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับตลาดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศต่างๆ และการเก็บข้อมูลจากประเทศผู้ให้บริการทางสุขภาพที่สำคัญจาก The Boston Consulting Group และ RNCOS พบว่า มูลค่าตลาดรวมของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพโลกที่ประมาณ 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2558 และประมาณการมูลค่าตลาดปี 2559 ที่ 35,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดการณ์ว่าในปี 2560 จะมีมูลค่าตลาดสูงมากกว่า 60,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ด้วยอัตราการเติบโตรวมต่อปี (Compound Annual Growth Rate - CAGR) ที่ประมาณ 20% สำหรับในภูมิภาคเอเซียนั้น มีการคาดการณ์ตลาดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่เติบโตเช่นกันโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกลุ่มประเทศผู้ให้บริการทางสุขภาพที่สำคัญของภูมิภาค อยู่ในแถบเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ประเทศไทย อินเดีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ โดยในปี 2558-2559 จากมูลค่าตลาดรวมของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพซึ่ง อยู่ที่ประมาณ 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พบว่ามูลค่าตลาดรวมของประเทศผู้ให้บริการทางสุขภาพที่สำคัญในภูมิภาค ดังกล่าวมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 10% กล่าวคือมีมูลค่าตลาดอยู่ที่ประมาณ 2,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่มีการคาดการณ์ตัวเลขมูลค่าตลาดโลกในทิศทางที่เติบโตรวมต่อปี (CAGR) ประมาณ 20% แต่สำหรับเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้แล้ว มีการคาดการณ์การเติบโตรวมต่อปี (CAGR) ที่สูงกว่าที่ 28% ซึ่งจะมีมูลค่า

ตลาดที่ 3,300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2558 และมีมูลค่า สูงถึง 9,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และจะครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 15% ของมูลค่าตลาดโลกในปี 2559 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2559)

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (Medical Hub of Asia) ประกอบด้วย ธุรกิจต่างๆในด้านการรักษาพยาบาล (Medical Tourism) ธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Tourism) ธุรกิจการผลิตสมุนไพรไทยและผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพนั้น จากการรวบรวมสถิติชาวต่างชาติที่เข้ามาใช้บริการในประเทศไทย จากปี 2558 พบว่า มีชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการรักษาพยาบาลมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยในปี 2559 มีชาวต่างประเทศเข้ามาใช้บริการรักษาพยาบาลในประเทศไทยถึง 1.7 ล้านครั้ง รวมไตรมาส 2 ปี สร้างรายได้เข้าประเทศเป็นมูลค่าถึง 83,440 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) นอกจากนี้ธุรกิจในการรักษาพยาบาลยังเป็นธุรกิจต่อเนื่องที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจบริการด้านอื่นๆ เช่น ธุรกิจยา ธุรกิจผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ อุตสาหกรรมบริการด้านการท่องเที่ยว โรงแรม และร้านอาหาร ฯลฯ รวมถึงเป็นการรายได้ และจ้างงานในสาขาวิชาชีพต่างๆ ดังนั้นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของธุรกิจดังกล่าว จึงได้มีการวิจัยเพื่อศึกษาโครงสร้างการลงทุนธุรกิจในการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทั้งในส่วนของโรงพยาบาลเอกชนซึ่งเป็นธุรกิจหลัก และในส่วนของธุรกิจเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพต่อไป (กระทรวงสาธารณสุข, 2559)

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health and Wellness Tourism) เป็นธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งเป็นรูปแบบของการบริโภค โดยมีนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวเพื่อใช้บริการด้านสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพ ทำฟัน ศัลยกรรมความงาม ในโรงพยาบาลของประเทศนั้นๆ (Muller and Kaufmann, 2001) นอกจากนี้ ยังมีบริการแพทย์ทางเลือกเพื่อส่งเสริมสุขภาพ เช่น นวดแผนไทย สปาสมุนไพร การรักษาแพทย์แผนโบราณแนวธรรมชาติบำบัด จากสถานบริการต่างๆ ที่ให้ดำเนินการเฉพาะด้านสุขภาพโดยตรง (Langviniene, 2009) ทำให้นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเปรียบเสมือนลูกค้า (Konu et al., 2010) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีความเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมากกว่าผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Chang and Beise-Zee, 2013) การบริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเน้นการดูแลสุขภาพให้ดีขึ้น ปกป้องจากโรคภัยและเยียวยาจากอาการเจ็บป่วย (Langviniene and Sekliuckiene, 2012) ในลักษณะที่เป็นการแพทย์เชิงป้องกัน ตามแนวทางการแพทย์ทางเลือกโดยใช้วิถีธรรมชาติบำบัด (Naturopathy) ซึ่งส่งเสริมการดำรงชีวิตตามวิถีตะวันออกด้วยการออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่ดีมีประโยชน์ต่อสุขภาพ การนั่งสมาธิ การนวดแผนไทย การรักษาชะลอความเยาว์วัย (Rejuvenation) ด้วยวิถีธรรมชาติ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีตลาดเฉพาะ (Niche Market) ซึ่งจะต้องใช้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในภาคส่วนการตลาดการท่องเที่ยวที่เฉพาะเจาะจง (Pesonen, 2011)

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทางสังคม เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและโครงสร้างทางเศรษฐกิจ กลุ่มลูกค้าหลักของไทย ได้แก่ กลุ่มยุโรป อเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความโดดเด่นด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อนักท่องเที่ยว ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศเป้าหมายเพื่อการพักผ่อนและการท่องเที่ยวระยะยาวสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ก่อให้เกิดเป็นโอกาสของประเทศไทยในการสร้างธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใหม่ และถือเป็นโอกาสของไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community) (จิราวดี รัตนไพฑูรย์ชัย, 2557) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มระดับความรุนแรงในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการสุขภาพในภูมิภาคอาเซียน โดยนักลงทุนที่มาจากประเทศกลุ่มสมาชิกอาเซียนจะขยายการลงทุนเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจบริการด้านการแพทย์ ทางเลือกที่มุ่งเน้นด้านการส่งเสริมสุขภาพ เช่น นวดแผนไทย สปา ธุรกิจการแพทย์ เน้นส่งเสริมสุขภาพ การบำบัดรักษา การฟื้นฟูสุขภาพ การเสริมความงามจากโรงพยาบาล สถานบริการด้านการแพทย์ ด้านการท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรม ทำให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเพื่อเป็นศูนย์กลางการดูแลสุขภาพนักท่องเที่ยว โดยใช้แนวทางการพัฒนา ได้แก่ พัฒนาอุตสาหกรรมภาคบริการและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อให้ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและได้มาตรฐาน อีกทั้งยังมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว โดยเพิ่มรูปแบบการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว เสริมสร้างศักยภาพสถานประกอบการ และบุคลากรภาคบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว สร้างและผลักดันมาตรการจูงใจและสิทธิประโยชน์ที่เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มการพำนักระยะยาวของกลุ่มนักท่องเที่ยว (ศิริวรรณ เชื้อผู้ดี, 2554) ซึ่งโรงแรมจะต้องคำนึงถึงการให้บริการนักท่องเที่ยวให้เกิดสุขภาพที่ดีอย่างเหมาะสม อาจทำได้โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในการส่งเสริมให้ข้อมูลและบริการเชิงสุขภาพซึ่งโรงแรมจะต้องดำเนินการให้มีระบบการทำงานที่จะรองรับการท่องเที่ยวให้เป็นสิ่งสนับสนุนหรือส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้แก่ักท่องเที่ยว

การขยายตัวทางการท่องเที่ยวนอกจากจะส่งผลดีต่อภาพรวมของธุรกิจโรงแรมไทยแล้วยังมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี เรื่องการแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้าน และการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ธุรกิจโรงแรมต้องปรับและพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ดังกล่าว โดยรูปแบบโครงสร้างของโรงแรมนั้นควรเป็นลักษณะขององค์การที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง (Somech and Drach-Zahavy, 2013) ซึ่งรูปแบบขององค์การที่น่าสนใจคือองค์การสมัยใหม่ ที่มีโครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ภฤชดา ด้วงแก้ว, 2556) อีกทั้งยังต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนานวัตกรรมในการบริการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ ซึ่งนวัตกรรมด้านการบริการสามารถนำพาองค์กรทางธุรกิจให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างนวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการขยายตลาด และการสร้างตลาดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) การจัดการนวัตกรรมเสนอถึงการสร้างหรือการยอมรับกระบวนการจัดการ การปฏิบัติ โครงสร้างหรือเทคนิคที่

ใหม่สำหรับองค์กรและส่งผลต่อประสิทธิภาพในมุมมองของนวัตกรรมการผลิตและความสามารถทางการแข่งขัน (Birkinshaw et al., 2008) องค์กรที่ให้บริการขึ้นอยู่กับความสามารถไม่เพียงแต่พัฒนาการบริการใหม่ๆเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังรวมไปถึงการนำนวัตกรรมบริการไปใช้ปฏิบัติ (Chimhanzi and Morgan, 2005) นวัตกรรมบริการถูกจำกัดความโดยทั่วไปว่าการนำเสนอความคิดใหม่ๆที่มุ่งประเด็นไปที่การบริการ โดยการจัดเตรียมแนวทางใหม่ในการส่งมอบสิทธิประโยชน์ เทคโนโลยีการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานหรือการจัดการกับประสบการณ์ของลูกค้า (Enz, 2012) ด้วยระบบปฏิบัติงานโรงแรมที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

ระบบปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดระเบียบการใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร โดยใช้ระบบการจัดการที่เหมาะสม ใช้ระเบียบปฏิบัติงานที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ การจัดการเป็นศิลปะของกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยปัจจัย ได้แก่ คน เงิน อุปกรณ์ต่างๆ ในการจัดการ และใช้ทรัพยากรเหล่านี้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 2006) โดยการจะกำหนดภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องเข้าใจถึงหน้าที่ในการทำงานของแต่ละส่วนในองค์กรเพื่อให้เกิดการจัดสรรคนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (A. Dean, 2014) การจัดการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจากกระบวนการจัดการนับได้ว่าเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนการที่องค์กรได้กำหนดไว้ว่าเกี่ยวข้องกับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหมด โดยมีการระบุถึงทรัพยากรที่ใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ ความสำคัญของการจัดการสามารถช่วยให้ผู้จัดการสามารถลดจุดอ่อนของการจัดการและช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและทำให้เกิดผลผลิตในองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น (Lussier, 2006) นับได้ว่าบุคคลที่มีตำแหน่งผู้จัดการเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในทุกช่วงระยะขององค์กรยุคสมัยใหม่ ซึ่งการประยุกต์ใช้แนวคิดบริหารวงจรคุณภาพในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทหลากหลายด้าน ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการคุณภาพต้องอาศัยหลักการการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพเดมมิง (Deming, 1981) ได้เสนอวงจรเดมมิง (PDCA) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพที่เป็นมาตรฐานสากล โดยมี 4 ขั้นตอน เริ่มจากการวางแผน (Plan) และการกำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นจึงวางแผนเพื่อสร้างข้อกำหนดในการปรับปรุงให้ดีขึ้น การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปปฏิบัติตามแผน (Do) ซึ่งเป็นการลงมือทำตามแผนที่ผู้บริหารโรงแรมกำหนดไว้ ทดลองปฏิบัติ และนำไปสู่ การตรวจสอบ (Check) เพื่อทราบว่าการปฏิบัติงานนั้นได้บรรลุผลตามแผนหรือไม่ หากมีสิ่งใดที่ทำผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง และ การปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าพอใจ หากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว (Deming, W. E., 1981) โดยการนำแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์มาสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดมนุษย์โดยการใช้จินตนาการเพื่อให้เกิดการพัฒนา ถือเป็นวิธีการสร้างผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาสินทรัพย์ที่เป็นตัวเงิน (Capital Assets) โดยมุ่งเน้นการใช้สินทรัพย์ทางความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ระบบบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสามารถสนองความต้องการของคนในสังคมภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด



กระบวนการที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในการจัดการนั้นต้องมีแรงบันดาลใจ และความมุ่งหวังที่จะมุ่งหน้าไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ด้วยการสรรหาวิธีต่างๆ ที่ผ่านการคิดวิเคราะห์ นำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ก่อให้เกิดประสบการณ์ในแง่มุมต่างๆ เมื่อผ่านสถานการณ์หลากหลายรูปแบบก็จะทำให้ฝ่ายบริหารจัดการโรงแรมเข้าใจได้ว่ารูปแบบปัญหานั้นๆ ต้องใช้วิธีการใดในการดำเนินงานจึงจะเป็นทางออกที่ดีที่สุด เกิดเป็นความเชี่ยวชาญที่ช่วยให้งานราบรื่น รวมทั้งมีเทคนิคการดำเนินงานจากความรู้ที่ได้สั่งสมมา อาจกล่าวได้ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นศักยภาพในการสิ่งแปลกใหม่สร้างเข้ามาให้เกิดความหลากหลายไปจากเดิม เป็นความสามารถของบุคคลในการนำแนวคิดที่มีอยู่มาผสมผสานกันเพื่อให้เกิดรูปแบบใหม่ ความคิดอาจมาจากคนหนึ่งคนหรือมากกว่า ที่สามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และเป็นต้นแบบที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ก่อให้เกิดมูลค่าต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรม โดยความคิดสร้างสรรค์นี้ จำเป็นต้องอาศัยพรสวรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคล เพื่อให้เกิดการกลั่นกรองออกมา และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจแล้วทำให้เกิดการถ่ายทอดความคิดสู่ผลิตภัณฑ์บริการหรือแผนการดำเนินงาน จากนามธรรมไปสู่การใช้งานได้จริง ทำให้เกิดผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Creative product) และการดำเนินงานสร้างสรรค์ (Creative operation) ทำให้เกิดความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์ (Howkins, 2013) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคมและเทคโนโลยี นวัตกรรมสมัยใหม่ (ศักดิ์ชัย เกียรติวนาคินทร์, 2553) ทั้งนี้ต้องสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นี้ให้เป็นนวัตกรรมได้ในที่สุด

ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรมนี้เกิดจากกระแสการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของมนุษย์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านอุตสาหกรรมการผลิต การบริการ และการตลาด (ยงยุทธ ทวยชัยยง, 2551) องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) เป็นแนวคิดในเรื่องของนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในบริบทของโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าตามแนวคิดของปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1985) ความอยู่รอด และความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรและผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพ และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลกต่อไป (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

อย่างไรก็ตามนวัตกรรม (innovation) และความคิดสร้างสรรค์มีผู้ใช้อย่างแพร่หลาย และมีการใช้สลับกันไปมาหรือใช้ในความหมายเดียวกัน (Smith, 2002) แต่ด้านความคิดสร้างสรรค์มีความแตกต่างชัดเจนจากแนวความคิดของนวัตกรรม (Howkins, 2008) โดยความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการในระดับบุคคลหรือทีม ในขณะที่นวัตกรรมเป็นกระบวนการระดับองค์การเป็นความสำเร็จของการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ (Amabile, 1999) ความคิดสร้างสรรค์เป็นรูปแบบของความคิดของมนุษย์ที่หลากหลายกล่าวได้ว่า บุคคลสามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเป็นความคิดเชิงบวก เช่น การคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ซึ่งความคิดเหล่านี้เป็นทักษะขั้นสูง และกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนของสมองซีก (Woodman et al., 1993) ประกอบด้วย การคิดริเริ่ม การคิดเร็ว (คิดอย่างคล่องแคล่ว) การคิดอย่างยืดหยุ่น และการคิดอย่างรอบคอบ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถค้นหาความคิดใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่เดิมและเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น (Guilford, 1980)

เมื่อดำเนินการปฏิบัติงานภายใต้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมแล้วจะเกิดการนำไปปฏิบัติ โดยในกลุ่มธุรกิจโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในองค์กร สนับสนุนให้ผู้บริหารใส่ใจพัฒนาบุคลากรของตนโดยใส่เครื่องมือการเรียนรู้ให้กับพนักงานมากขึ้น มุ่งหวังที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร (Organization Learning: OL) การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องให้ความร่วมมือในการเป็นนักสอนงานที่ดี เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานในทีมงานเกิดการเรียนรู้และต้องสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ การยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน และยังต้องส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) จะเกิดขึ้นในองค์กรได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990) ได้แก่ การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) (วิจารณ์ พานิช, 2550) ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การเป็นหลัก โดยทำการวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงออกมา ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์การเป็นหลัก โดยวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์การหนึ่งๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์การหนึ่งก็เป็นได้ องค์การจะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายหลักคือการผลิตผลผลิตและการนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ และช่วยให้้องค์การปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสำหรับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

ระบบปฏิบัติงานโรงแรมในการให้บริการเชิงสุขภาพ เป็นการพัฒนาระบบปฏิบัติงานให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันของการบริการ รวมไปถึงการให้บริการที่เป็นมาตรฐานจะเป็นมาตรการสำคัญในการคุ้มครองผู้บริโภคอีกทางหนึ่งด้วย นอกเหนือจากมาตรการทางกฎหมายแล้ว ยังมีการจัดทำมาตรฐานที่ไม่ได้บังคับใช้โดยทั่วไป แต่เป็นความสมัครใจของผู้ให้บริการที่เห็นประโยชน์ใน

การใช้มาตรฐานนั้น เช่น กรมอนามัยได้ออกมาตรฐานสถานประกอบการด้านการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพ หรือกรมการท่องเที่ยวจัดทำมาตรฐานที่พัก เพื่อการท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว (Long Stay) เป็นต้น ระบบปฏิบัติงานให้บริการสุขภาพในปัจจุบันมุ่งสู่กลุ่มธุรกิจโรงแรม เนื่องด้วยมีปริมาณความต้องการใช้บริการเชิงสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นโรงแรมจึงมีแนวคิดที่จะสร้างและอำนวยความสะดวกสบายเพื่อให้บริการรองรับต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว อีกทั้งยังส่งเสริมสุขภาพให้กับผู้เข้าพักมากขึ้น การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานบริการของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ให้ความสนใจพัฒนาบริการจากเดิมที่เน้นการให้ความผ่อนคลายและสุขสบาย (Pampering Services) ไปสู่การบริการ ในลักษณะการเสริมสร้างสุขภาพที่เป็นองค์รวม (Wellness Services) โดยการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จะช่วยให้โรงแรมสามารถให้บริการเสริมสร้างสุขภาพได้อย่างมีคุณภาพ และเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยระบบปฏิบัติงานโรงแรมควรมุ่งเน้นที่ประเภทที่พักเพื่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ให้มีการขยายวันพักของผู้มารับบริการโดยการเพิ่มการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพ ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านสถานที่ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริการเชิงสุขภาพ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดบริการองค์ประกอบที่ 4 ด้านบุคลากร องค์ประกอบที่ 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และสุดท้ายคือองค์ประกอบที่ 6 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการพร้อมรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวควบคู่กับการดูแลสุขภาพของตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของประเทศไทย

การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จึงเป็นรูปแบบการส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยที่เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวไทยให้เป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพในภูมิภาคเอเชีย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) เป็นแหล่งกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น และสังคมไทยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อีกทั้งยังผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ทุกภาคส่วนมีจิตสำนึกในการพัฒนาโดยคำนึงถึงความสมดุลและอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดการกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวคุณภาพได้ตามเป้าหมาย มีการพัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงบูรณาการเชื่อมโยงระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น ซึ่งทำให้การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับการดูแลสุขภาพ โดยมีแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของประเทศไทย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2546) ได้แก่ พัฒนาอุตสาหกรรมภาคบริการและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมให้ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัย โดยเพิ่มรูปแบบการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเสริมสร้างศักยภาพสถานประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ ให้มีขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว (Smith and Puczko, 2009) สร้างและผลักดันมาตรการจูงใจและสิทธิประโยชน์ที่เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มการพำนักระยะยาวของกลุ่มนักท่องเที่ยว

การเพิ่มขึ้นจำนวนมากของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจโรงแรมที่ปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมประสบกับปัญหาการให้บริการเชิงสุขภาพอย่างไม่ครอบคลุม อีกทั้งการอำนวยความสะดวกสบาย กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพยังไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารโรงแรมเท่าที่ควร ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานรูปแบบเดิมเป็นการรองรับเฉพาะเพียงเพื่อให้ลูกค้าได้รับพักผ่อนนอนหลับ หากยังไม่มี การคำนึงถึงการส่งเสริมสุขภาพในด้านต่างๆ เช่น อาหาร ผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลดีต่อสุขภาพและการออกกำลังกาย เป็นต้น นอกจากนี้การปฏิบัติงานที่ล่าช้าอันเนื่องมาจากการดำเนินงานทำให้คุณภาพการให้บริการของธุรกิจโรงแรมลดลง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในการที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเชิงสุขภาพ สอดคล้องและตอบรับกับนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพทุกช่วงวัย (Tourism for all) ธุรกิจโรงแรมต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีความสามารถทางการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศได้

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการจัดการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อรองรับความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนาแนวโน้มของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำแนวโน้มและองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แนวทางการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) และนำแบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสังเคราะห์ร่างเป็นคู่มือการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

- 2.1 แนวโน้มของระบบการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2.2 ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบเป็นอย่างไร
- 2.3 ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์จะยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาแนวโน้มของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจ โรงแรมของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย
- 3.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย

3.3 เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเอกสารและวรรณกรรม อันประกอบไปด้วย ทฤษฎีทางการจัดการ ลักษณะและการจัดการของธุรกิจโรงแรมที่สอดคล้องกับหลักแนวคิดระบบปฏิบัติงานโรงแรม ศึกษาลักษณะของแนวคิดนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจโรงแรม โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์แยกประเด็นตามบทบาทหน้าที่การจัดการ เพื่อให้เกิดการศึกษาอย่างเป็นขั้นตอนของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมาพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

##### 4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในส่วนของสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ภาครัฐและนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงานโรงแรม

ในขั้นตอนการใช้เทคนิควิจัยอนาคต ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารธุรกิจโรงแรม 2) กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการด้านการจัดการ สังคมศาสตร์ 3) กลุ่มภาครัฐ

##### 4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการเก็บข้อมูลจากโรงแรมจังหวัดในภูมิภาคตะวันตกที่จัดแบ่งตามคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบไปด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร เพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษากลุ่มธุรกิจโรงแรมในภูมิภาคตะวันตกเนื่องจากประกอบไปด้วยจังหวัดที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจในด้านต่างๆทั้งด้านการท่องเที่ยว และด้านอุตสาหกรรม ซึ่งครอบคลุมเขตการท่องเที่ยว Royal Coast บางส่วน ได้แก่ จังหวัดเพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นเขตที่มีโรงแรมเชิงสุขภาพมากแห่งหนึ่งของประเทศ

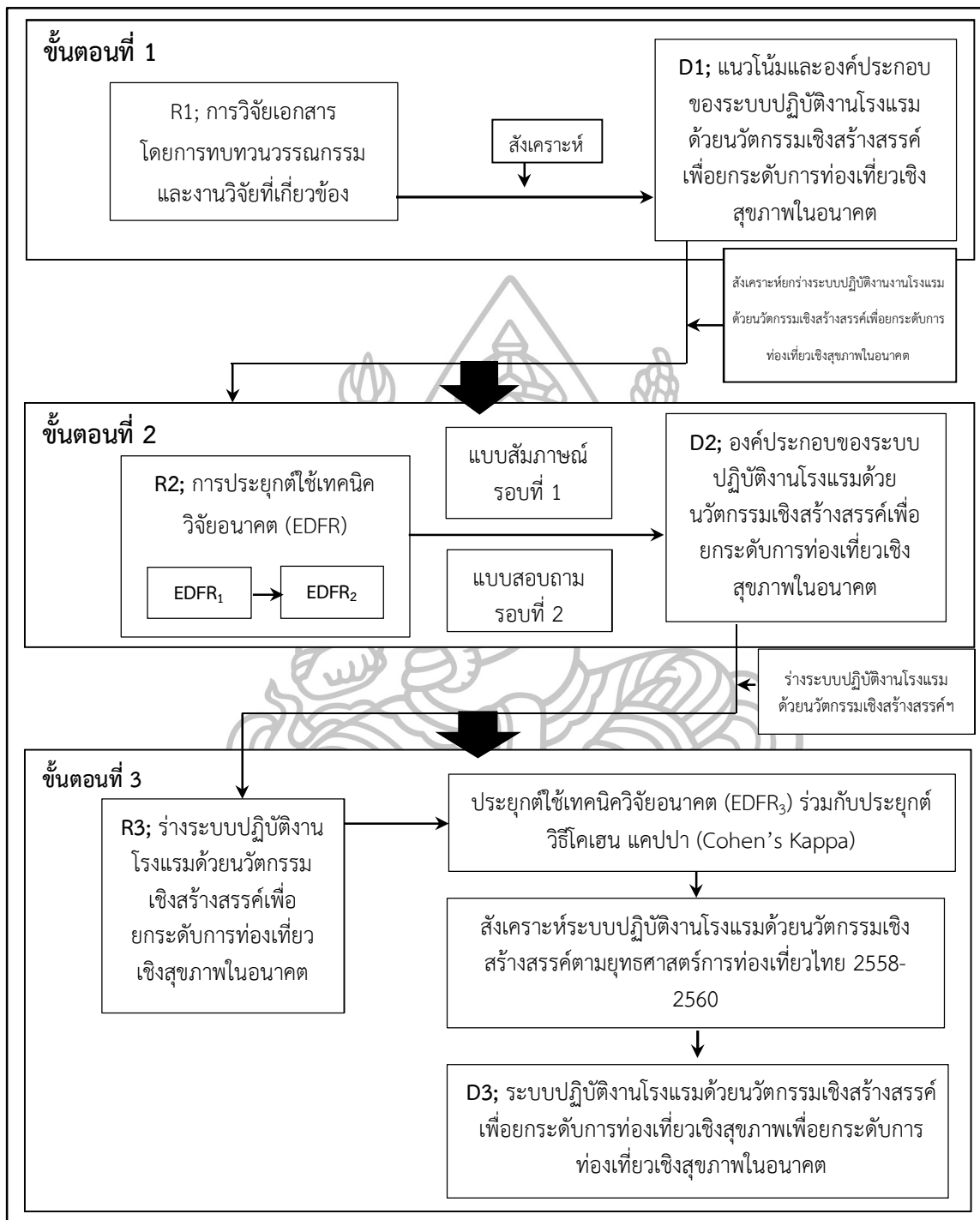
##### 4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยนี้ รวมทั้งสิ้น 12 เดือน โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงเดือนที่ 1-6 เป็นการศึกษาเอกสาร และเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาแนวคิดและความหมายที่ชัดเจนของความสำเร็จในบริบทของกลุ่มธุรกิจโรงแรม และช่วงเดือนที่ 7-12 เป็นการพัฒนาและวัดประสิทธิภาพการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

## 5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มีรูปแบบของระเบียบวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) ผู้วิจัยจึงพัฒนารอบแนวคิดเป็นเชิงขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักโดยเริ่มจากการวิจัยเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตในการศึกษาคุณลักษณะของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ทฤษฎีและแนวคิดด้านรูปแบบการจัดการเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาระบบปฏิบัติงาน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดการสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานไปสู่กระบวนการบริการและจัดการด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ในขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยเทคนิควิจัยอนาคตและนำองค์ประกอบไปสังเคราะห์ร่างเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต และขั้นตอนสุดท้ายคือนำไปปรับปรุงพัฒนาด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR3) ร่วมกับประยุกต์ใช้วิธีโคเฮน แคปปา (Cohen's Kappa) เป็นระบบการปฏิบัติงานโรงแรมนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต แสดงดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการวิจัยในรูปแบบการวิจัยและพัฒนา

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

### 6.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

จากการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต ทำให้ทราบถึงแนวโน้มองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอนาคต โดยแนวโน้มองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ประกอบด้วย การจัดการด้านการมีนวัตกรรม ด้านการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ด้านการจัดการด้วยทฤษฎีวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) และด้านการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จากการที่ผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR มาใช้ในการพัฒนาองค์ประกอบ ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ซึ่งสามารถยึดถือนำไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานด้วยการนำนวัตกรรม ที่เกิดจากระบวนการความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกับการดำเนินงานในลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ได้พัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต อีกทั้งผลของงานวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวได้ โดยสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของการเรียนการสอนให้ทันสมัยยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์ประกอบด้านการให้บริการ การมีนวัตกรรม ด้านการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจัดอยู่ในระบบการจัดการ การจัดการด้วยทฤษฎีวงจรคุณภาพและทฤษฎีเชิงระบบสามารถพัฒนาผลของการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในการวางแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน การตรวจเช็ค และการนำมาปรับปรุงแก้ไข นำไปสู่การยกระดับและพัฒนาระบบปฏิบัติงานด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

### 6.2 ประโยชน์สำหรับธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผลการศึกษาทำให้ทราบว่าประโยชน์ของการสร้างระบบปฏิบัติงานที่เห็นได้ในการพัฒนาการจัดการ คือ เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ดำเนินการ เป็นแนวทางในการปรับปรุงความเหมาะสมของระบบปฏิบัติงานโรงแรม และการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งการพัฒนาบริการให้มีคุณภาพทำให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เกิดระบบปฏิบัติงานโรงแรมที่มีคุณภาพโดยรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำนวัตกรรมด้านต่างๆ เช่น ด้านกระบวนการ และเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ทางด้านส่งเสริมกิจกรรมต่างๆเพื่อสุขภาพ เช่น การสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ๆ มีการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้กลยุทธ์การสอนงานจากผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้บริการเชิงสุขภาพ การดำเนินการที่เป็นระบบตามแผนงานที่กำหนดไว้สามารถยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในกลุ่มธุรกิจโรงแรมของ



ประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาการท่องเที่ยวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยนำระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ไปแปลงเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติการในองค์การธุรกิจโรงแรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่ยังคงมีอยู่ในภาคการท่องเที่ยว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในด้านการให้บริการ การมีนวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยคาดว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในระบบปฏิบัติงานโรงแรม ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตรงตามมาตรฐานยกระดับและมีความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตได้

## 7. นิยามศัพท์

### 7.1 นิยามศัพท์เฉพาะ

**7.1.1 โรงแรม (Hotel)** หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้นเพื่อบริการในเรื่องของที่พัก อาหาร และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้องติดต่อกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลังซึ่งมีบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกสบายของผู้มาเข้าพัก

**7.1.2 การพัฒนา (Development)** หมายถึง การสร้าง เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน ผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถขยายขอบเขตมากขึ้น ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเหมาะสมขึ้นในระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**7.1.3 การปฏิบัติงาน (Operation)** หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติเพื่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

**7.1.4 การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism)** หมายถึง การเดินทางไปพักผ่อน เรียนรู้วิธีการใช้พลังงานจากธรรมชาติมาบำบัดทางกายและทางจิต ช่วยในการเสริมสร้างสุขภาพให้แข็งแรง โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย มีบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านสุขภาพ อนามัย สุขภาพกาย สุขภาพจิต ที่พร้อมจะช่วยให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา

### 7.2 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

**7.2.1 การมีนวัตกรรม (Innovation)** หมายถึง การมีรูปแบบและวิธีการจัดการสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรมในการบริหาร และนวัตกรรมในด้านเทคโนโลยี เพื่อนำไปพัฒนาระบบการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย

**7.2.2 นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Innovation)** หมายถึง รูปแบบวิธีการจัดการสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมด้านต่างๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**7.2.3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)** หมายถึง การเพิ่มความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐาน มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติงาน และกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นกระบวนการของการรวมกลุ่มที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศใฝ่เรียนรู้ในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ นำความรู้มาเชื่อมโยงทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีความคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**7.2.4 การส่งเสริมให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative)** หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านความคิดคล่องแคล่ว ความคิดริเริ่ม ความคิดละเอียดลออ ความคิดยืดหยุ่น ความคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานใหม่นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีแตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดแบบใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ปรับวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในการคิดค้นหาวิธีการที่หลากหลายมาตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมานำปรับใช้จากความรู้เดิมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี

**7.2.5 การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism)** หมายถึง การท่องเที่ยวที่ส่งผลให้เกิดความผาสุกทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของผู้รับบริการเชิงสุขภาพ โดยบุคลากรผู้ให้บริการที่มีความรู้ด้านสุขภาพตามหลักวิชาการและมีคุณภาพมาตรฐาน เช่น การนวด อบ ประคบ สมุนไพร การบริการสวนคนธบำบัด (อโรมาเธอราพี) วารีบำบัด การอาบแร่ การฝึกปฏิบัติสมาธิ การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มสุขภาพ ซึ่งการให้บริการเชิงสุขภาพต้องคำนึงถึงสถานที่ในการให้บริการที่มีความสะอาด ปลอดภัย ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านความรับผิดชอบของผู้ให้บริการ รูปแบบการให้บริการที่ได้มาตรฐาน สะอาด สะดวก และปลอดภัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**7.2.6 การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism)** หมายถึง การพัฒนาการให้บริการเชิงสุขภาพด้วยคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพที่ดีขึ้น ในการเดินทางไปพักผ่อน และเรียนรู้วิธีการใช้พลังงานจากธรรมชาติมาบำบัดทางกายและทางจิตใจ ช่วยในการเสริมสร้างสุขภาพให้แข็งแรง โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีมาตรฐานและความปลอดภัย อีกทั้งยังมีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ได้รับการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์มาตรฐานในการให้บริการทางด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิต

**7.2.7 ระบบปฏิบัติงานโรงแรม (Hotel operating system)** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการภายใต้ระเบียบแบบแผน ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในที่กลุ่มธุรกิจโรงแรมมีอยู่ รวมถึงการดำเนินการกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กลุ่มธุรกิจโรงแรมได้วางแผนเอาไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ในส่วนผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารชั้นต้น ในการบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องประสานงานกันผ่านระบบการจัดองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่เข้ามาเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอนว่าจะใช้กระบวนการใดในการตัดสินใจดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารงานจึงต้องมีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการดำเนินงานและนำมาใช้บริหารงาน ให้มีความเหมาะสมว่าจะใช้กลยุทธ์ใดในการดำเนินงานเพื่อให้มีศักยภาพทางการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ผู้วิจัยได้วิจัยเอกสารเพื่อค้นหาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องอยู่ภายในกรอบแนวคิดของงานวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

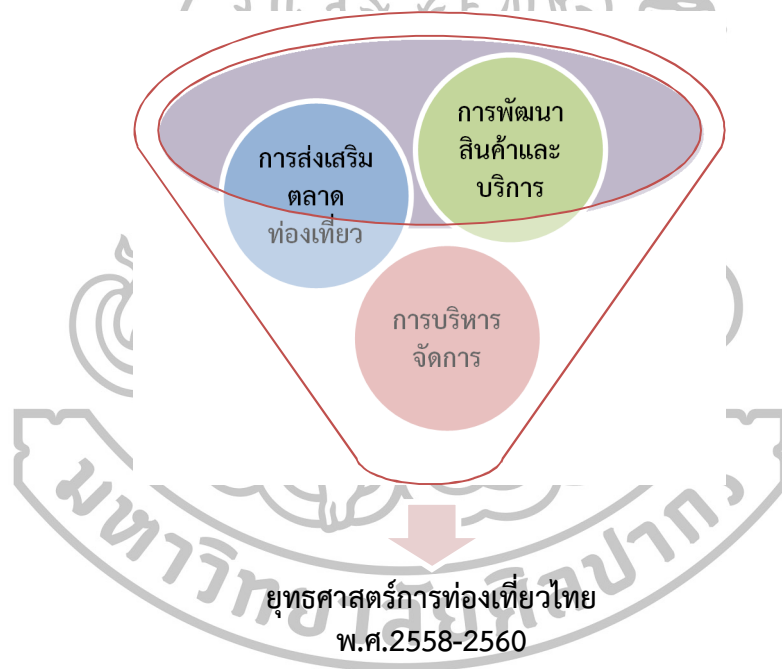
1. ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560
2. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานโรงแรม
4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
5. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงสร้างสรรค์
6. แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้
7. แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
8. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานโรงแรม
9. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 เพื่อแสวงหาแนวทางการทำงานและการปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาในระยะ 3 ปี ซึ่งเป็นช่วงรอยต่อเพื่อปูพื้นฐานไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560-2564 โดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ขึ้นเพื่อ “วางรากฐานการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน” (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) และคาดหวังว่าในปี 2560 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 2.5 ล้านล้านบาท และเป็นแหล่งกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น และสังคมไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและชุมชนมีความเข้มแข็ง โดยทุกภาคส่วนมีจิตสำนึกในการพัฒนาโดยคำนึงถึงความสมดุลและอย่างยั่งยืน จึงก่อให้เกิดการกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวคุณภาพให้ได้ตามเป้าหมาย และพัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและชุมชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงบูรณาการเชื่อมโยงระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย คือ ยุทธศาสตร์ที่1 การส่งเสริมตลาดท่องเที่ยว ที่ระบุว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอยู่ในภาวะขาดสมดุลและ มีความเสี่ยงต่อการเติบโตอย่างไม่ยั่งยืนค่อนข้างสูง เนื่องจากการเติบโตเป็นไป

ในลักษณะก้าวกระโดดจนเกิดปัญหาการรองรับไม่เพียงพอ และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยส่วนแบ่งตลาด 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดมาจาก 2 ตลาด คือ ตลาดจีนและรัสเซีย และรายได้จากการท่องเที่ยวกว่า 2 ใน 3 มาจากจังหวัดท่องเที่ยวเพียง 5 จังหวัด ดังนั้น หากเกิดเหตุการณ์ทางลบในตลาดหรือจังหวัดท่องเที่ยวหลัก จะส่งผลต่อการเติบโตของนักท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การผลักดันและนำประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของรัฐบาลโดยใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือ นั้น จะต้องสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การใช้ทรัพยากรทางการท่องเที่ยว และการสร้างความพึงพอใจให้กับนักท่องเที่ยวและประชาชนเพื่อวางรากฐานการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนในระยะยาว ในขณะเดียวกัน จะต้องทำให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการสร้างรายได้เพื่อฟื้นฟูสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศระยะสั้นเช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นแผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560

ประกอบกับคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติพ.ศ. 2555-2559 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์พ.ศ. 2554 โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2554 เพื่อให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาภายใต้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และการกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติซึ่งจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่ายังมี ข้อจำกัดหลายประการที่ยังไม่ได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ประกอบกับ

นโยบายของรัฐบาลปัจจุบันมอบหมายให้ทุกส่วนราชการ หาแนวทางปฏิบัติงานที่หน่วยงานรับผิดชอบให้ บรรลุผลและสอดคล้องตามแผนปฏิรูปประเทศไทย ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560

ดังนั้น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ขึ้น เพื่อวางรากฐานการพัฒนา และขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยวของ ประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560

ตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 1

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การส่งเสริมตลาด ท่องเที่ยว	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์การยกระดับ ภาพลักษณ์การท่องเที่ยว</li> <li>2. กลยุทธ์การปรับโครงสร้าง ตลาดสู่ High Value</li> <li>3. กลยุทธ์สร้างโอกาสทางการ ท่องเที่ยวสู่คนไทยทุกกลุ่ม</li> <li>4. กลยุทธ์สร้างสมดุลเชิงเวลา และพื้นที่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มาตรการปรับตำแหน่ง ภาพลักษณ์การท่องเที่ยว</li> <li>2. มาตรการยกระดับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)</li> <li>3. มาตรการเร่งเพิ่มรายได้ มีแนวทาง การดำเนินงาน</li> <li>4. มาตรการปรับโครงสร้างตลาดหลัก</li> <li>5. มาตรการแสวงหากลุ่มตลาดใหม่</li> <li>6. มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยว ไปยังพื้นที่ใหม่</li> <li>7. มาตรการส่งเสริมการกระจาย ช่วงเวลาการท่องเที่ยว</li> </ol>

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 (กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558).

จากตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 พบว่ายุทธศาสตร์การ  
ท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558- 2560 มีรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** ด้านการตลาด มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ดังนี้ ปรับภาพลักษณ์  
ประเทศไทยในได้แบรนด์ Amazing Thailand (Rebranding) ยกระดับตำแหน่งทางการตลาด  
(Positioning) จากการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายและคุ้มค่า (Variety and Value for  
Money Destination) สู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ (Quality Leisure Destination)

1. ปรับโครงสร้างตลาด (Market Restructuring) โดยขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่ม High Value  
ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวระดับกลาง-บน ใช้จ่ายสูงมีพฤติกรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย สนใจเรียนรู้  
และสร้างผลกระทบต่อประเทศไทยต่ำ ให้การเติบโตของรายได้ เกิดจากการเติบโตของการใช้จ่าย  
มากกว่าจำนวนนักท่องเที่ยว

2. ปรับสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (Rebalancing) ให้เกิดความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืน มุ่งการกระจายจังหวัดท่องเที่ยว และมุ่งการกระจายรายได้ไปสู่จังหวัดท่องเที่ยวศักยภาพรอง สร้างโอกาสให้ประชาชนไทยได้เดินทางท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดความรัก ความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนเกิดความผูกพันในครอบครัวและหมู่คณะ อันจะเป็นการสร้างรากฐานอันเข้มแข็งของสังคม และส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของแหล่งท่องเที่ยวเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

#### กลยุทธ์การดำเนินงานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก

1. กลยุทธ์การยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยว สู่อุตสาหกรรม Quality Leisure Destination เน้นการสื่อสารข้อมูลเชิงบวก ในด้านสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน และใช้ “วิถีไทย” เป็นตัวนำสร้างเอกลักษณ์ และส่งเสริมประสบการณ์ท่องเที่ยวที่มีคุณค่าแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งปลูกกระแสให้คนไทยนิยมไทยภูมิใจในความเป็นไทย และดำรงไว้ซึ่งวิถีไทย และบริหารจัดการภาพลักษณ์ทางลบควบคู่กับการยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่ามีความเข้มแข็ง สามารถส่งเสริมสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการนักท่องเที่ยว โดยดำเนินการผ่าน 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการปรับตำแหน่งภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่อุตสาหกรรม Quality Leisure Destination และ มาตรการยกระดับคุณภาพ Value Chain

**มาตรการปรับตำแหน่งภาพลักษณ์การท่องเที่ยว** สู่อุตสาหกรรม Quality Leisure Destination มีแนวทางการดำเนินงาน โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันและสื่อสารในทางเดียวกัน เพื่อสร้างการรับรู้ประเทศไทยเป็น “Quality Leisure Destination” เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพมาตรฐานและสามารถสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยว โดยใช้ “วิถีไทย” เป็น content ในการสื่อสาร สื่อสารภาพลักษณ์โดยใช้เทคโนโลยีใหม่โดยให้นักท่องเที่ยวช่วยบอกต่อ (User Generated Content) รวมทั้งสร้างให้เกิดการเชื่อมโยง content จากคนไทยสู่ต่างประเทศ (Inside-Out IMC) สร้าง Cluster Branding ทั้ง 8 Cluster ให้เชื่อมโยงกับ Quality Leisure Destination ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีคุณภาพระดับโลก (Co-brand/Quality Alliance) เพื่อพัฒนาระดับแบรนด์ประเทศไทย เช่น ส่งเสริม World Heritage sites ร่วมกับ UNESCO ส่งเสริมการขายผู้ประกอบการที่มีคุณภาพร่วมกับบัตรเครดิต พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการภาพลักษณ์เชิงบวกของประเทศ โดยเน้นการนำเสนอข้อมูลด้านบวกเพื่อกลบข้อมูลด้านลบ (Positive Negative Ratio) และสร้างเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

**มาตรการยกระดับคุณภาพห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)** มีแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการ/ภาครัฐ/ชุมชน ส่งเสริม สนับสนุน สร้างกลไกในการหาผู้ประกอบการที่มีคุณภาพใน Value chain เพื่อเป็นต้นแบบกับผู้ประกอบการอื่นๆ สร้างความเข้มแข็งเชิงการตลาดให้กับชุมชนในพื้นที่โดยเสริมองค์ความรู้ด้านการตลาดให้ชุมชนสามารถทำการตลาดได้ด้วยตนเอง จัดกลุ่มสินค้าคุณภาพ และสนับสนุนส่งเสริม ให้มีการจัดทำสินค้า/บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มตลาด เพื่อให้สามารถนำไปเสนอขายได้อย่างเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และส่งเสริมให้เกิดการประกอบการอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานสูง ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (2) ประชาชน สร้างกระแสให้คนไทยหันมาให้ความนิยมในการท่องเที่ยวเมืองไทย ภาคภูมิใจในความเป็นไทยทำให้วิถีไทย

เกิดความเข้มแข็ง ส่งเสริมให้คนไทยเป็นเจ้าบ้านที่ดี ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้าง Quality Experience ให้นักท่องเที่ยว

**2. กลยุทธ์การปรับโครงสร้างตลาดสู่ High Value** เน้นการขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่ม High Value ทั้งกลุ่มระดับกลาง-บน กลุ่มความสนใจพิเศษ โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่มาคุณภาพควบคู่กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าวิถีไทย และสร้างการเดินทางเชื่อมโยงให้ไทยเป็นประตูสู่อาเซียน โดยดำเนินการผ่าน 3 มาตรการ คือ มาตรการเร่งเพิ่มรายได้ มาตรการปรับโครงสร้างตลาดหลัก และมาตรการแสวงหากลุ่มตลาดใหม่

**มาตรการเร่งเพิ่มรายได้** มีแนวทางการดำเนินงาน โดยการเจาะตลาดกลุ่มเฉพาะที่มีแนวโน้มการใช้จ่ายสูง ได้แก่ กลุ่ม Health & Wellness, Green Tourism (Eco Luxury), Aging, Sport Tourism, กลุ่มครอบครัว ส่งเสริมการเดินทางของกลุ่มที่สร้างผลกระทบต่อสังคมน้อย เช่น กลุ่มเยาวชน กลุ่ม Responsible Tourists กลุ่ม Green Tourism ขยายฐานนักท่องเที่ยวตลาดหลัก กลุ่มระดับกลาง -บน จากเอเชีย (ไม่รวมจีน อินเดีย) ยุโรป (ไม่รวมรัสเซีย) อเมริกา ตะวันออกกลาง โอเชียเนีย เพิ่มการเดินทางในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยหาตลาดทดแทน หรือ กระตุ้นการเติบโตของตลาดที่เดินทางในช่วง Low Season นำเสนอสินค้าและกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าวิถีไทย 7 กลุ่ม (ขยายผลต่อเนื่องจากปีท่องเที่ยว วิถีไทย) Premium OTOP อาหารไทย (Gastronomy Tourism) บุติศรีสวรรค์ การซื้อสินค้า (Shopping) รวมทั้งสินค้าเกษตร/วิถีชีวิตสังคมเกษตร ศิลปวัฒนธรรม (Arts & Cultures)

**มาตรการปรับโครงสร้างตลาดหลัก** มีแนวทางการดำเนินงาน อาทิ ขยายฐานตลาดกลุ่มระดับกลาง-บนในพื้นที่ตลาดหลักทดแทนกลุ่มระดับล่าง รวมทั้งขยายฐานกลุ่มความสนใจพิเศษ และกลุ่ม FIT ตามกระแสแนวโน้มโลกที่นักท่องเที่ยวเลือกเดินทางเองตามความสนใจของตน โดยเฉพาะตลาดจีน อินเดีย รัสเซีย กำหนดเป้าหมายด้านจำนวนนักท่องเที่ยวอย่างสมดุลกับขีดความสามารถในการรองรับ

**มาตรการแสวงหากลุ่มตลาดใหม่** มีแนวทางการดำเนินงาน อาทิ ส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางเดินทางท่องเที่ยวของอาเซียนโดยเน้นการส่งเสริมการเดินทางเชื่อมโยงทางบกจากประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองโดยเชื่อมโยงทางอากาศ เจาะกลุ่มตลาดใหม่ ได้แก่ ตะวันออกกลาง ลาตินอเมริกา (บราซิล) แอฟริกา (แอฟริกาใต้) ยุโรปตะวันออก (โปแลนด์ สาธารณรัฐเช็ก)

**3. กลยุทธ์สร้างโอกาสทางการท่องเที่ยวสู่คนไทยทุกกลุ่ม** เน้นให้คนไทยทุกคนสามารถเดินทางท่องเที่ยวได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงเศรษฐกิจ ฐานะและข้อจำกัดด้านกายภาพ และส่งเสริมการท่องเที่ยวในลักษณะเรียนรู้ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ เปิดโลกทัศน์ และ เกิดความเข้าใจและภาคภูมิใจในความเป็นไทยประกอบด้วย มาตรการสำคัญ คือ ส่งเสริมไทยเที่ยวไทย มีแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ ขยายผลปรับแก้ไขข้อจำกัดของมาตรการคีนภาษีสำหรับนักท่องเที่ยวไทย ส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวของคนไทยกลุ่มต่างๆ เช่น แรงงาน ข้าราชการ เกษตรกร กลุ่ม Corporate/ Expats ผู้มีรายได้กลาง-สูง กลุ่มครอบครัว ผู้สูงอายุและผู้พิการ ส่งเสริมการเดินทางประชุมสัมมนาในประเทศ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้ เช่น ผลักดันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบรรจุเนื้อหาวิชา



เกี่ยวกับการท่องเที่ยวในหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนการเดินทางศึกษาดูงานในประเทศไทยของเกษตรกร องค์กรบริการส่วนตำบล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เกษตรกร เป็นต้น

**4. กลยุทธ์สร้างสมดุลเชิงเวลาและพื้นที่** เน้นการส่งเสริมให้เกิดการเดินทางสู่พื้นที่ท่องเที่ยวรอง และเดินทางท่องเที่ยวในช่วงนอกฤดูกลาง โดยดำเนินการผ่าน 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่ใหม่ และมาตรการส่งเสริมการกระจายช่วงเวลาการท่องเที่ยว

**มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่ใหม่** มีแนวทางการดำเนินงานได้แก่ ส่งเสริมการเดินทางสู่พื้นที่ท่องเที่ยวใหม่ที่มีความพร้อม เช่น เมืองท่องเที่ยวหลัก เมืองเศรษฐกิจพิเศษ ส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนและ Creative Tourism ที่สอดคล้องกับ Thainess ที่กำหนดไว้ ชะลอการส่งเสริมการเดินทางไปยังพื้นที่ที่อ่อนไหว และมีนักท่องเที่ยวเกินขีดความสามารถในการรองรับ ส่งเสริมให้ท่องเที่ยวเชื่อมโยงเป็นกลุ่มจังหวัดจากเมืองหลักสู่เมืองรองโดยรอบ

**มาตรการส่งเสริมการกระจายช่วงเวลาการท่องเที่ยว** มีแนวทางการดำเนินงานได้แก่ ปรับทัศนคติของคนไทยให้ออกเดินทางท่องเที่ยวในช่วงนอกฤดูกลางและลาพักก่อนไปพักผ่อนในวันธรรมดา ส่งเสริมการเดินทางของกลุ่มวิชาชีพอิสระ เช่น แพทย์ พยาบาล ทนาย นักธุรกิจ เจ้าของกิจการ นักแสดง เป็นต้น ส่งเสริมการลาพักก่อนในวันธรรมดาเพื่อเดินทางท่องเที่ยว อาทิ สร้างแรงจูงใจให้บริษัท/นายจ้างอนุญาตให้พนักงานสามารถลาพักก่อนไปท่องเที่ยว รวมทั้ง หามาตรการสนับสนุนการลาพักก่อนของข้าราชการ เป็นต้น

ตารางที่ 2 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 2

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่</li> <li>2. กลยุทธ์การพัฒนารายสาขา</li> <li>3. กลยุทธ์พัฒนาการอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว</li> <li>4. กลยุทธ์พัฒนาความปลอดภัยด้านการท่องเที่ยว</li> <li>5. กลยุทธ์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อการท่องเที่ยว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก</li> <li>2. การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ</li> <li>3. การท่องเที่ยวกลุ่มผู้สูงอายุ</li> <li>4. พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว</li> <li>5. พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว</li> <li>6. พัฒนาการสื่อความหมายในแหล่งท่องเที่ยว</li> <li>7. พัฒนากลไกและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน</li> <li>8. ผลักดันให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัย</li> <li>9. พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อม</li> </ol>

ตารางที่ 2 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว		10.พัฒนามาตรฐานยานพาหนะ และระบบการให้บริการ ขนส่งสาธารณะ 11.พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 (กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558).

จากตารางที่ 2 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 พบว่ายุทธศาสตร์ที่ 2 การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558- 2560 มีรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศไทย และเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) ประเทศไทยถือได้ว่ามีความได้เปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ เนื่องจากมีอาณาเขตติดต่อกับหลายประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน ส่งผลให้มีการขยายตัวของการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น มีการเพิ่มเส้นทางการบินของสายการบินต้นทุนต่ำ เกิดการลงทุนของเอกชนในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ส่งผลให้เกิดการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ๆ ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีมาตรการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรด้านการท่องเที่ยวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น

ความท้าทายของการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว คือ จะทำอย่างไรให้สินค้าและบริการท่องเที่ยวของไทยมีคุณภาพ ได้มาตรฐานระดับสากล เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นได้โดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ เพิ่มคุณค่าและมูลค่าสินค้าและบริการท่องเที่ยว กระจายรายได้สู่เกษตรกร และท้องถิ่น และยังคงอัตลักษณ์ของชุมชน ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ในด้านนี้ จึงมุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ โดยในระยะเร่งด่วนนี้ จะให้ความสำคัญในการเร่งพัฒนาเชิงพื้นที่ การพัฒนาสินค้าและบริการรายสาขาเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่เพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ การเร่งพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่สำคัญอีกประการคือ ปัญหาด้านความปลอดภัย การเอาเปรียบหรือหลอกลวงนักท่องเที่ยว การช่วยเหลือนักท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤติ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายด้านการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวประเทศไทยและเกิดการเที่ยวซ้ำ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว จึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาออกเป็น 5 กลยุทธ์หลัก

**1. กลยุทธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่** กลยุทธ์นี้เป็นการพัฒนาเตรียมความพร้อมเชิงพื้นที่ในการรองรับนักท่องเที่ยว เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวของพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว และให้ความสำคัญกับมิติของการพัฒนาการท่องเที่ยวในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสมดุลของการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยส่งเสริมการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นของชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง และพัฒนาเชื่อมโยงสินค้าทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เข้าสู่ภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยว เพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตรและการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการแทนการนำเข้าและบริโภคสินค้าจากต่างประเทศ ตลอดจนพัฒนาอัตลักษณ์ของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ท่องเที่ยว ส่งเสริมการท่องเที่ยวตามเส้นทางคมนาคมที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง อีกทั้งเน้นการบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของหน่วยงานแต่ละพื้นที่ โดยได้กำหนดพื้นที่ในการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวในระยะเร่งด่วนของเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ประกอบด้วย จังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร และระนอง โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวพักผ่อนเพื่อสุขภาพชั้นนำของโลก ผ่านมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มครอบครัว และผู้สูงอายุ มีแนวทางการพัฒนา โดยยกระดับเป็นเมืองพักผ่อนเพื่อสุขภาพระดับสากล ยกกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ อีกทั้งกำหนดขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ เช่น เขตอุทยาน เกาะ ส่งเสริมการสร้างสรรคสินค้าและบริการชุมชน OTOP ให้โดดเด่น พัฒนาเชื่อมโยงสินค้าทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน สู่ภาค อุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยว แทนการนำเข้าและบริโภคสินค้าจากต่างประเทศ

**2. กลยุทธ์การพัฒนารายสาขา** โดยประเด็นกลยุทธ์การพัฒนารายสาขา จะมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ส่งเสริมผู้ประกอบการไทยให้มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวและบริการมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมผู้ประกอบการไทยที่มีศักยภาพในการไปลงทุนในต่างประเทศด้วยและสร้างสรรคกิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความสนใจของนักท่องเที่ยว และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจเฉพาะด้านดังนี้

**การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health & Wellness Tourism)** โดยมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้นำการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพระดับภูมิภาค ผ่านมาตรการยกระดับการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพระดับสากล ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ พัฒนามาตรฐานการบริการสปาเพื่อสุขภาพ ให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องใช้มาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมและผลักดันให้สถานประกอบการนำมาตรฐานสากล (ISO) : มาตรฐานการบริการสปาเพื่อสุขภาพไปปรับใช้ เพื่อพัฒนาผู้ให้บริการและสถานประกอบการของตนเอง ตรวจสอบขึ้นทะเบียน และจัดทำฐานข้อมูลสถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ส่งเสริมการสร้างสรรคสินค้าและบริการให้โดดเด่น และมีมูลค่าเพิ่มด้านการท่องเที่ยว

**การท่องเที่ยวกลุ่มผู้สูงอายุ** โดยมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุในภูมิภาคเอเชีย ผ่านมาตรการยกระดับเป็นศูนย์กลางการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ พัฒนาอุตสาหกรรมภาคบริการและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความ

ต้องการของตลาดกลุ่มผู้สูงอายุ พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมให้ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยวกลุ่มผู้สูงอายุ โดยเพิ่มรูปแบบการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเสริมสร้างศักยภาพสถานประกอบการ และบุคลากรภาคบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มผู้สูงอายุ สร้างและผลักดันมาตรการจูงใจและสิทธิประโยชน์ที่เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มการพำนักระยะยาวของกลุ่มนักท่องเที่ยว

**3. กลยุทธ์พัฒนาการอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว** เป้าหมายหลักของกลยุทธ์นี้คือ เร่งพัฒนาการอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว ผ่านมาตรการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถช่วยเพิ่มรูปแบบการบริการสำหรับนักท่องเที่ยว โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

**พัฒนาระบบอำนวยความสะดวก** ในขั้นตอนการขอวีซ่าและการอำนวยความสะดวกในการตรวจลงตราแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Visa) และการผ่านแดนทั้งจุดเข้าออกชายแดนและสนามบิน โดยเฉพาะบริเวณด่านชายแดนที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว และการปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

**พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว** ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว ให้ได้มาตรฐานตามหลักสากล โดยคำนึงถึงอารยสถาปัตยกรรมสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคนพิการ และผู้สูงอายุ เช่น ห้องน้ำ ที่จอดรถ ป้ายบอกทาง ป้ายข้อมูล จุดให้บริการ Wifi ทางลาด ราวจับ ห้องละหมาด เป็นต้น

**พัฒนาการสื่อความหมายในแหล่งท่องเที่ยว** ศูนย์ข้อมูล ศูนย์เรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ โดยได้มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ในการพัฒนารูปแบบสื่อความหมาย เพื่อบอกเล่าเรื่องราวข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวให้ดูโดดเด่นน่าสนใจ การสร้างสุนทรียภาพด้านการท่องเที่ยว เพื่อสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ดีและความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว เช่น Augmented Reality (AR), QR Code, Info Graphic เป็นต้น แต่ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงศักยภาพในการเข้าถึง Internet ของแหล่งท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยวมีความพร้อมที่จะใช้ในการรับข้อมูลหรือไม่

**4. กลยุทธ์พัฒนาความปลอดภัยด้านการท่องเที่ยว** กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องความปลอดภัยกับชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว และสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของประเทศไทย โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

**พัฒนากลไกและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน** ของศูนย์รับแจ้งเหตุของตำรวจท่องเที่ยว และศูนย์บริการนักท่องเที่ยวทางโทรศัพท์ 1155 (Call Center 1155) ให้เป็นศูนย์บริการเบ็ดเสร็จโดยให้สามารถช่วยเหลือและตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม สะดวกรวดเร็วตลอดเวลา 24 ชั่วโมง รวมถึงการขยายศูนย์แก้ไขปัญหานักท่องเที่ยวในภาวะวิกฤตประจำภูมิภาค และแหล่งท่องเที่ยวหลัก ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการต่างๆ

**สนับสนุนมาตรการจัดการความปลอดภัย** ในการเดินทาง ทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และปรับปรุงกฎระเบียบให้เกิดการบังคับใช้อย่างจริงจัง และมีการบังคับใช้บทลงโทษตามกฎหมาย

ผลักดันให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยทางการท่องเที่ยวในกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบ เช่น มาตรฐานหน่วยกู้ภัย เพื่อจัดทำมาตรฐานการกู้ภัยและสนับสนุนพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยกู้ภัยในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว โดยต้องให้มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง

**5. กลยุทธ์พัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อการท่องเที่ยว** กลยุทธ์นี้เน้นการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน ให้สามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้สะดวก รวดเร็ว มีความปลอดภัยในการเดินทางและการบริการการขนส่งสาธารณะ เชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวหลักกับแหล่งท่องเที่ยวรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขยายความเชื่อมโยงด้านการคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศภายในประเทศรวมถึงเส้นทางการท่องเที่ยวสู่ประเทศอาเซียน ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

**พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อม** ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัยในการเดินทางและการบริการการขนส่งสาธารณะ โดยสามารถเชื่อมโยงระหว่างแหล่งท่องเที่ยวหลักกับแหล่งท่องเที่ยวรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเส้นทางการท่องเที่ยวสู่ประเทศอาเซียน

**พัฒนามาตรฐานยานพาหนะและระบบการให้บริการขนส่งสาธารณะ** ให้มีความสอดคล้องและพอเพียงกับความต้องการเดินทาง และมีความคล่องตัวและความสามารถในการเข้าถึง (Mobility & Accessibility)

**พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อการสนับสนุนการวางแผนการเดินทางโดยให้มีระบบการให้บริการข้อมูลแบบครบวงจร ทั้งข้อมูลเส้นทางพาหนะในการเดินทาง ระบบจองตั๋วออนไลน์ ตลอดจนการสร้างแอปพลิเคชันให้นักท่องเที่ยวตรวจสอบเส้นทางและยานพาหนะขนส่งสาธารณะได้

ตารางที่ 3 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 3

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการ การท่องเที่ยว	<ol style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์บูรณาการการทำงานผ่านกลไกการขับเคลื่อนทั้งระบบ</li> <li>กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและยกระดับผู้ประกอบการ</li> <li>กลยุทธ์การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว (Tourism Intelligence)</li> <li>กลยุทธ์ปรับปรุงกฎหมายและกลไกการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มบทบาทการขับเคลื่อนของ คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ</li> <li>การพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งระบบ</li> <li>การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการท่องเที่ยว</li> <li>การบริหารจัดการ Tourism Intelligence Center (TIC)</li> </ol>

ตารางที่ 3 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ
		5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ 6. ปรับปรุงกฎหมายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 7. การบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 (กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558).

จากตารางที่ 3 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 พบว่ายุทธศาสตร์ที่ 3 การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558- 2560 มีรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการการท่องเที่ยว

ภาวะการแข่งขันในตลาดท่องเที่ยวโลก การก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และแนวโน้มการแข่งขันในอนาคตที่ยังทวีความเข้มข้นมากขึ้น ทำให้ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การกำหนดนโยบายและการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ช่วยสนับสนุนการส่งเสริมการตลาดและการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาการท่องเที่ยวพบว่าการบริหารจัดการยังมีจุดอ่อน ข้อด้อยอยู่หลายประการ ได้แก่ ขาดการบูรณาการงบประมาณและการประสานงานทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนทำให้การพัฒนาการท่องเที่ยวขาดทิศทางที่ชัดเจน บุคลากรขาดทักษะและความรู้ด้านการจัดการและภาษา ขาดระบบการจัดการข้อมูลในการบริหารและการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ และกฎระเบียบที่ล้าสมัยไม่ทันต่อการแข่งขันและการเปิดเสรีด้านการท่องเที่ยว

การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวเพื่อแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ดังกล่าว โดยการบูรณาการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาคม ผ่านกลไกการดำเนินงานตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติ มีการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในทุกระดับ พัฒนาระบบข้อมูลและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนับเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาคีการพัฒนาทั้งสามฝ่ายโดยเฉพาะบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคประชาคมและภาคเอกชนในท้องถิ่น เนื่องจากท้ายที่สุดแล้วประชาชนที่เป็นเจ้าของทรัพยากรจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ดังนั้น ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวจึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเป็น 4 กลยุทธ์หลัก

1. กลยุทธ์บูรณาการการทำงานผ่านกลไกการขับเคลื่อนทั้งระบบ มุ่งเน้นให้มีการบูรณาการการทำงานผ่านกลไกการขับเคลื่อนตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับพื้นที่ ระดับท้องถิ่น รวมถึงกลไกการขับเคลื่อนงานในแต่ละเรื่องที่สำคัญ (Issue Based) มีการบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบทั้งกลไกการทำงาน กลไกการสนับสนุนงบประมาณ การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร และปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน โดยมีมาตรการที่สำคัญดังนี้

เพิ่มบทบาทการขับเคลื่อนของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ โดยการจัดตั้งสำนักคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ การปรับปรุงโครงสร้างและบุคลากรของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้สอดคล้องกับภารกิจส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวในรายสาขาหรือประเด็นการพัฒนาที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เพิ่มบทบาทในการจัดสรรงบประมาณเชิงบูรณาการด้านการท่องเที่ยว และการส่งเสริมบทบาทของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวประจำเขตพัฒนาการท่องเที่ยว

2. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและยกระดับผู้ประกอบการ กลยุทธ์นี้ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและยกระดับผู้ประกอบการ เพื่อให้บุคลากรด้านการท่องเที่ยวภาครัฐมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน พัฒนาผู้ประกอบการและผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมาตรฐานและจรรยาบรรณ ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีมาตรการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งระบบ พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ครอบคลุมทุกกลุ่มทั้งในระดับผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติการให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และองค์ความรู้อื่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่โดยพัฒนาบุคลากรภาครัฐและเอกชนใน 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มนักบริหารนักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานภาครัฐและท้องถิ่น ให้มีสมรรถนะในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว และยกระดับการท่องเที่ยวไทยให้มีคุณภาพ
- 2) กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวให้มีทักษะและองค์ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ การบริหารจัดการธุรกิจ การตลาด ภาษา เทคโนโลยีและสารสนเทศ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
- 3) กลุ่มผู้ให้บริการแรงงาน พัฒนาการบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีจรรยาบรรณ
- 4) กลุ่มเครือข่ายท่องเที่ยวโดยชุมชน และ
- 5) กลุ่มประชาชนชนโดยทั่วไป ทั้ง 2 กลุ่ม ดังกล่าวต้องเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว และพัฒนาทักษะในการผลิตและจำหน่ายสินค้าของชุมชนเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการท่องเที่ยว สร้างความเข้มแข็งและเครือข่ายทางธุรกิจของผู้ประกอบการ และพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ เพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อการขยายธุรกิจและปรับปรุงบริการ ซึ่งจะต้องมีความร่วมมือกันระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยมี

แผนงาน/โครงการที่สำคัญ ได้แก่ แผนงานจัดทำฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาและเคลื่อนย้ายแรงงานบุคลากร การท่องเที่ยวทั้งระบบ แผนงานจัดตั้งองค์กรหลักในการดูแลการเคลื่อนย้ายแรงงานตามข้อตกลงร่วม อาเซียน MRA

**3. กลยุทธ์การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว (Tourism Intelligence Center)** การพัฒนาการท่องเที่ยวต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศจำนวนมาก แต่ปัจจุบันข้อมูลที่มีอยู่ อย่างกระจัดกระจาย มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น ขาดการบริหารจัดการและขาดการใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว (Tourism Intelligence Center) โดยการนำเทคโนโลยีการจัดเก็บ ออกแบบและ กลั่นกรองข้อมูลสร้างระบบการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของการท่องเที่ยวของไทยเพื่อการวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร และเพื่อ บริการข้อมูลและสารสนเทศแก่ซึ่ง TIC มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงและนำเข้าข้อมูล พัฒนาเป็น คลังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัย และพัฒนาเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านการท่องเที่ยวของประเทศ มีมาตรการและแนวทางการดำเนินงาน

**การบริหารจัดการ Tourism Intelligence Center (TIC)** จัดตั้งศูนย์ TIC และ ห้องปฏิบัติการทางการท่องเที่ยว โดยพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หรือการแก้ไขกฎกระทรวงและ พัฒนาระบบ Project Management Office จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาศูนย์ TIC และพัฒนา โครงสร้างศูนย์ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและดำเนินการ TIC ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาศูนย์ข้อมูล สำหรับการบริหาร และใช้ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นด้วยการจัดหาบุคลากรที่ จำเป็นต่อการดำเนินงานของศูนย์ TIC อาทิ นักวิเคราะห์ นักวิจัย นักจัดการข้อมูลสารสนเทศ และ พัฒนาทักษะให้ตอบรับกับความต้องการ

**พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ทุกระดับ** ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจเชิง นโยบาย วางแผนการพัฒนาการท่องเที่ยว และบริหารจัดการระบบท่องเที่ยว ด้วยการ (1) พัฒนา Model และ software อาทิ TSA, Thailand Gateway, TTCl (2) พัฒนาระบบนำเสนอข้อมูล/ รายงาน เช่น GIS Application ฯลฯ (3) พัฒนาระบบ ICT อาทิ ระบบ Tourism Supply Chain Management, Smart Destination, Clever FIT และ Quick Thainess ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อ การบริการนักท่องเที่ยวผู้ประกอบการ ประชาชนโดยทั่วไปพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้บริการข้อมูล แก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง Real time อาทิ ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนการท่องเที่ยว และช่วยเหลือนักท่องเที่ยว Online และพัฒนาระบบ Thai Event ระบบ KM

**4. กลยุทธ์ปรับปรุงกฎหมายและกลไกการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง** เนื่องจาก ปัจจุบันมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวหลายฉบับยังล้าสมัยไม่ทันต่อ สถานการณ์ จนทำให้กลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหรือเป็นข้อเสียเปรียบต่อประเทศคู่แข่ง ในขณะที่บางฉบับหน่วยงานรับผิดชอบไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายได้อย่างจริงจัง จึงควรมีมาตรการและ แนวทางการดำเนินงาน



**ปรับปรุงกฎหมายด้านการท่องเที่ยว** ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการ ทบทวนและแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและบริหารจัดการ การท่องเที่ยว เช่น พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติการ ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติ ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551 และ พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามามีส่วนร่วม พัฒนาการท่องเที่ยวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงานสนับสนุนการท่องเที่ยว ผลักดันให้มีการออกกฎหมายใหม่หรือกฎหมายลูกเพื่อส่งเสริม การท่องเที่ยว เช่น กฎหมายเกี่ยวกับมาตรฐานการท่องเที่ยวธุรกิจรถยนต์เช่า และธุรกิจการจัดประชุม และการจัดแสดงสินค้า เป็นต้น

**การบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง** โดยการปรับปรุงกลไกการควบคุมการบังคับใช้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการขยะ น้ำเสีย รถทัวร์ รถแท็กซี่ เป็นต้น หาวิธีการ/มาตรการจูงใจให้มีการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตาม เจตนารมณ์ของกฎหมายในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง การแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการใช้ กฎหมายเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย และส่งเสริมและกำกับติดตามการบังคับใช้กฎหมายด้าน การท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยงานเจ้าภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น พระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติ อุทยานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 พระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2537 พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติจราจรทางบก พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติการทำเรือ แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543 พระราชบัญญัติการเดินทางเรือในน่านน้ำไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติเรือไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการเดินทางอากาศ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2538 เป็นต้น

จากการศึกษายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 พบว่าการท่องเที่ยวไทยมี แนวโน้มในการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม จำเป็นต้องมีพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิง สุขภาพในอนาคต โดยการพัฒนาปรับปรุงด้านต่างๆ ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรม การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพ เพื่อให้บริการนักท่องเที่ยว เป็นไปตามแนวยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560 ต่อไป

## 2. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ

ตามหลักทางวิชาการนั้น คำว่า การจัดการ (Management) กับคำว่า การบริหาร (Administration) มีความหมายที่ใกล้เคียงกันและมักจะมีการนำมาใช้คำแทนกันอยู่บ่อยครั้ง ทั้งนี้ คำว่าการบริหาร (Administration) จะมีความหมายในเชิงศาสตร์ วิทยาการความรู้ และนิยมใช้กับ การบริหารในภาครัฐ เช่น การบริหารราชการ รัฐประศาสนศาสตร์ ขณะที่คำว่า การจัดการ (Management) มีความหมายในเชิงรูปธรรมหรือเชิงการกระทำ นิยมใช้ในศาสตร์ทางด้าน

การบริหารธุรกิจ โดยเน้นเรื่องการนำนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูง หรือหัวหน้าผู้ประกอบการ ได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในที่สุด (วิเชียร วิทยอุดม, 2553)

การจัดการนั้นเป็นกระบวนการจัดระเบียบการใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร โดยใช้ระบบการจัดการที่เหมาะสม ใช้ระเบียบปฏิบัติงานที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ โดยการให้คำนิยามหรือความหมายของการจัดการมีลักษณะที่ แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่เนื้อหาและใจความสำคัญจะมุ่งไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยใจความสำคัญแล้ว การจัดการ หมายถึง ศิลปะของกระบวนการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน อุปกรณ์ต่างๆในการจัดการ และใช้ทรัพยากร เหล่านี้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 2006) ดังนั้นการจัดการ ต้องเริ่มต้นจากการวางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดการดำเนินการไปตาม กรอบแนวทางและบรรลุเป้าหมาย โดยระหว่างนั้นมีการพึ่งพาทรัพยากรหรือปัจจัยที่จำเป็นใน กระบวนการจัดการ (สมคิด บางโม, 2553) (Lunenburg and Ornstien, 1996)

บทบาท และหน้าที่ทางการจัดการองค์กร การจัดการองค์กรมีบทบาทสำคัญในการใช้ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์กรได้นำทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดการนั้นมีบทบาทในการกำหนดกิจกรรมภารกิจของบุคลากรในองค์กร หากภารกิจเหล่านี้ได้ ถูกกำหนดมาเป็นอย่างดีแล้ว การจัดการจะมีบทบาทในการเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้ภารกิจของ บุคลากรแต่ละคนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556) โดยการจะกำหนดภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องเข้าใจถึงหน้าที่ในการทำงานของ แต่ละส่วนในองค์กรเพื่อให้เกิดการจัดสรรคนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (A. Dean, 2014)

การจัดการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจากระบบการจัดการนับได้ว่าเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนการที่องค์กรได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหมด โดยมีการระบุถึงทรัพยากรที่ใช้สำหรับการ ดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ ความสำคัญของการจัดการสามารถช่วยให้ผู้จัดการสามารถลดจุดอ่อน ของการจัดการและช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและทำให้เกิดผลผลิตในองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น นับได้ว่าบุคคลที่มีตำแหน่งผู้จัดการเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในทุกช่วงระยะขององค์กรยุคสมัยใหม่ เช่น ผู้จัดการโรงงานที่ดำเนินงานด้านการผลิตเพื่อผลิตอาหารให้คนได้บริโภค ผู้จัดการขายก็มีหน้าที่ ในการจัดการพนักงานขายเพื่อทำตลาดให้สินค้า ส่วนผู้จัดการฝ่ายบุคคลก็จัดหาพนักงานที่มี ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร เป็นต้น สรุปได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญที่ ผู้จัดการต้องดำเนินการให้บรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ (Lussier, 2006) 1. การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึง บุคคล พนักงานปฏิบัติงานในองค์กร โดยผู้จัดการ ต้องทำให้แผนงานลุล่วงไปได้โดยใช้บุคคลเหล่านี้นับได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุด สำหรับผู้จัดการองค์กร 2. ทรัพยากรด้านการเงิน (Financial Resources) ผู้จัดการในองค์กร ส่วนมากนั้นมีการจัดสรรงบการเงินเพื่อที่จะกำหนดว่าในการดำเนินแผนงานต่างๆ ของแต่ละแผนกนั้น ควรจะใช้เงินเป็นจำนวนเท่าใดภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้งบประมาณสามารถบ่งบอกถึง ทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่ทั้งหมดรวมทั้งความสามารถในการลงทุนขององค์กร 3. ทรัพยากรทาง

กายภาพ (Physical Resources) หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ระหว่างกระบวนการทำงาน ในการบรรลุเป้าหมายงานนั้นจะต้องมีการพึ่งพาทรัพยากรทางกายภาพที่ก่อให้เกิดทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้จัดการจำเป็นต้องตรวจสอบอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสิ่งของที่จำเป็นเหล่านั้นพร้อมใช้งานได้ ถ้าหากทรัพยากรด้านนี้ สูญหายหรือไม่สามารถใช้งานได้อย่างถูกต้องอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจและการดำเนินงานระยะยาว 4. ทรัพยากรสารสนเทศ (Informational Resources) เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการ สารสนเทศมีความจำเป็นต่อองค์กรมากขึ้นเนื่องจากสภาพแวดล้อม การแข่งขันทางธุรกิจในโลกยุคปัจจุบัน จึงต้องใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานทางธุรกิจที่รวดเร็วและเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ

### 2.1 บทบาทหน้าที่ของการจัดการ

สำหรับบทบาทหน้าที่ของการจัดการนั้นได้ก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆทางการจัดการซึ่ง ประกอบไปด้วยแง่มุมต่างๆของหน้าที่การจัดการที่สามารถนำไปกำหนดเป็น กฎเกณฑ์ขององค์การให้ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายในลักษณะที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยผ่านขั้นตอนการวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุมทรัพยากรในองค์การ องค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของกระบวนการจัดการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เริ่มจากการวางแผน (Planning) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการพัฒนา กลยุทธ์ การใช้งบประมาณเพื่อจัดสรรทรัพยากร และการวางนโยบายวางขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนต่อมาคือการจัดการองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการเตรียมงาน การวางโครงสร้างของ องค์การ การสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบและสัมพันธ์ภาพกับตำแหน่งหน้าที่ ขั้นตอนของการเป็นผู้นำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล (Staffing) จะคัดเลือกคนซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆพร้อมด้วยการอบรมงานและสร้างแรงบันดาลใจก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง เพื่อช่วยพัฒนาให้มีความรู้ ความเคยชินและมุ่งมั่นกับงาน และการอำนวยความสะดวก (Directing) เป็นการใช้อิทธิพลและการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงานตามหน้าที่ รวมถึงการมอบหมายงาน การประสานงานกันระหว่างพนักงานและการบริหารจัดการความขัดแย้ง ขั้นตอนสุดท้ายคือการควบคุม (Controlling) เป็นการพัฒนาระบบปฏิบัติงาน การจัดระบบการรายงานเพื่อติดตามผลการทำงาน ของพนักงานในองค์การรวมถึงพิจารณาผลจากกิจกรรมต่างๆที่พนักงานแต่ละคนได้รับมอบหมายว่า ได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม ความจำเป็น

### 2.2 ทฤษฎีด้านการจัดการที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดการยุคสมัยใหม่นั้นมีมุมมองแนวคิดที่หลากหลายครอบคลุมการจัดการ องค์การในด้านต่างๆ ซึ่งแนวคิดสมัยใหม่เหล่านี้จะเป็นการบูรณาการมาจากแนวคิดการจัดการแบบ ดั้งเดิมและแนวความคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อพิจารณาถึงภาพรวมขององค์การทั้งหมด มีนักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าลักษณะที่สำคัญขององค์การสมัย ปัจจุบันตามแนวคิดทฤษฎีควรเป็นไปดังนี้ (สมคิด บางโม, 2553) 1. องค์การนั้นถือเป็นระบบหนึ่งที ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และ สภาพแวดล้อม สำหรับองค์การธุรกิจสมัยใหม่นั้นจัดเป็นองค์การระบบเปิด (Open System)

2. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในแง่ของโครงสร้างขององค์การหรือกระบวนการความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ 3. มีหลายระดับและหลายด้าน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาองค์การทุกระดับ ธุรกิจหนึ่งๆอาจมีการพิจารณาทั้งในด้านจุลภาคและมหภาค ในด้านมหภาคองค์การถือเป็นส่วนเล็กๆส่วนหนึ่งในระบบอุตสาหกรรมของประเทศ แต่ในแง่ของจุลภาคจะพิจารณาส่วนย่อยๆภายในองค์การ 4. ใช้แรงจูงใจหลายด้านเพื่อให้คนพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความเชื่อว่าสมาชิกขององค์การคาดหวังที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน 5. การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะอาจมีปัจจัยแทรกซ้อนต่างๆจำนวนมากและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ไม่สามารถควบคุมได้ 6. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันถือเป็นทฤษฎีผสม คือการนำแนวคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่างๆ หลากหลายสาขาเข้ามาผสมผสานกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ 7. มีลักษณะเป็นการพรรณนา (Descriptive) คือเป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์การและการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้แน่นอนแต่จะเปิดโอกาสให้เลือกวัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆตามความเหมาะสม 8. เหตุการณ์หนึ่งๆที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัยซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นเหตุ และอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้ด้วย 9. องค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญที่สุด หากองค์การต้องการคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมใดๆ อาจต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากรูปแบบที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การในปัจจุบันมุ่งเน้นระบบทางการจัดการและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นหลัก เนื่องจากระบบและผลผลิตเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นมักเน้นที่โครงสร้างภายในเป็นสำคัญ นอกจากนี้การจัดการสมัยใหม่ยังมีคุณลักษณะสำคัญที่มุ่งเน้นถึงการจัดการตามวัตถุประสงค์เป็นสำคัญเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย มีความพยายามในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานภายใต้สภาวะปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา สิ่งเหล่านี้ถือเป็นคุณสมบัติที่ผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจชุมชนควรพิจารณาถึงและนำไปปฏิบัติ เนื่องจากการอยู่รอดของธุรกิจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างทั้งภายในและภายนอก การหาวิธีการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการจัดการตามสภาวะการณ์ต่างๆโดยมีเป้าหมายและมีการสร้างแรงบันดาลใจจะสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเหล่านั้นสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ หรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้

### 2.2.1 การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Management)

แนวทางการศึกษาการจัดการตามสถานการณ์นี้มุ่งเน้นที่การกำหนดเลือกแนวทางทางการจัดการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่ง สมมติฐานที่สำคัญของแนวคิดนี้คือองค์การแต่ละที่นั้นมีธรรมชาติที่แตกต่างกันในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในช่วงเวลานั้นๆ ทฤษฎีการจัดการองค์การนี้จึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้

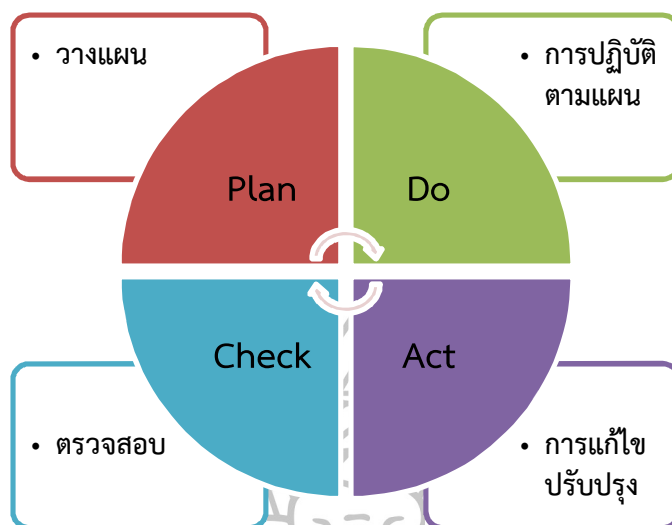
มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบของการจัดองค์การภายในของแต่ละแห่งให้เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

แนวทางดังกล่าวนี้ได้ปฏิเสธหลักการบริหารจัดการของสำนักคิดแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง กลายเป็นทฤษฎีสากลที่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ โดยพยายามมุ่งค้นหารูปแบบการจัดการเพื่อการตัดสินใจ (Decision Making) ที่มีความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) และมีการปรับตัวได้สูง (Adaptable) ของแต่ละองค์การ ซึ่งจากทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมต้องการความสัมพันธ์ภายในที่แตกต่างกันด้วย จะไม่มีแนวทางเลือกที่ดีที่สุดแนวทางเดียวเหมือนกันหมด แต่จะเป็นแนวทางการจัดการหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และสอดคล้องกับลักษณะต่างๆ ของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่องค์การกำลังประสบอยู่ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมองค์การที่ส่งผลต่อระบบการจัดการภายในมีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (stable) คือมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย และแบบที่เป็นนวัตกรรม (innovative) คือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก นอกจากนี้ ภายในระบบการจัดการยังแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รูปแบบเครื่องจักรกล (mechanistic) ซึ่งสอดคล้องกับระบบการบริหารแบบราชการดั้งเดิม และแบบสิ่งมีชีวิต (organic) ที่ไม่ใช่ระบบบริหารราชการและสอดคล้องกับทฤษฎีด้านพฤติกรรม ทำให้สรุปได้ว่าภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ ระบบการจัดการแบบเครื่องจักรกลจะสามารถทำงานได้ดี ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เป็นแบบนวัตกรรม ระบบการจัดการแบบสิ่งมีชีวิตจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lussier, 2006)

การจัดการตามสถานการณ์ถือเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่กลุ่มธุรกิจชุมชนควรมีอย่างยิ่งเนื่องจากการประกอบธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าเป็นระดับชุมชนก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น รวมถึงกับบุคคลที่เป็นตัวกลางทางการค้า และปัจจัยแวดล้อมภายนอกอีกมากมายซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นการจัดการที่มีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ต่างๆ การใช้ประสบการณ์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีการปรับตัวเพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดนั้นช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดในธุรกิจและมีแนวโน้มการพัฒนาการจัดการที่มีความสร้างสรรค์และมีมาตรฐานที่สูงขึ้นได้

### 2.2.2 ทฤษฎีวงจรมีคุณภาพ (PDCA)

การบริหารงานด้วยวงจรมีคุณภาพ (PDCA) จัดเป็นกระบวนการสากลที่เป็นที่รู้จักกันดี ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรมีคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรมีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) คือ เริ่มจากการกำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นจึงวางแผนเพื่อสร้างข้อกำหนดในการปรับปรุงให้ดีขึ้นการปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติตามแผน (Do) คือ การลงมือทำตามแผนที่ตั้งข้อกำหนดไว้หรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย การตรวจสอบ (Check) คือ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุผลตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานจึงนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข (Act) ผลการปฏิบัติงานนั้น จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ให้ดำเนินการซ้ำโดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในวงจรที่ได้กระทำไปแล้ว (Deming, W. E., 1981) พิจารณาดังภาพที่ 3

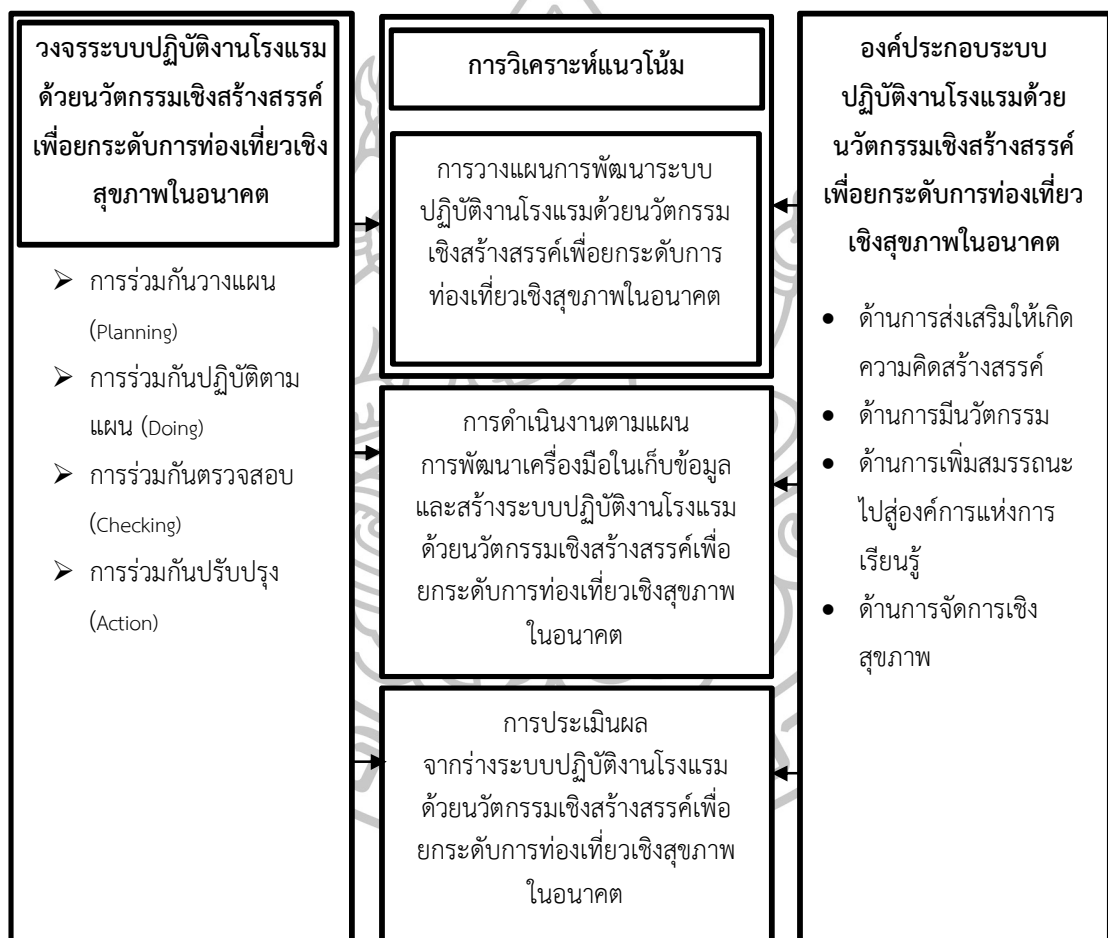


ภาพที่ 3 การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ของเดมมิ่ง  
 ที่มา: W. E. Deming, “Improvement of Quality and Productivity through Action by management,” *National Productivity Review* 11 (1981): 12-22.

ทั้งนี้ ในด้านการควบคุมและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ว่าการวางแผน การตรวจสอบ และการตรวจเพื่อแก้ไขปรับปรุง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ เมื่อดำเนินการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพจนครบรอบแล้วจะทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งงานส่วนใหญ่จะซ้ำในสิ่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน แต่ยังคงมีส่วนประกอบหลายส่วนที่เหมือนหรือคล้ายกับสิ่งที่เคยปฏิบัติก่อนหน้า ในการปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นการพิจารณาวิธีการปฏิบัติงานที่กระทำซ้ำด้วยความระมัดระวังและเป็นระบบ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่ได้ ตลอดจนแก้ไขความไร้ประสิทธิภาพที่ค้นพบ (Kume, 1996)

การประยุกต์ใช้แนวคิดบริหารวงจรคุณภาพในองค์กรนั้นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องมีบทบาทหลากหลายด้าน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการคุณภาพต้องอาศัยหลักการดังที่กล่าวข้างต้นนั้น โดยขั้นตอนแรกเป็นการวางแผน (Plan) โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรืออาจเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่ นอกนั้นอาจทดสอบเพื่อเป็นการนำร่องก่อนก็ได้ ถัดมาคือดำเนินการลงมือทำ (Do) โดยยึดเอาแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถทำในขอบข่ายเล็กๆ เพื่อทดลองดูให้แน่ใจ หลังจากที่ได้ดำเนินการ เกิดผลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงมีการตรวจสอบ (Check) หรือสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดและเป็นไปในทางใด สิ่งสำคัญประการสุดท้ายคือต้องมีการแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (corrective action) กล่าวคือ หลังจากที่ได้ศึกษาผลลัพธ์ดูแล้ว อาจไม่เป็นไปตามที่ต้องการหรือมีปัญหาที่ต้องแก้ไข ก็ต้องดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็น หลังจากนั้นสรุปเป็นบทเรียนและพยากรณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดหาวิธีการใหม่ต่อไป (Steven A. Melnyk, 1996)

การดำเนินการภายในระบบวงจรคุณภาพที่นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องมีรายละเอียดในการคิดวิเคราะห์วางแผนอย่างครอบคลุมในแต่ละขั้นตอนของวงจรและตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบในทุกกระบวนการเริ่มต้นจากการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามเพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาเพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติร่วม จากนั้นนำแนวทางดังกล่าวไปลงมือกระทำ จากนั้นกิจกรรมขั้นตอนถัดมาคือต้องตรวจสอบและวิเคราะห์เพื่อยืนยันว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย หากยังมีจุดบกพร่องต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์มากที่สุด และนำผลลัพธ์นี้ไปสร้างเป็นระบบปฏิบัติงานในครั้งต่อไปรูปแบบทั้งหมดสามารถแสดงดังรูปภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ด้วยการประยุกต์จากวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง  
 ที่มา: ประยุกต์จาก ทินกฤต อรรถโกวิทชาติศรี, “การพัฒนามาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย,” *วารสารพฤติกรรมศาสตร์* 17, 2 (กรกฎาคม 2554): 37-52.

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีวงจรกิจกรรม (PDCA) มาใช้ในกระบวนการดำเนินการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ดังนี้

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นการศึกษา คือการวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน เป็นต้น 2) ชั้นเตรียมงาน คือการวางแผนเตรียมงานด้านสถานที่ 3) ชั้นดำเนินงาน คือการวางแผนทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายโฆษณา เป็นต้น 4) ชั้นการประเมินผล คือการวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดการจองหมาย ประเมินจากคำติชมของลูกค้า หรือประเมินจากเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดความเที่ยงตรง
2. การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้นการปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียบร้อย นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย 3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ 3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน 3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน 3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับการปฏิบัติงาน ขึ้นต่อกิจดำเนินต่อไปได้
4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น เป็นวงจรกิจกรรม (PDCA) สำหรับพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากแนวความคิดด้านการจัดการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจโรงแรม เนื่องจากแนวการจัดการมีอิทธิพลต่อทุกๆ ส่วน ในโครงสร้างของโรงแรม ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ต้องควบคุมดูแลพนักงานที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้มอบหมาย จึงต้องมีการจัดการกับทุนและงบประมาณต่างๆ ที่มีอย่างจำกัด รวมไปถึงเครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งของต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้บริการ ต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เกิดเป็นสิ่งที่มูลค่าต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจ นอกจากนี้ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ทฤษฎีการจัดการองค์การสมัยใหม่ การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Management) ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือแม้แต่วงจรกิจกรรม (PDCA) ล้วนเป็นทฤษฎีที่สามารถเลือกนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารโรงแรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงานโรงแรม

องค์การเป็นระบบสังคมขนาดใหญ่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกต่างส่งผลกระทบต่อองค์การการนำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้บริหารจัดการองค์การ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีปฏิริยาตอบสนองและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins et al, 2006)



ทฤษฎีระบบ หมายถึง การรวมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน (Allen and Others, 2008) ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบหรือหน่วยย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบตามหลักเหตุผลทางวิชาการ (Hick, 1972) โดยวิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการที่มุ่งถึงหลักการดำเนินงาน เพื่อใช้แก้ปัญหาละประเมิณผลงาน รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kinichi and Krietner, 2003)

ทฤษฎีเชิงระบบถือเป็นแนวคิดทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ มององค์การเป็นระบบซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Open system) โดยในระบบนั้นเป็นการนำทรัพยากรมาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการเพื่อจำหน่ายไปยังกลุ่มลูกค้า (James Thomson, 1962) โดยการนำทฤษฎีเชิงระบบมาประยุกต์ใช้สามารถแบ่งการดำเนินงานได้เป็นได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ขั้นตอนกระบวนการ ขั้นตอนการผลิต และขั้นตอนของข้อมูลย้อนกลับ (Weiner, Barnard, 1972) สามารถอธิบายองค์การในฐานะระบบซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ (Input process) ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ โดยปัจจัยนำเข้า คือ ขั้นตอนในการจัดหาทรัพยากรขององค์การ (James Thomson, 1962) หรือทรัพยากรทางการบริหาร (Bateman and Snell, 1999) ประกอบไปด้วยทรัพยากรทางการบริหารทุกๆด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) (จันทรานี สงวนนาม, 2551) เมื่อองค์การได้รวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นแล้วจึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการการแปรสภาพ (Transformation process) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรมาแปรสภาพ ได้แก่ กิจกรรมการบริหารจัดการ กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการปฏิบัติงาน (James Thomson, 1962) มาทำการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต เพื่อให้ออกไปสู่ขั้นตอนที่เป็นผลผลิต (Output Stage) ได้แก่ สินค้าและบริการ ผลลัพธ์ทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจของลูกค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552) และในขั้นตอนสุดท้าย คือ ข้อมูลป้อนกลับ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลรับที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์การ ข้อมูลเหล่านี้มีเพื่อสำหรับการตรวจสอบและนำไปปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ รวมทั้ง ข้อมูลจากภายนอกองค์การสำหรับการเปรียบเทียบผลผลิตกับความเหมาะสมสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ เพื่อตรวจสอบว่าสินค้าและบริการสามารถตอบสนองลูกค้าได้หรือไม่ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น (weiner Barnard, 1972)

### 3.1 แนวคิดระบบบริหาร

ในขั้นตอนการปฏิบัติงานของคนภายในองค์กรนั้น มีความจำเป็นต้องการบริหารและการจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในปี ค.ศ.1916 อองรี ฟาโย (Fayo H., 1916) ได้เผยแพร่บทความในเรื่องการบริหารจัดการและได้มีการจัดพิมพ์เป็นหนังสือขึ้นเป็นภาษาฝรั่งเศส ในชื่อว่า General and Industrial Administration โดยที่ ฟาโย เห็นว่า หลักในการบริหารจัดการนั้นควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่างๆ ฟาโยได้มีการกำหนดหลักสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการคือ มีการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดา ผู้ที่มีตำแหน่งเพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้โดยผู้ออก

คำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อ คำสั่งในการทำงานได้ ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์กรต้องเคารพและยอมรับเพื่อ สร้างสภาพการทำงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย โดยหลักการ “การสั่งการคนเดียว” (Unity of Command) ซึ่งเป็นหลักการของ “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ผู้ใต้บังคับบัญชาจะฟังคำสั่งและทำการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น นอกจากนี้การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือการมีเป้าหมายเดียวกัน ของแต่ละส่วนงานในองค์กร ได้แก่ กอง, แผนก, หรือฝ่าย ซึ่งแต่ละส่วนงานมีกิจกรรมในการปฏิบัติงานหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไปแต่ทุกฝ่ายจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) มากกว่าประโยชน์ของตนเอง อีกทั้งหลักการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) เป็นค่าตอบแทนเป็นตัวเงินหรือค่าชดใช้ต่างๆ ในการทำงาน ควรยุติธรรมและเป็น ที่พอใจของทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายองค์กร การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งสามารถกระจายอำนาจได้ให้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นแนวทางของสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ หัวหน้างานผู้มีอำนาจสูงสุด ไปจนถึงตำแหน่งล่างสุดสายการบังคับบัญชาต้องมีความชัดเจนและเป็นแนวทางในการปฏิบัติตลอดเวลา การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบการปฏิบัติงานตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดสถานที่ทำงานให้สะดวก ปลอดภัยและเหมาะสม ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่พ่ายกล่าวถึงหลัก ข้อนี้นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และมีความโอบอ้อมอารี (kindliness) หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคลากร (Personnal Tenure) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคลากร มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นพลังที่จะก่อให้เกิดการวางแผนงานแล้วนำไปปฏิบัติต่อจนสำเร็จ จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและมีความพึงพอใจในงาน การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน (Esprit De corps) เป็นการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดความกลมเกลียวผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้หลักการบริหารอย่างน้อย 4 ประการในการดำเนินงาน อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวผู้บริหารเป็นผู้ดูแลควบคุมให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการวางแผนงาน (Planning) เป็นหน้าที่สำคัญทางการบริหารที่นักวิชาการกำหนดขึ้น เริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่งๆ ประกอบด้วยภารกิจ วัตถุประสงค์และแผนการปฏิบัติ โดยภารกิจเป็นข้อกำหนดทิศทางอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หรือเหตุผลในการดำเนินการขององค์การและขอข่วยการปฏิบัติขององค์การ หรือที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายในอนาคตหรือผลการปฏิบัติงานสุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ในขณะที่แผนงานคือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลลัพท์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การ

บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นการออกแบบ โครงสร้างองค์การเป็นการปฏิบัติงานที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ อันเนื่องมาจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย การนำ (Leading) เป็นสภาวะการณ์ที่ผู้นำใช้ความสามารถในการนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบและภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นต้องใช้หลักในการใช้ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) อีกทั้งยังต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) รวมไปถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) กับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสามารถในการจัดการบริหารกลุ่ม (Team) เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ และบุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด อันเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และยังเป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร (Thomas J. Peters and Robert waterman, 1977)

ระบบบริหาร ไว้ในหลายลักษณะดังนี้ 1) กลุ่มขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและเป็นไปตามกัน ก่อรูปเป็นองค์รวมที่ผสมผสานกันอยู่ 2) กลุ่มขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามหน้าที่ เช่น ร่างกายของมนุษย์ กลุ่มของกลไกเครื่องจักร เครือข่ายของโครงสร้างและช่องทางในการสื่อสาร เป็นต้น 3) กลุ่มขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง 4) ชุดของความคิดหรือหลักการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 5) กลุ่มของวัตถุประสงค์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ 6) วิธีการหรือกระบวนการ (พจนานุกรม The American heritage dictionary, 1991) นอกจากนี้ยังสามารถให้ความหมายว่าระบบ หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ (Robbins, 1999)

ระบบการบริหารโรงแรม รูปแบบการจัดการหรือการบริหารโรงแรมนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่แบ่งกลุ่มหรือประเภทของโรงแรม หากพิจารณาตามพื้นฐานหรือที่มาของผู้บริหารแล้ว สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ การบริหารประเภทโรงแรมอิสระ (Independent hotels) คือ โรงแรมที่ไม่มีความเป็นเจ้าของร่วมหรือความผูกพันทางด้านการบริหารกับโรงแรมอื่น หรือไม่มีความสัมพันธ์กับโรงแรมอื่นในด้านนโยบายการบริหารหรือข้อผูกพัน ทางการเงิน จึงสามารถกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารของตนโดยอิสระ ซึ่งจะเห็นได้ชัดคือโรงแรมที่เจ้าของกิจการดำเนินงานเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของผู้ใด ทุกอย่างขึ้นอยู่กับดุลพินิจของเจ้าของโรงแรมเป็นสำคัญ และการบริหารประเภทโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain hotels) โรงแรมประเภทนี้มีการดำเนินงานโดยการให้คนนอกมาบริหารงานแทน หรือการเจรจาติดต่อเครือข่ายโรงแรมให้มาบริหารโรงแรมของตนมีข้อดีคือ ด้านการตลาดซึ่งครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน ได้แก่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์สามารถทำพร้อมกัน และแบ่งเฉลี่ยค่าใช้จ่ายไปให้ทุกโรงแรมในเครือ ทำให้ค่าใช้จ่ายสำหรับโรงแรมแต่ละแห่งถูกลง ด้านบุคลากร มีการฝึกอบรมและมาตรฐานการทำงานที่ดีกว่า มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้ชัดเจนรัดกุม ด้านการบริหาร คือระบบการบริหารงานบุคคลที่มีมาตรฐานและเป็นธรรมส่งผลดีต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบริการที่ดี

ในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ดังนั้นการศึกษาถึงทฤษฎีเชิงระบบผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาขั้นตอนการดำเนินงานให้อยู่ในรูปเชิงระบบ นอกจากนั้นยังกำหนดให้ทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ เป็นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจโรงแรม การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การต้องอาศัยหลักทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกระบวนการดังกล่าว โดยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 การจัดการของงานโรงแรม

การบริหารเป็นหลักของการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงานหรือกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหารเพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม (วิจิตร ศรีสอาน และคณะ, 2549) ซึ่งการบริหารงานโรงแรมมีโครงสร้างองค์กรดังแผนภาพที่ 5 นี้



ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการโรงแรม

จากแผนภาพที่ 5 จะพบว่าโรงแรมส่วนใหญ่จะต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการโรงแรมที่ประกอบไปด้วยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก โดยแต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

ตำแหน่งบริหาร	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหาร (Board of Director)	เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากผู้ถือหุ้นของกิจการโรงแรม โดยคณะกรรมการบริหารนี้มีหน้าที่ เพื่อกำหนดนโยบายของการบริหารงานโรงแรมเพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงแรมเป็นไปอย่าง คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
ผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Management)	เป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกรรมการบริหารหรือจากบุคคลภายนอกกลุ่มบริหาร ผู้จัดการต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานโรงแรม มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงแรมในระดับผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการทั่วไป สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในโรงแรม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Management)	เป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกรรมการบริหาร หรือจากบุคคลภายนอกกลุ่มบริหาร เพื่อช่วยงานของผู้จัดการทั่วไป ต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานโรงแรม เช่นเดียวกับผู้จัดการทั่วไป แต่ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงแรมน้อยกว่าผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการทั่วไป สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายต่างๆ
ผู้จัดการประจำฝ่ายต่างๆ (Department Manager)	เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานในระดับฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้ มีความรับผิดชอบในทรัพย์สินของฝ่ายตน ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานภายในฝ่ายของตนอย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษากับพนักงานภายในฝ่ายของตน และรายงานผลการปฏิบัติของฝ่ายที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป ในการทำงานโรงแรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารชั้นต้น ในการบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องประสานงานกันผ่านระบบการจัดองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่เข้ามาเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอนว่าจะใช้กระบวนการใดในการตัดสินใจดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารงานจึงต้องมีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการดำเนินงานและนำมาใช้บริหารงาน ให้มีความเหมาะสมว่าจะใช้กลยุทธ์ใดในการดำเนินงาน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

การศึกษาเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลาาน การให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรมตลอดจนความเข้าใจมีความแตกต่างกันตามมุมมองของ นักวิชาการแต่ละท่าน รากศัพท์ของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) มาจากภาษาลาตินว่า “Innovare” แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) อย่างไรก็ตามเมื่อได้ ทบทวนวรรณกรรมการให้ความหมายของนวัตกรรมตามมุมมองที่แตกต่างกันตามภูมิหลังของ นักวิชาการแต่ละท่านในการให้ความหมายของคำว่านวัตกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้ Gibbons (1997) ได้กล่าวไว้ว่า “นวัตกรรม” ในระดับขององค์กรหรือบริษัทนั้น หมายถึง การนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่ บริษัท ไม่ว่าจะผ่านทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการบริหาร จัดการ การดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท ส่วน Peter F. Drucker (1985) ได้ให้นิยาม “นวัตกรรม (Innovation)” ว่าเป็น ความพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างมุ่งมั่น และมีจุดหมายภายใต้ สภาวะเศรษฐกิจขององค์กรหรือศักยภาพของสังคม” ในเชิงเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า “การสร้างนวัตกรรมนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเพิ่มมูลค่า (Value Creation) ทั้งในแง่ของ ลูกค้าและผู้ผลิต” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “เป้าหมายของนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อ ทำให้สิ่งต่างๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น” อีกทั้ง Schilling (2008) ได้ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่าเป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่ ส่วน Smith (2002) ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าเป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ ในขณะที่ McKeown (2008) กล่าวว่า “นวัตกรรมองค์กร” หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทาง ความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา และ Laundry (2006) ได้ให้ ความหมาย “นวัตกรรมองค์กร” ว่าหมายถึง องค์กรที่มีการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือ เคยประพฤติปฏิบัติอยู่ อีกทั้ง OECD (2005) ให้ความหมาย “กระบวนการนวัตกรรมองค์กร” ว่าหมายถึง การประยุกต์ใช้ รวมไปถึงวิธีการจัดส่งผลิตภัณฑ์จนถึงมือผู้บริโภคอีกด้วย

โดยสรุป ความสำคัญของนวัตกรรมมีผลต่อการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของโรงแรม ใน การปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรในด้านโครงสร้าง การปฏิบัติงานโรงแรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนเพื่อตอบสนองต่อบริบทโลกาภิวัตน์ ที่มี ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อ ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และส่งผลให้เกิดความสามารถเชิง

การแข่งขันของโรงแรมในตลาดการให้บริการเชิงสุขภาพ ซึ่งเป้าหมายของนวัตกรรม คือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อทำให้สิ่งต่างๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น รูปแบบการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 5. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงสร้างสรรค์

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เป็นการสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดมนุษย์ โดยการใช้จินตนาการเพื่อให้เกิดการพัฒนา ถือเป็นวิธีการสร้างผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาสินทรัพย์ที่เป็นตัวเงิน (Capital Assets) เป็นเรื่องรอง แต่มุ่งเน้นใช้สินทรัพย์ทางความคิด (Intellectual Assets) เป็นเรื่องหลัก เศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นการผสมผสานระหว่างคำสองคำ ได้แก่เศรษฐกิจ (Economy) ที่หมายถึง ระบบการผลิต แลกเปลี่ยน บริโภคสินค้าและบริการ เป็นเรื่องของบริหารจัดการสนองความต้องการของคนในสังคมภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือศักยภาพในการสร้างสิ่งแปลกใหม่หลากหลายไปจากเดิม และเป็นความสามารถของคนในการนำแนวคิดที่มีอยู่มาผสมผสานกันเพื่อให้เกิดรูปแบบใหม่ ความคิดอาจมาจากโดยคนคนหนึ่งหรือมากกว่า ที่สามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และเป็นต้นแบบที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือเรียกว่า นวัตกรรม และมีความหมายสำคัญ ความคิดสร้างสรรค์จึงต้องอาศัยของพรสวรรค์ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อให้เกิดการกลั่นกรองออกมาได้ เมื่อมาประยุกต์ใช้กับเศรษฐกิจแล้วทำให้เกิดการถ่ายทอดความคิดสู่ผลิตภัณฑ์หรือแผนการดำเนินงานเปลี่ยนจากนามธรรมไปสู่สิ่งที่ใช้งานได้จริง ทำให้เกิดผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Creative product) และการดำเนินงานสร้างสรรค์ (Creative operation) ทำให้เกิดความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะและก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Howkins, 2013) เศรษฐกิจสร้างสรรค์จึงเป็นแนวคิดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษาการสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคมและเทคโนโลยีนวัตกรรมสมัยใหม่ (ศักดิ์ชัย เกียรตินาคินทร์, 2553)

อย่างไรก็ตามสิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของเศรษฐกิจทุกประเภทก็คือความโดดเด่นที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ และหากสามารถรักษาความแตกต่างและเป็นสินค้าที่ทดแทนไม่ได้นี้ได้ยาวนานมากเพียงใดก็ยิ่งสร้างความเจริญก้าวหน้ารุ่งเรืองเหนือคู่แข่งให้กับองค์กรได้มากเพียงนั้น เพราะต้นทุนหลักของเศรษฐกิจสร้างสรรค์นั้นมาจากความคิด จึงต้องคิดให้ต่างและเด่นจากคนอื่น โดยยังคงเอกลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองเอาไว้

ทั้งนี้ภายในทุกบุคคลนั้นความคิดสร้างสรรค์ย่อมเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการที่ทำงานร่วมกัน อันได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ในที่นี้คือความรู้ในด้านเทคนิค ขั้นตอนการปฏิบัติ และภูมิปัญญาที่มีอยู่ดั้งเดิม ต่อมาคือทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative-thinking Skills) เป็นการกำหนดความยืดหยุ่นและจินตนาการของคนในการแก้ปัญหา และแรงจูงใจ ซึ่งหมายถึงแรงปรารถนาภายในที่จะมุ่งแก้ไขปัญหามีอยู่ นำไปสู่การแก้ไขที่สร้างสรรค์มากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก โดยที่ผู้จัดการนั้นสามารถมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวนี้ได้ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบ 2 ประการแรกนั้นเป็นสิ่งที่ยากจะมีอิทธิพล และใช้เวลามากกว่าแรงจูงใจ

ในการเกิดความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีกระบวนการทางความคิด ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน เป็นส่วนผสมระหว่างความฝันกับการวิเคราะห์ การหยั่ง รั้วที่เกิดขึ้นในใจ เรียกว่า RIDER ประกอบไปด้วยขั้นตอนการทบทวนเพื่อดูว่ามีอะไรที่น่าสนใจ การบ่มเพาะ ความฝัน ความตื่นตัวจากการปล่อยให้ความคิดล่องลอย และการตรวจสอบความเป็นไปได้จริงในสิ่งที่คิด จากขั้นตอนที่กล่าวมานี้สามารถอธิบายในอีกมุมมองว่า การสร้างสรรค์ก็คือการหาสมดุลในการเปิดและปิดทางความคิดหาจุดที่เหมาะสมระหว่างการขึ้นให้แน่นและคลายให้หลวม รวมทั้งการเร่งและการผ่อนผันให้ช้าลง นักสร้างสรรค์ที่มีทักษะจะรู้ว่าเมื่อไรควรก้าวต่อไป และควรใช้เวลาในแต่ละลำดับขั้นนานเท่าใด (Howkins, 2013)

จากที่กล่าวมานี้ จุดเริ่มต้นของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการโรงแรมนั้นจะต้องมีแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่นที่จะมุ่งหน้าไปยังเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ด้วยการสรรหาวิธีการต่างๆ ผ่านการคิดวิเคราะห์ นำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติแก้ไข อันก่อให้เกิดประสบการณ์ในด้านต่างๆ เมื่อผ่านสถานการณ์หลากหลายรูปแบบก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโรงแรมและผู้บริหารเข้าใจได้ว่ารูปแบบปัญหานั้นๆจะต้องใช้วิธีการใดในการปฏิบัติจึงจะเป็นทางออกที่ดีที่สุด เกิดเป็นความเชี่ยวชาญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานโรงแรมด้วยความราบรื่น รวมทั้งมีเทคนิคการดำเนินงานจากความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมา

รูปแบบการจัดการสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการการสร้างสรรคต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจเศรษฐศาสตร์แห่งการสร้างสรรคก่อนเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมสองระบบที่สอดคล้องกัน โดยระบบแรกนั้นอยู่บนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ เครื่องมือ รูปแบบ และวิธีการต่างๆที่จับต้องได้และมีคุณสมบัติคล้ายกับวัตถุทางกายภาพทั่วไป ส่วนอีกระบบหนึ่งนั้นอยู่บนพื้นฐานของทรัพย์สินทางปัญญาซึ่งจับต้องไม่ได้และมีคุณสมบัติที่แปลกแตกต่างออกไป โดยความเป็นจริงแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าทางความสร้างสรรค์ที่ถึงแม้จะไม่สามารถจับต้องได้นั้นผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมให้เกิดการสร้างสรรคขึ้นภายในองค์กรได้ ถึงแม้จะไม่ทราบล่วงหน้าว่าการดำเนินการให้เกิดการสร้างสรรคนี้จะเป็นเช่นไร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ และเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมใดบ้าง ทั้งคน สิ่งของ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน แต่ผู้บริหารสามารถสร้างเงื่อนไขหรือบรรยากาศที่จะทำให้ความคิดสร้างสรรค์มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ผ่านนโยบายต่างๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล การจัดสรรทรัพยากรที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนงานเหล่านี้ก่อให้เกิดการสร้างความแตกต่างที่มีแนวโน้มในเชิงพัฒนาทั้งสิ้น (สมบัติ กุสุมาลี, 2558)

ในการจัดการความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดมูลค่าและประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจได้นั้นจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นต่างๆหลายประการ เริ่มจากการการสร้างตัวตนขึ้นมา โดยคิดค้นกลุ่มความคิดส่วนบุคคลที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างขึ้นมาและบริหารจัดการ สร้างแรงกระตุ้นในการพัฒนาต่อยอด เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่องไม่มีวันหยุดเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ฝึกการคิดนอกกรอบและมองหาสินทรัพย์ทางความคิดและพรสวรรค์ที่ชัดเจนของตนซึ่งจะกลายเป็นเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างไม่เหมือนใคร ต้องให้ความสำคัญกับความคิดเหนือกว่าข้อมูลต้องมีการสร้างและขยายจินตนาการสร้างสรรค์ของตนเอง พิจารณาถึงส่วนได้ส่วนเสียของทุนทางปัญญาที่มี ทำความเข้าใจในเรื่องสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า และกฎหมายสินทรัพย์ทางปัญญาอื่นคุ้มครองความคิด เพราะผู้ประกอบการธุรกิจสร้างสรรค์มักกังวลว่าจะสูญเสียความสามารถในการคิด



สร้างสรรค์มากกว่าการเสียค่าใช้จ่ายของธุรกิจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือต้องเสาะแสวงหาด้วยตนเอง เพราะในการคิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมานั้นจะต้องเลือกเส้นทางและวิธีการเดินเอง เพื่อให้สามารถคิดและเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ซึ่งกันและกันโดยมุ่งหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อีกทั้งยังต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ต้องรู้จักประยุกต์องค์ความรู้เก่าที่มีอยู่กับองค์ความรู้สมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ และสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่อยู่เสมอ (Howkins, 2013)

ดังนั้น กลยุทธ์ที่ดีที่สุดของความก้าวหน้าในการจัดการโรงแรมเชิงสร้างสรรค์คือ การค้นหาความโดดเด่นที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดเป็นสินค้าสร้างสรรค์ (Creative Product) ที่นำมาให้บริการแก่ลูกค้าของโรงแรมแล้วยังสามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมเพราะไร้คู่แข่ง อีกทั้งยังมีเรื่องต้นทุนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าปรกติ เนื่องจากเป็นสินค้าที่คนไทยมีความถนัดเชี่ยวชาญเป็นพื้นฐานเดิม นำวัตถุดิบต่างๆ มาพัฒนาให้เกิดความแตกต่าง มีประโยชน์ในการให้บริการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการของโรงแรม

## 6. แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

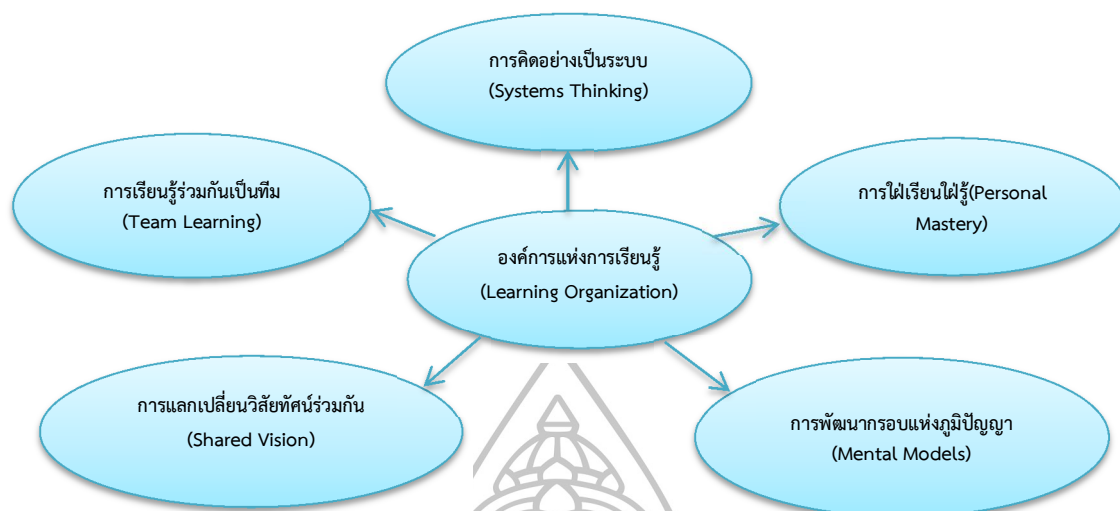
ปัจจุบันองค์การหลายแห่งให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ผลักดันให้เกิดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์การ สนับสนุนให้ผู้บริหารใส่ใจพัฒนาบุคลากรของตนโดยใส่เครื่องมือการเรียนรู้ให้กับพนักงานมากขึ้น มุ่งหวังที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ (Organization Learning : OL)

การเรียนรู้้องค์การ (Organization Learning : OL) หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดการเรียนรู้้องค์การ (Organization Learning: OL) เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง (Action Learning : AL) ซึ่งเป็นกระบวนการของการรวมกลุ่มที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน ในกลุ่มจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มต้องประชุมร่วมกันอีกครั้งเพื่อติดตามผลการนำแผนดังกล่าวไปใช้แก้ปัญหาจึงเป็นการเรียนรู้จากการทำจริง (Learning by Doing) ในที่ทำงาน ส่วน Dilworth (1998) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของคนจะเกิดขึ้นโดยมีสมการ  $L = P+Q+R$  คือ การเรียน (Learning) เกิดจากความสัมพันธ์ของความรู้ที่เคยรับรู้หรือเกิดขึ้นมาแล้ว (Programmed instruction) รวมกับการสอบถาม (Questioning) และการคิดไตร่ตรองสิ่งใหม่ๆ (Reflection) จะเห็นว่ากระบวนการของ AL จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร การผลักดันจากผู้บริหารของกลุ่มงานเพราะแนวคิดนี้ต้องใช้เวลาในช่วงระหว่างวันทำงานมาพูดคุยตกลงร่วมกัน ซึ่งแนวคิดของ AL ถือว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ (Organization Learning) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแสดง ความคิดเห็น (Show) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) ของสมาชิกในทีม

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วัฒนธรรมที่หล่อหลอมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ (Learning System) เชื่อมโยงการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งระดับตัวบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ

โดยมีเป้าหมายหลักคือการเพิ่มผลผลิตและการนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ และช่วยให้องค์การปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หัวใจของ Learning Organization คือการมุ่งมั่นและตกลงร่วมกันที่จะแสวงหาและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งการฝึกอบรม (Training) เป็นเพียงหนึ่งในกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งแนวคิดของการ์วิน (Gavin, 1985) ได้เสนอว่าเป็น องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ และสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Michael Marquardt, 1994) กล่าวว่า องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควาร์ดท์นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ สามารถเรียนรู้ และจัดการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้หรือพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) สมาชิกในองค์การมีการเสริมความรู้แก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (technology application) (วินัย แก้วน้อย, 2555)

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการให้ความร่วมมือในการเป็นนักสอนงานที่ดี เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานในทีมงานเกิดการเรียนรู้ อีกทั้งต้องสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ ยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน และยังคงส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในองค์การได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) ที่ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) เป็นคุณลักษณะของคนที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจแสวงหา ความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา (Lifelong Learning) การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) รูปแบบ ความคิด ความเชื่อ มุมมองทัศนคติ ที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ การสัมผัส การเรียนรู้ที่ถูกสั่งสมมา จนเกิดเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคล การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ส่งเสริมให้บุคคลในองค์การมีมุมมองทัศนคติ เป้าหมาย และทิศทางการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการช่วยเหลือเพื่อเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในกลุ่มร่วมกัน เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นขั้นตอนการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น นำไปสู่การวางแผนและแนวทางการแก้ปัญหาและสร้างทางเลือกใหม่สำหรับโอกาสใหม่ๆ ในอนาคตได้ (วิจารณ์ พานิช, 2550) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปภาพดังนี้



ภาพที่ 6 วินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization  
ที่มา: ปรับมาจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพฯ: Dimond in Business World, 2535).

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และการเรียนรู้้องค์การ (Organization Learning : OL) ไม่สามารถแยกจากกันได้ เพราะหากองค์กรต้องการมีการเรียนรู้และจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้น เพราะเป้าหมายสูงสุดที่เป็นจุดร่วมกันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้้องค์การก็คือการสร้างผลงาน (Performance) ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับพนักงาน หน่วยงาน และองค์กร เพราะในการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การปฏิบัติงานโรงแรมจำเป็นต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาได้กล่าวมาแล้ว อีกทั้งต้องพิจารณาถึงปัจจัยของ แต่ละองค์กรเป็นหลัก โดยวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจใช้ไม่ได้ในอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นแต่ละโรงแรมจะปรับตัวอย่างไร ด้วยวิธีการใด ให้ปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำโรงแรมสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงสุด

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health tourism) นั้นได้มีบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่างก็มีความคิดเห็นและให้คำจำกัดความของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ที่แตกต่างกันไป ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2546) ได้ให้นิยามของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health tourism) ว่าเป็นการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ตลอดจนการเรียนรู้วิถีชีวิตและพักผ่อนหย่อนใจ โดยแบ่งเวลาส่วนหนึ่งจากการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและกิจกรรมรักษาฟื้นฟูสุขภาพ นอกจากนี้ วรรณ วรณานิช (2546) ได้ให้ความหมายของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หมายถึง การท่องเที่ยวพักผ่อนไปท่ามกลาง

ธรรมชาติ เรียนรู้วิธีการใช้พลังงานจากธรรมชาติมาบำบัดและเสริมสร้างสุขภาพให้แข็งแรง จิตใจสดชื่นแจ่มใสควบคู่ไปกับการท่องเที่ยว เห็นวัฒนธรรมท้องถิ่น และนำสิ่งที่ได้รับมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่นิยมเดินทางไปพักผ่อนยังต่างจังหวัด ซึ่งปัจจุบันนิยมกันมากในรูปแบบของศูนย์สุขภาพ โดยมีหลักสำคัญ คือ สถานที่นั้นควรมีสภาพธรรมชาติที่สวยงาม รมรื่น สะอาด ปราศจากมลพิษต่างๆ มีสิ่งอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย มีบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านสุขภาพ อนามัย สุขภาพกาย สุขภาพจิต ที่พร้อมจะช่วยให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา มีระบบการจัดการด้านการออกกำลังกายและสันทนาการที่ถูกต้องและปลอดภัย โดยจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสม มีกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสุขภาพทางด้านร่างกาย และจิตใจ มีแพทย์และพยาบาลคอยดูแล และพร้อมที่จะปฏิบัติการได้ทันที นักท่องเที่ยวได้รับประโยชน์ ความรู้ประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ความประทับใจ พร้อมที่จะกลับไปพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีสืบต่อไป

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2558) ได้แบ่งประเภทของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของนักท่องเที่ยวได้ 2 ประเภท ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ (Health promotion tourism) หมายถึง การเดินทางท่องเที่ยวเพื่อเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และวัฒนธรรมตลอดจนการเรียนรู้วิถีชีวิตและพักผ่อนหย่อนใจ โดยแบ่งเวลาจากการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างถูกวิธีในที่พักผ่อน เช่น การนวดแผนไทย การอบ/ประคบสมุนไพร การใช้วิธีสวนธำบับ การอาบน้ำแร่หรือน้ำพุร้อน การฝึกการบริหารท่าฤๅษีดัดตน การฝึกสมาธิตามแนวพุทธศาสนา เป็นต้น ซึ่งนับเป็นการท่องเที่ยวที่สร้างจิตสำนึกต่อการส่งเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตของนักท่องเที่ยว รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปในตัว นอกจากนี้ยังมีการท่องเที่ยวเชิงรักษาและฟื้นฟูสุขภาพ (Health healing tourism) ซึ่งหมายถึง การเดินทางท่องเที่ยวเพื่อเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และวัฒนธรรม ตลอดจนการเรียนรู้วิถีชีวิตและพักผ่อนหย่อนใจ โดยแบ่งเวลาส่วนหนึ่งจากการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อทำกิจกรรมรักษาฟื้นฟูสุขภาพตรวจร่างกายและรักษาโรค ทำฟันและรักษาสุขภาพฟัน การผ่าตัดเสริมความงาม การผ่าตัดแปลงเพศ ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวที่มุ่งประโยชน์ต่อการรักษาฟื้นฟูสุขภาพของนักท่องเที่ยวเป็นสำคัญ

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและสปา (Spa) เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด สปาเป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเน้นการเดินทางโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะไปพักผ่อนหย่อนใจหรือเยียวยารักษาสุขภาพกาย ใจ และจิตวิญญาณ ซึ่งสามารถเลือกกิจกรรมได้หลากหลายประเภทแต่การเดินทางท่องเที่ยวไปพักผ่อนในสปาเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดโดยเน้นการบริการใช้น้ำในการบำบัด รักษาบรรเทาความเมื่อยล้า เช่น การแช่น้ำแร่ อ่างจากุซซี่ที่มีน้ำอุ่นผสมสมุนไพร น้ำมัน น้ำผึ้ง น้ำมันหอมระเหย หรือส่วนผสมอื่นๆ เพื่อให้กลิ่นหอมบำบัดความเครียด (Aromatherapy) และช่วยประหินผิว การอบไอน้ำ (Sauna) เพื่อขับเหงื่อให้สารพิษถูกขับออกมา การแช่ตัวในสระน้ำเย็นจัด (Thermal Water) หรือการใช้น้ำเพื่อนวดกระตุ้นร่างกาย สปาเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นรูปแบบของกิจกรรมซึ่งเป็นที่รู้จักดีที่สุดของการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ เป็นสถานที่ซึ่งหุ้มเทกาบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพโดยรวมให้ดีขึ้นทั้งกาย ใจและจิตวิญญาณด้วยการใช้น้ำเป็นหลัก (Smith and Puczko, 2009)

นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หมายถึง นักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพร่างกายเป็นหลัก รวมไปถึงความสุขทางจิตใจที่ได้รับยามพักผ่อนหรือรับบริการจากสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพหรือโรงแรมอีกด้วย นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพคาดหวังที่จะได้รับการบำบัดฟื้นฟูสุขภาพร่างกาย หรือความสดชื่นทางจิตใจไม่ว่าจากการรับประทานอาหาร การออกกำลังกาย การรับบริการนวด สปา อบไอน้ำ รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น การปั่นจักรยาน การว่ายน้ำ โยคะ พิ트니스 ซึ่งการออกกำลังกายแต่ละชนิดจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพร่างกายและจิตใจของนักท่องเที่ยวคนนั้นๆ ดังนั้นบุคลากรของโรงแรมต้องมีความรู้ ความชำนาญในการให้บริการนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเป็นอย่างดีเพื่อสร้างความประทับใจและกลับมาใช้บริการของโรงแรมในโอกาสต่อไป

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมักพบในกลุ่มผู้รักสุขภาพเป็นหลัก เนื่องจาก แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทำให้ความต้องการบริการด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น สภาพการดำรงชีวิตในสังคมเมืองที่เต็มไปด้วยการแข่งขันก่อให้เกิดความเครียดและโรคร้ายต่างๆ ตามมา เป็นโอกาสในการขยายตัวของบริการส่งเสริมสุขภาพ และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 สนับสนุนการเติบโตของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพใน ดังนั้นการให้บริการท่องเที่ยวสำหรับกลุ่มผู้รักสุขภาพจึงต้องมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพในภูมิภาคอาเซียน ผ่านมาตรฐานยกระดับเป็นศูนย์กลางการดูแลสุขภาพของกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาอุตสาหกรรมภาคบริการและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมให้ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว โดยเพิ่มรูปแบบการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเสริมสร้างศักยภาพสถานให้บริการเชิงสุขภาพและบุคลากรภาคบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว สร้างและผลักดันมาตรการจูงใจและสิทธิประโยชน์ที่เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มการพำนักระยะยาวของกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานโรงแรม

### 8.1 ความหมายของมาตรฐาน

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standard : ISO) ได้นิยามคำว่า การทำมาตรฐาน (Standardization) หมายถึง กิจกรรมในการวางข้อกำหนดเกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่อยู่หรือที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ที่มีใช้กันทั่วไปจนเป็นปกติวิสัย โดยมุ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จสูงสุดตามข้อกำหนดที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ กรรมวิธี และการบริการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้คำนิยาม “มาตรฐาน” หมายถึง สิ่งทีถือเอาเป็นเกณฑ์ที่รองรับกันทั่วไป เช่น เวลามาตรฐานกรีนิช สิ่งทีถือเอาเป็นเกณฑ์สำหรับเทียบกำหนดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น มาตรฐานอุตสาหกรรม หนังสือนี้ยังไม่เข้ามาตรฐานสรุปได้ว่า มาตรฐาน (Standard) หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นจากการเห็นพ้องต้องกันและได้รับความเห็นชอบจากองค์กรอันเป็นที่ยอมรับทั่วไป เอกสารดังกล่าววางกฎระเบียบแนวทางปฏิบัติหรือ

ลักษณะเฉพาะกิจกรรมหรือผลที่เกิดขึ้นของกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้กันทั่วไปจนเป็นปกติวิสัย โดยมุ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จสูงสุดตามข้อตกลงที่วางไว้

## 8.2 หลักการเบื้องต้นของมาตรฐาน

หลักการเบื้องต้นของมาตรฐาน มีดังต่อไปนี้ (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2547) 1. การมาตรฐานเป็นความพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น อันเป็นผลมาจากการพยายามอย่างมีเหตุผลของสังคม การพยายามที่จะลดแบบและขนาดของสิ่งต่าง ๆ และมุ่งที่จะป้องกันความยุ่งยากซับซ้อนที่ไม่จำเป็นในอนาคตอีกด้วย 2. การจะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรมีพื้นฐานมาจากการประชุมตกลงกันของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องมีการลงมติเป็นเอกฉันท์ 3. ควรมีการสนับสนุนให้มีการนำมาตรฐานที่จัดทำขึ้นมาใช้อย่างกว้างขวาง โดยการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม 4. การกำหนดมาตรฐานแต่ละประเภทควรมีการพิจารณามาตรฐานนั้นอย่างรอบคอบและรอบด้านและทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความแม่นยำ ความถูกต้องของมาตรฐาน 5. มาตรฐานควรมีการปรับปรุงแก้ไขในระยะเวลาที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเฉพาะตัวโดยทั่วไปควรมีการตรวจสอบทุก 5 ปี และมีการปรับปรุงแก้ไขภายใน 10 ปี 6. การกำหนดมาตรฐานระดับชาติ จะต้องมีความหมายบังคับและในการนำมาตรฐานไปใช้ จะต้องพิจารณาถึงธรรมชาติของการมาตรฐาน กฎหมาย และเงื่อนไขต่าง ๆ ของบุคคลในสังคม

## 8.3 ความมุ่งหมายของการกำหนดมาตรฐาน (Aims of Standardization)

สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2547) ได้กำหนดความมุ่งหมายของการกำหนดมาตรฐานที่สำคัญไว้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการกำหนดมาตรฐานในแต่ละระดับ จะมีความมุ่งหมายที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถรวบรวมความมุ่งหมายที่สำคัญเข้าด้วยกันได้ 3 จุดมุ่งหมาย คือ

1. เพื่อให้เกิดความประหยัดในทางเศรษฐกิจ (Overall Economy) หมายถึง การประหยัดกำลังคน วัสดุ และเครื่องจักร อำนาจและพลังงาน และยังหมายถึงการประหยัดของผู้ผลิตและผู้บริโภคอีกด้วย
2. เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้บริโภค (Protection of Consumer's Interests) หมายถึง การให้ความคุ้มครองคุณภาพของสินค้าและบริการ
3. เพื่อคุ้มครองความปลอดภัยของชีวิตและสุขภาพ (Safety and Protection of Health and Life) จะเป็นเรื่องเดียวกับการใช้สินค้าหรือวัสดุโดยทั่วไป หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกรรมวิธีการผลิต เช่น มาตรฐานในการกำหนดความไม่บริสุทธิ์ในการบริโภค มาตรฐานในการเก็บรักษาวัตถุกัมมันตภาพรังสี

ปัจจุบันการกำหนดมาตรฐานได้พัฒนามากขึ้น โดยในช่วงแรกๆ จะเป็นการกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาการผลิตด้านเศรษฐกิจ เพื่อคุ้มครองคุณภาพของสินค้าและบริการรวมถึงการสร้างหลักประกันให้ผู้บริโภคมีความคุ้มค่า คุ้มครองประโยชน์ต่อสินค้าและบริการ ต่อมามีการพัฒนามาตรฐานมาสู่ด้านสังคมเพื่อเป็นการส่งเสริม พัฒนาให้เกิดการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การสร้างความมั่นคงของมนุษย์ในระยะยาว

#### 8.4 ขอบเขตของการกำหนดมาตรฐาน (Field of Standardization)

สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2557) ได้กล่าวถึงขอบเขตของการกำหนดมาตรฐานซึ่งครอบคลุมถึงระดับ (Level) สาขา (Subject) และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ (Aspect) ปัจจุบันมาตรฐานที่ใช้ได้รับผลกระทบจากกระแสของโลกไร้พรมแดน มาตรฐานจึงมีขอบเขตที่กว้างขวาง มีลักษณะที่เป็นสากลมากขึ้น ดังต่อไปนี้ 1. มาตรฐานระหว่างประเทศ (International Standards) เป็นมาตรฐานที่ได้จากข้อตกลงร่วมกันของประเทศสมาชิกต่าง ๆ ที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น มาตรฐานระหว่างประเทศขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization – ISO) 2. มาตรฐานระดับภูมิภาค (Regional Standards) เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากการประชุมปรึกษาหารือระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน แล้วกำหนดข้อตกลงร่วมกัน ส่วนมากจะเป็นการปรับมาตรฐานระดับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ให้มีสาระสำคัญสอดคล้องกัน 3. มาตรฐานระดับประเทศ (Nation Standards) เป็นมาตรฐานที่ได้จากประชุมหารือ เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในชาติ โดยมีหน่วยงานมาตรฐานของชาตินั้นๆ เป็นศูนย์กลางซึ่งหน่วยงานมาตรฐานของชาตินี้อาจเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนก็ได้ 4. มาตรฐานระดับสมาคม (Association Standards) เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากกลุ่มบริษัท หรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในวงการค้าเดียวกัน หรือเกิดจากข้อตกลงของกลุ่มบริษัท หรือโรงงานที่มีกิจกรรมของอุตสาหกรรมเป็นอย่างเดียวกัน หรือมีการผลิตของชนิดเดียวกัน เช่น กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ 5. มาตรฐานระดับบริษัท (Company Standards) เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากการกำหนดขึ้น โดยการตกลงร่วมกันของแผนกบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบการผลิต การซื้อขาย ฯลฯ 6. มาตรฐานระดับบุคคล (Individual Standards) เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยที่ความต้องการให้แต่ละบุคคล รวมถึงการกำหนดโดยแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามความประสงค์ของแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงาน เช่น ข้อกำหนดการทำเฟอร์นิเจอร์แต่ละชิ้น การออกแบบบ้านแต่ละหลัง เชื้อนแต่ละแห่ง การสร้างสะพาน ฯลฯ

#### 8.5 ข้อกำหนดของมาตรฐาน (Standardization Aspect)

ข้อกำหนดในมาตรฐาน หมายถึง รายละเอียดภายใต้ข้อกำหนดแต่ละข้อในมาตรฐาน เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตัวอย่างเช่น มาตรฐานของการพัฒนาการจัดการของผู้ประกอบการ โดยมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ความหมายของคำต่างๆ ที่ใช้มาตรฐาน (บทนิยาม) ข้อกำหนดเกี่ยวกับขนาด รูปร่าง ชั้นคุณภาพ หรือ Parameter ที่ออกแบบเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้ให้มากที่สุด และจะต้องทำให้เกิดความประหยัดมากที่สุดด้วย รายละเอียดการทำหรือโครงสร้างคุณลักษณะที่ต้องการด้านคุณภาพ ส่วนประกอบหรือสมรรถนะของการมาตรฐานเป็นเครื่องมือไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาเด็กและเยาวชน อันจะนำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีวิธีการชักตัวอย่างเพื่อนำไปตรวจสอบเพื่อหาหรือติดตามผลว่ามาตรฐานนั้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละรายการหรือไม่ โดยการตรวจสอบจากตัวอย่างหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีการทดสอบหรือวิเคราะห์เพื่อประเมินคุณลักษณะขององค์ประกอบหลายด้านที่ใช้ตัวใดตัวหนึ่งตามรายการทดสอบหรือวิเคราะห์ วิธีการกำหนดชั้นคุณภาพและการให้คำจำกัดความของแต่ละชั้นคุณภาพ เช่น วิธีการดำเนินงาน ผลประกอบการ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง



ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการออกแบบ การส่งเสริม การเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา ศักยภาพให้สูงขึ้น

### 8.6 ประโยชน์ของมาตรฐาน (Benefits of Standardization)

ประโยชน์ของการสร้างมาตรฐานที่เห็นได้ในการพัฒนาการจัดการคือ เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ดำเนินการ เป็นแนวทางในการปรับปรุงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ กรรมวิธีการผลิต และการบริหารตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้การสร้างมาตรฐานยังทำเพื่อป้องกันไม่ให้อุปสรรคในทางการค้าและเกิดความยุติธรรม ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมในการซื้อขาย ในการแข่งขันทางการค้า เพราะข้อกำหนดมาตรฐานจะทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพแน่นอน และเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันทางเทคโนโลยี การพัฒนาบริการให้มีคุณภาพตอบสนองกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า มาตรฐานเป็นหลักเกณฑ์ที่มีใช้กันทั่วไป มีความมุ่งหมายให้บรรลุถึงความสำเร็จสูงสุดตามข้อกำหนดที่วางไว้ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ กรรมวิธี และการบริการตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพและมาตรฐานตามข้อกำหนดที่กำหนดในการให้บริการ

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) นี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548) เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานของอนาคตนิยม (Futurism) จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต (Futures Research) เทคนิคเดลฟาย และ EFR จุดมุ่งหมายหลักมีใช้อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้องแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นและป้องกัน หรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่ามันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตั้งนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบายการตัดสินใจ ตลอดไปจนถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique) เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดย Helmer, Dalkey และ Rescher ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการไม่ว่าด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุขการศึกษาและด้านอื่นๆ

เดลฟายเทคนิคยังถือเป็นการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มี การเผชิญหน้าโดยตรง เช่นเดียวกับการระดมสมองหรือการประชุมกลุ่มแบบอื่นๆ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนคาดการณ์ว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใด หรือคาดการณ์ว่าภายในเวลาที่กำหนด เช่น อีก 10 ปี ข้างหน้าจะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมจะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์



แล้วป้อนผลการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่ม แล้วคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยจะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง แล้วป้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะกรองความเห็นของกลุ่มผู้เชียวชาญนั่นเอง

ทั้งนี้สามารถสรุปขั้นตอนหลักของการวิจัยแบบเดลฟายเทคนิคได้ดังนี้ เริ่มจากผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) โดยต้องหาวิธีและการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ต้องการศึกษา เวลา และงบประมาณ การกำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับกรวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ หรือการประชุมทางไกล รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ ทำเดลฟายรอบที่สาม รอบที่สี่ สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography) EFR โดยพยายามดึงภาพอนาคต ความเชื่อ ค่านิยม ที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยคำถามสำหรับการสัมภาษณ์มีเอกลักษณ์เฉพาะ คือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและไม่ถามชี้แนะ (Non-directive, open-ended) โดยที่ผู้วิจัยมีหัวข้อหรือประเด็นคำถามเตรียมไว้สำหรับการสัมภาษณ์ หลักในการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์และมีอิสระในการให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ ลักษณะเด่นของการสัมภาษณ์แบบ EFR ที่แตกต่างไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่น คือ จะมีการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นช่วงๆ โดยอาจจะแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุกๆ ประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกที่จดไว้หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการเช่นนี้ เรียกว่า เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) โดยผู้วิจัยกระทำซ้ำจนจบการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการยืนยันความเชื่อมั่น ของข้อมูลที่ได้มา ว่ามีความน่าเชื่อถือทั้งในด้านของความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของข้อมูล (Textor, 1979)

โดยทั่วไปวิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ประกอบด้วยภาพอนาคตที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3 ภาพ และเรียงลำดับกันไป คือ อนาคตภาพทางดี (Optimistic-Realistic Scenario) อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางดี

และอนาคตภาพทางร้าย เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุป การสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง และขอให้ผู้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข และหรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จัดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้กลับไป เรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (Protocol) ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจ แก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อจะหาฉันทามติระหว่าง กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความ เชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือ ข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละ เทคนิคได้เป็นอย่างดี โดยหลักการเทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค การวิจัยแบบ EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ในส่วนของขั้นตอนต่างๆ EDFR มีลักษณะคล้ายกับเดลฟาย โดยทำการปรับปรุงวิธีการให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยอนาคต จะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถาม ตามรูปแบบของเดลฟายเทคนิค เพื่อที่จะกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งกระบวนการนี้จะทำ 2-3 รอบ จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ และมีความสอดคล้องของความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อสรุปเขียนเป็นภาพอนาคต (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548)

สรุปขั้นตอนหลักของการวิจัยแบบ EDFR เริ่มจากการกำหนดและเตรียมตัวกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ ขึ้นนี้ถือว่าสำคัญและจำเป็นมาก การที่ได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริงๆ จะทำให้ ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็มีความจำเป็นเช่นกัน เพราะ ผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ของการวิจัย อีกทั้งเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินการวิจัยโดยประมาณ รวมไปถึงประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือ ผู้วิจัยก็จำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญคนต่อไป แต่ถ้าได้รับความร่วมมือจึงขออนัดวันและเวลาสำหรับ ทำการสัมภาษณ์ ซึ่งการเตรียมผู้เชี่ยวชาญเป็นการทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัว จัดระบบและ เตรียมข้อมูลความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นสำหรับการสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่หนึ่ง) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่น มากกว่า กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และสถานการณ์ของการวิจัยได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจยึดตามรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจาก อนาคต ภาพทางดี อนาคตภาพทางร้าย และ อนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ตามลำดับ หรืออาจจะ เลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้ และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่า แนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัย มีความสนใจสามารถแบ่งการศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 แบบได้ EFR ผู้วิจัยสามารถทำได้โดยการออก แบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพอย่างเป็นระบบจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากกร

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟายเทคนิค (ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554)

### 9.1 ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ Delphi

ประการแรกการวิจัยอนาคต EDFR ต่างจากเดลฟายเทคนิค Delphi ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม การกระทำเช่นนี้เป็นการเคารพให้ความเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

ประการที่สอง การวิจัยแบบเดลฟายตามรูปแบบเดิม มีการเริ่มต้นด้วยการใช้แบบสอบถามและมีคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นคำถามการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการเก็บข้อมูลรอบแรก วิธีการนี้อาจประเมินได้ว่าเป็นการดูถูกดูแคลน (Underestimate) ความเชี่ยวชาญของกลุ่มประชากรที่ไปทำการสัมภาษณ์ เนื่องจากการจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัยกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญตัวอย่างเช่น ถ้าผู้วิจัยสนใจจะศึกษาแนวโน้มการท่องเที่ยวไทยในอนาคตอีก 10 ปี ข้างหน้า ผู้วิจัยต้องออกแบบสร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมแนวโน้มเฉพาะที่ผู้วิจัยคิดว่าเกี่ยวข้องและสำคัญ การกระทำดังกล่าวอาจทำให้ผู้วิจัยละเลยแนวโน้มและประเด็นสำคัญอื่นๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบไป แม้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบปลายเปิด ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่ตอบคำถามเนื่องจากความไม่ต้องการเขียนหรือถูกชักนำให้คิดเฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถามทำให้สับสนประเด็นที่น่าสนใจไป หากมีการสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้วิจัยก็จะได้แนวโน้มและประเด็นที่สอดคล้องมากที่สุด เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัยอนาคตได้ดีกว่า และมากกว่านั้นแนวโน้มทุกแนวโน้มยังได้รับการพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอีกใน EDFR รอบที่สอง และสามเทคนิค EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้แนวโน้มอย่างครอบคลุม เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเดลฟาย

#### ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ EFR

ประการแรกการวิจัยอนาคต EDFR ต่างจากการวิจัย EFR ที่ระเบียบวิธีวิจัย กล่าวคือ การวิจัยแบบ EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียวส่วนการวิจัยอนาคต EDFR ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเดลฟายในรอบที่สอง สาม ฯลฯ วิธีการของ EDFR จึงทำให้มีระบบการได้มาของข้อมูลป็นที่น่าเชื่อถือมากกว่า

ประการที่สอง ผลสรุปของการวิจัยแบบ EFR คือ อนาคตภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียว โดยเลือกเอาแนวโน้มที่มีฉันทามติระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์ จุดอ่อนของวิธีนี้คือการขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มที่มีฉันทามติ และโดยระเบียบวิธีเองอาจทำให้แนวโน้มที่สำคัญต้องหลุดไปเพราะเป็นไปได้ว่ามีผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวที่พูดถึงแนวโน้มเหล่านั้น ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ตลอดจนผู้วิจัยก็อาจลืม นึกไม่ถึงหรือไม่รู้ จึงไม่ได้พูดถึงแนวโน้มเหล่านั้น แนวโน้มเหล่านั้นจึงหลุดออกไปจากผลการวิจัยเพราะไม่มีฉันทามติ ส่วนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR จะมีแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรก บอกรับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนพิจารณาอีกในการทำเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ทำให้ทุกแนวโน้มได้รับการพิจารณาอย่างเป็นระบบเท่าเทียมกัน ผลสรุปที่ได้จากการวิจัยอนาคตแบบ EDFR จึงเป็นระบบและได้แนวความคิดครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากกว่า EFR การประยุกต์ EDFR ถึงแม้ว่า EDFR จะเป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการวิจัยอนาคตก็ตาม

แต่เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รวมไปถึง Delphi และ EFR ก็สามารถนำไปใช้วิจัย ในทำนองเดียวกับการวิจัยรูปแบบอื่นๆ ที่มีอยู่ได้เช่นการวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็น สำรวจปัญหา วิจัยเพื่อหารูปแบบสำหรับการกำหนดนโยบาย ในการกำหนดมาตรฐาน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหา และเพื่อการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน ได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่างๆ ไปใช้ในวงการธุรกิจและองค์กรต่างๆ มากมายทั้งเพื่อการวางแผนในอนาคต วิเคราะห์และแก้ปัญหาในปัจจุบัน ตลอดจนการวิเคราะห์อดีต เพราะเทคนิคการวิจัยอนาคตโดยเฉพาะเดลฟาย และ EDFR นั้นช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น (อนุชิตร์ แท้สูงเนิน, 2555)

จากความรู้ข้อมูลของวิธีการ EDFR ทั้งหมดจะเห็นได้ว่าจะมีความแตกต่างระหว่าง EDFR กับ EFR อยู่ที่ระเบียบวิธีวิจัยกล่าวคือ EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว ส่วน EDFR ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่สองหรือสาม ซึ่งเทคนิคแบบ EDFR จะให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และเป็นระเบียบวิธีมีความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้เก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย มีการตรวจสอบซ้ำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันข้อมูลว่าตรงตามกัน ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มภาครัฐ เพื่อหาฉันทามติเกี่ยวกับแนวโน้มขององค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำกรพัฒนา ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

## 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลสนับสนุนทำให้เกิดโครงสร้างของข้อมูล ที่สามารถนำไปสังเคราะห์เป็นแนวโน้มองค์ประกอบเกณฑ์การตัดสินใจเข้าร่วมงานจัดแสดงสินค้าระดับนานาชาติของผู้ประกอบการอาหาร อย่างไรก็ตาม ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบและวิธีในการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

อนุชิตร์ ชินสาร (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะ ที่มา กระบวนการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนวัตกรรมการบริหารไปปฏิบัติ และ 3) ศึกษาแนวทางการประยุกต์นวัตกรรมการบริหารต้นแบบไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น โดยทำการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best practice) จำนวน 6 แห่ง วิธีการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาจากข้อมูลเอกสาร (Documentary study) 2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) 3) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) และ 4) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะนวัตกรรมการบริหารของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความโดดเด่นแตกต่างกันไปตามภารกิจหลัก โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีที่มาของนวัตกรรมแบบบนลงล่าง (Top down innovation) ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กจะมีที่มาของนวัตกรรมแบบล่างขึ้นบน (Bottom up innovation) กระบวนการก่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก และ 3) การติดตามประเมินผล ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการก่อให้เกิด

นวัตกรรม ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ 4) การมีส่วนร่วมของประชาชน 5) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และข้อค้นพบสำคัญจากการศึกษาครั้งนี้คือ 6) ทูตทางสังคม สภาพปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนวัตกรรมการบริหารไปปฏิบัติประกอบด้วย 1) ปัญหาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขโดยมีการเร่งพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ 2) ปัญหาในด้านความเข้าใจของการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มเดียวกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต้องได้รับการแก้ไขโดยใช้การประชุมทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ เพื่อทำการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน 3) ปัญหาขาดความร่วมมือกันในเรื่องข้อมูลข่าวสารระหว่างประชาชนกับหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ ในด้านแนวทางการประยุกต์นวัตกรรมการบริหารต้นแบบ ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมการบริหารมาประยุกต์ 2) การพัฒนาให้ผู้นำองค์กรพัฒนาไปสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดให้มีระบบควบคุมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 4) การส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการนำนวัตกรรมการบริหารมาประยุกต์ใช้ 5) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร และ 6) มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

ปรีชา ชื่นชนกพิบูล และ ประกอบ คุณารักษ์ (2557) ได้ศึกษาสภาพการการบริหารงานศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนโดยพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหาร และตรวจสอบรูปแบบนวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนางาน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสานประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพการการบริหารงานโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจำนวน 274 อำเภอ 5 ภาค พัฒนาแบบสอบถามใช้ถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ 17 คนโดยวิธีเดลฟาย เพื่อร่างรูปแบบนวัตกรรมการบริหารและเสนอร่างรูปแบบนวัตกรรมเพื่อตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนโดยวิธี ประชุมกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในปัจจุบันได้นำเอาบริบทในด้านต่างๆ ไปใช้ในการบริหารจัดการให้การศึกษา ในระดับมาก (2) รูปแบบนวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนางานศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ มีองค์ประกอบได้แก่ การบริหารบริบท มีกระบวนการการบริหารประกอบด้วย การวิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวิเคราะห์ชุมชน สังคม วัฒนธรรมที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ การบริหารและการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษา และการบูรณาการ การบริหารระบบ มีกระบวนการวางแผน การสรรหาทรัพยากร และงบประมาณให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการประสานงานให้เกิดกิจกรรมมีการประเมินผลงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน (3) การบริหารบุคคล ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลยึดหลักธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจ ปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กำหนดสมรรถนะและวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญเห็นชอบกับรูปแบบนวัตกรรมการบริหารว่ามีความเหมาะสมถูกต้อง

ธีร์ ธีระจินดา และ สมบัติ กาญจนกิจ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นให้เดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 1) นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดด้านบริการ (Marketing Mix) และ 2) นักธุรกิจท่องเที่ยวไทยที่มีความชำนาญด้านการให้บริการนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น จำนวน 12 ราย ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป ตัดสินใจเดินทางมาท่องเที่ยวโดยพิจารณาจากความปลอดภัย ส่วนใหญ่ใช้จ่ายในการเดินทางไปกับแหล่งท่องเที่ยว พึ่งพอใจกับการเดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทยอยู่ในระดับดี มีความประสงค์จะเดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทยหรือแนะนำเพื่อนให้มาอีกแน่นอน นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ให้ระดับความสำคัญต่อส่วนประสมทางการตลาดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และด้านราคา อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านพนักงาน ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย อยู่ในระดับมากตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านบริการระหว่างเพศและอายุ พบว่ามีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตัดสินใจเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยจะต้องอาศัยความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยรูปแบบ การท่องเที่ยวที่เหมาะสม ได้แก่ การท่องเที่ยวเพื่อการบำเพ็ญประโยชน์ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเพื่อกีฬาอล์ฟ และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์ ณัฐธิดา สุวรรณโณ และธีรศักดิ์ จินดาบถ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการวัดนวัตกรรมบริการของธุรกิจท่องเที่ยวไทย: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวัดนวัตกรรมบริการที่เหมาะสมกับธุรกิจท่องเที่ยวไทยในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของไทย โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและประยุกต์ใช้ทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter รวมถึงการพิจารณาถึงสภาพบริบทการท่องเที่ยวของไทย อันได้แก่ ผู้ประกอบการท่องเที่ยวของไทยคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว และ ความสำคัญของขนาดธุรกิจท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์กรประกอบที่ใช้วัดนวัตกรรมบริการ ที่เหมาะสมของธุรกิจท่องเที่ยวในระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรมกระบวนการ 2) ดัชนีชี้วัดของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือ การนำเสนอสินค้าและบริการท่องเที่ยวใหม่ การปรับปรุงรูปแบบของสินค้าและบริการใหม่ การสร้างความหลากหลายให้กับสินค้าและบริการขณะที่ดัชนีชี้วัดนวัตกรรมกระบวนการคือ การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ เพื่อสนับสนุนสินค้าและบริการ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน

ปรารธนา หลีกภัย (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย โดยปัจจัยที่นำมาศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามการวิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนประชากร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้และปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีผลทางตรงที่ทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย

ศุภวัตร มีพร้อม (2556) ได้ศึกษาเรื่องการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพกับการเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพในการแข่งขันของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (Thailand: Centre of Excellent Health Care of Asia) ในปี 2557 และรองรับในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้า ตำรา หนังสือ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีระบบการบริหารจัดการองค์การมาตรฐาน ได้แก่ 1. ความสามารถของบุคลากรทางการแพทย์ 2. มีมาตรฐานการให้บริการที่เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และ 3. มาตรฐานคุณภาพการให้บริการและมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรระดับมาตรฐานโลกซึ่งสามารถนำไปพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน เพื่อความเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นฤมล จิตรเอื้อ และ เขมมาวีร์ รัชชชูป (2555) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจูงใจการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การจูงใจการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของกลยุทธ์การจูงใจการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ 4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะกลยุทธ์การจูงใจการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุชาวต่างประเทศ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการแจกแบบสอบถามเป็นภาษาอังกฤษ กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางหาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน 10% ได้ขนาดตัวอย่าง 100 คน และเก็บเพิ่มอีก 30 คนเพื่อควบคุมความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้น จะได้ขนาดตัวอย่าง 130 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึก 5 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจูงใจการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยกลยุทธ์การจูงใจด้านรูปลักษณ์ของสินค้า ด้านบริการหลังการขาย ด้านชื่อเสียงของสินค้า และด้านมีสินค้าหลายชนิดให้เลือกอยู่ในระดับสูง โดยการท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม มีการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขในระดับสูง ส่วนกลยุทธ์การจูงใจด้านภาพลักษณ์ที่ดี ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านการบริการที่เป็นเลิศอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขนักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงสนทนาและการพักผ่อน มีการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขในระดับปานกลาง สิ่งที่นักท่องเที่ยวประทับใจในประเทศไทยได้แก่ ความเงียบสงบ อาหาร อากาศ ประชาชนไทยซึ่งให้การต้อนรับนักท่องเที่ยวเป็นอย่างดี การให้บริการของโรงแรมและรีสอร์ท สถานที่ท่องเที่ยวรวมถึงสินค้าต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการให้ทำการปรับปรุงได้แก่ ระบบการจราจร พื้นผิวการจราจร ซึ่งมีปัญหามากและทำให้เสียเวลาในการเดินทาง

รวมทั้งควรปรับปรุงในเรื่องความสะอาดของถนน รวมทั้งยานพาหนะ และควรมีการปรับปรุงในเรื่อง การสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศของประชาชนไทย เพื่อให้สามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวได้ดีขึ้น

ชนิดาภา แก้วฉลุย (2555) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ กรณีศึกษาบ่อน้ำพุร้อนพระร่วง จังหวัดกำแพงเพชร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวบ่อน้ำพุร้อนพระร่วง จังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษา พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวบ่อน้ำพุร้อนพระร่วงจังหวัดกำแพงเพชร ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุ 20 - 30 ปี ส่วนใหญ่เป็นอาชีพลูกจ้างหรือพนักงานบริษัทการศึกษาระดับ มัธยมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จุดประสงค์ในการท่องเที่ยวเพื่อ พักผ่อนหย่อนใจ และมีความคาดหวังในการมาท่องเที่ยวเพื่อทำให้สุขภาพดีขึ้น ประการที่สอง ผลการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเดินทางมาท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านกายภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านบันเทิง และสิ่งเพลิดเพลิน ด้านสังคม และวัฒนธรรม

นิติ รัตนปริชาเวช (2553) ได้ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ ทำการสำรวจข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลทางวิชาการและจากโครงการ 410 แห่ง จาก 10 บริษัท ที่มียอดขายสูงที่สุดในปี พ.ศ. 2553 ด้วยแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อมุ่งสรุปนวัตกรรมทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยผลการวิจัยพบว่า แนวคิดนวัตกรรมได้รับการประยุกต์ใช้ในหลากหลายวัตถุประสงค์ทั้งในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็นด้านประโยชน์ใช้สอย ด้านการบริการ ด้านเทคโนโลยีการออกแบบ ก่อสร้าง และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างโอกาสทางการตลาด ให้กับองค์กร ขณะที่นวัตกรรมกระบวนการ จะมีส่วนสำคัญในการรักษาไว้ซึ่งการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขององค์กร นอกจากนี้ แนวคิดนวัตกรรมนับเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมในการมุ่งไปสู่การตอบสนองตลาดเฉพาะอีกด้วย

ศคนะ น้อยมณี (2554) ได้ศึกษาเรื่องระบบบริหารและจัดการโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรม โกโก้ไนท์ จังหวัดอุดรธานี การจัดทำระบบบริหารและจัดการโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมโกโก้ไนท์ จ.อุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการโรงแรม และเพื่อเพิ่มความ สะดวกรวดเร็วในการบริการลูกค้า โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานแคชเชียร์ และผู้จัดการโรงแรม โดยมี ขั้นตอนการศึกษาทฤษฎี เพื่อนำมาใช้สำหรับทำวิจัยและกำหนดหัวข้อองค์ความรู้ที่จะจัดทำเพื่อให้มี ความสอดคล้องกับองค์กร และจัดการรวบรวมความต้องการด้านต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ความต้องการ รวมถึงวิเคราะห์และออกแบบระบบงานและระบบฐานข้อมูลและ วิเคราะห์รวบรวมและออกแบบหน้า ระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับฐานข้อมูล เพื่อนำไปพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและ จัดการโครงการ และทำการติดตามและประเมินการใช้งาน สุดท้ายจึงทำการสรุปผลของโครงการ ที่ จะช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลของโรงแรม ข้อมูลการเข้าพักของลูกค้า การรับสินค้าเข้าและการจ่าย สินค้าออก รวมไปถึงตรวจสอบรายรับ รายจ่ายของโรงแรม ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และจัดการโรงแรมให้มากยิ่งขึ้น



นพพล สมิตานนท์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในจังหวัดนนทบุรี โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังและความพอใจในการมาใช้บริการส่งเสริมสุขภาพแล้วนำไปพัฒนากลยุทธ์สำหรับส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในจังหวัดนนทบุรีให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ด้วยการเก็บแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการส่งเสริมสุขภาพของสถานประกอบการ ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 400 คน ใช้สถิติร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ 1 ท่าน และผู้ประกอบการ 5 ท่าน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สรุปผล ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการมาใช้บริการในระดับน้อยกว่าความคาดหวังก่อนใช้บริการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ควรเพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ตลอดจนพัฒนาและประเมินทักษะความรู้บุคลากรบริการอย่างต่อเนื่อง และการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS ได้แนวทางกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดคือ 1. การตลาดเชิงรุก โดยเพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรไทยเพราะเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยว และขยายสาขาเข้าไปในโครงการบ้านจัดสรร ตลอดจนเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์บนสื่ออินเทอร์เน็ต 2. การตลาดเชิงรับ ปรับรูปแบบและเปลี่ยนบรรยากาศการบริการ โดยจัดโปรแกรมท่องเที่ยวนอกสถานที่ ตลอดจนกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำไปกำหนดราคาและแผนการตลาด 3. การตลาดเชิงป้องกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะพนักงานบริการสม่ำเสมอ 4. จัดรายการส่งเสริมการขายเป็นรายเดือนหรือบ่อยกว่า และสร้างแรงจูงใจที่หลากหลายในการทำงาน และ 5. การตลาดเชิงรักษาผู้ประกอบการและภาครัฐร่วมกันสอดส่องดูแลสถานประกอบการให้ดำเนินงานอย่างมีจรรยาบรรณและนักท่องเที่ยวเป็นผู้ประเมินการบริการ

พรพรุ รูปจำลอง (2552) ได้ศึกษาเรื่องกรอบนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์และประเมินผลนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งเป็นนโยบายหนึ่งตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (พ.ศ.2547-2551) เพื่อให้ทราบว่าทำไมนโยบายจึงเกิดผลลัพธ์เช่นนั้น โดยการศึกษาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างบทบาทผู้มีส่วนได้เสียหลักทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน 2. นำข้อค้นพบดังกล่าวมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อกำหนดโมเดลของกรอบนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย การศึกษาวิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ นโยบายการท่องเที่ยว การประเมินผลของนโยบายโดยใช้เกณฑ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามตัวแบบ North American Stakeholder Model กรอบแนวคิดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของชาติตาม Porter's Diamond Model: Competitive Advantage of Nations และแนวคิดของ Kaplan & Norton (2008) ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามมุมมองการสร้างสมดุลสี่ด้าน (Balances Scorecard Perspectives) ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารทางวิชาการและเอกสารเกี่ยวกับนโยบาย รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตัวต่อตัวทางโทรศัพท์ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก พิจารณาจากโครงสร้างของนโยบายและการแนะนำของเพื่อนซึ่งเป็นผู้รู้ในด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์และจำแนกประเภทแล้ว จึงสรุปข้อค้นพบ มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการโยงแบบสามเส้า การประเมินผลนโยบายพบว่า รัฐบาลกำหนดนโยบายตามการผลักดันของเอกชนผู้ประกอบการกิจการโรงพยาบาล

ซึ่งมุ่งดึงดูดลูกค้าชาวต่างชาติให้เดินทางมาใช้บริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ และบริการส่งเสริมสุขภาพโดยเน้นสปาซึ่งเป็นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ นโยบายการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีส่วนส่งเสริมการพัฒนาสปาไทย

ทวีเกียรติ ประพฤทธิ์ตระกูล (2554) ได้ศึกษาตัวแบบการจัดการองค์การและนำไปสู่องค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 บริษัท โดยใช้แบบสอบถามเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์การทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ (1) ผู้นำ (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) ผลิตภัณฑ์ (4) เทคโนโลยี (5) บุคลากร (6) การจัดการความรู้ (7) การสื่อสาร (8) วัฒนธรรมองค์การ และ (9) ภาพลักษณ์องค์การ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบ Spearman การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียวแบบนอนพาราเมตริกโดยวิธี Kruskal-Wallis ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 องค์การ ผลการวิจัยพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์การทั้ง 9 ปัจจัย โดยผู้นำแบบสร้างสรรค์มีบทบาทในการประสานตัวแบบการจัดการองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ณ ช่วงเวลานั้น ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อาทิ การจัดการความรู้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพการสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร และการจัดการภาพลักษณ์องค์การ รวมถึงการเลือกประเภทของวัฒนธรรมและเทคโนโลยีต้องทำให้เหมาะสมกับประเภทของผลิตภัณฑ์โดยเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ร่วมกับเทคโนโลยีทางวิศวกรรมกับเทคโนโลยีเฉพาะ อันจะทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างรวดเร็วและยั่งยืน

ปราโจโก (Prajojo, 2016) ได้ศึกษาเรื่องความพอดีทางยุทธศาสตร์ระหว่างกลยุทธ์นวัตกรรมและธุรกิจสภาพแวดล้อมในการส่งมอบประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ บทความนี้เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจบทบาท (ในแง่ของพลวัตและการแข่งขัน) ในฐานะปัจจัยผูกเงินที่มีผลต่อประสิทธิภาพของประเภทที่แตกต่างกันของกลยุทธ์นวัตกรรม (ในแง่ของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ) ในการส่งมอบประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลของ 207 บริษัท ผลผลิตในออสเตรเลีย, การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก ช่วยลดสถานะการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และเสริมสร้างนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจโดยรวม, การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมด้านกลยุทธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กลยุทธ์รวมทั้งระหว่างการแข่งขันและกลยุทธ์นวัตกรรมกระบวนการ ทางยุทธศาสตร์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษานี้ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมด้านกลยุทธ์หรือการจัดตำแหน่งระหว่างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและกลยุทธ์ในองค์กร การแข่งขันและ ระหว่างลักษณะที่แตกต่างกันทางสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และกลยุทธ์ที่แตกต่างกันของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

มาริโอ ชาร์ชมิตซ์ (Mario Schaarschmidt, 2016) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ การนำไปปฏิบัติในบทบาทการรับรู้ชื่อเสียงจากภายนอก การวัดประสพคิในการทำธุรกิจ การรับรู้ชื่อเสียงจากภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการไปปฏิบัติ เก็บข้อมูลจากพนักงานให้บริการส่วนหน้าชาวเยอรมันจำนวน 150 คน และพนักงานให้บริการส่วนหน้าชาวอเมริกันจำนวน

มากกว่า 200 คน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ชื่อเสียงภายนอกและนวัตกรรมทำให้บริการพฤติกรรมนำไปปฏิบัติถูกแทรกด้วยความคาดหวังชื่อเสียง และความคาดหวังประสิทธิภาพของผลลัพธ์ทางบวก นอกจากนี้ความคาดหวังประสิทธิภาพของผลลัพธ์ทางบวกยังมีแรงขับเคลื่อนมากกว่าความคาดหวังในชื่อเสียงของกลุ่มตัวอย่างชาวอเมริกัน ซึ่งบทสรุปของผู้เขียนงานวิจัยชิ้นนี้ให้ความสำคัญกับการนำไปใช้ปฏิบัติ ทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติทางการจัดการ

เวง มาร์ค ลิม (Weng Marc Lim, 2016) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์และ ความยั่งยืนในการบริการและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ที่มีผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม การจัดการปัญหาที่ซับซ้อนของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา ภายใน โดยผ่านการนำเสนอแนวความคิดมุมมองใหม่ในการสร้างสรรค์ที่มีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนใน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการบริการและการท่องเที่ยวที่มีให้ร่วมสมัย ซึ่งภาพรวมของการ พัฒนาอย่างยั่งยืนและคำอธิบายอย่างละเอียดของแนวคิดความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้ใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ความความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนสอดคล้องกับความคิดสร้างสรรค์ ในการส่งเสริมการท่องเที่ยว

ไมจาลซ์ ซานต้า (Mijalce Santa, 2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้รูปแบบการสร้าง แบบจำลององค์กร ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องภายนอกองค์กรการเรียนรู้ที่ สามารถให้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามแนวความคิดได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ส่วนใหญ่ขาด ความชัดเจนแนวคิดและการดำเนินงานที่ไม่แน่ชัด นี้ได้ทำลายความเป็นไปได้อย่างยิ่งสำหรับการ พัฒนารูปแบบองค์กรการเรียนรู้ จุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้คือการระบุกลไกการกำเนิดขององค์กร การเรียนรู้โดยใช้แบบจำลองรูปแบบที่มุ่งเน้น นี้คือความสำเร็จผ่านการพัฒนาขององค์กรการเรียนรู้ รูปแบบความคิดที่มีการเรียนรู้ที่เป็นโดเมนกลางการสนับสนุนจากการเพิ่มอีก 10 โดเมนที่จัดเป็นสี่เสา: ทิศทาง (วิสัยทัศน์และกลยุทธ์) โครงสร้างพื้นฐาน (โครงสร้างเทคโนโลยีและกระบวนการ) อย่าง ไม่เป็นทางการ (วัฒนธรรมอำนาจ การเมือง) และการเปลี่ยนแปลง (ความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลง) ผ่านการพัฒนาแบบจำลองสำหรับโดเมนของรูปแบบระดับการเรียนรู้และความสัมพันธ์แต่ละก้าวข้ามและ ฝัง 'ถูกระบุว่าเป็นกลไกการกำเนิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อิวอน ฮันเตอร์-จอห์นสัน Yvonne Hunter-Johnson (2015) ได้ศึกษาเรื่องอายุและ การศึกษา ประชากรศาสตร์ขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ขององค์กรการเรียนรู้ในการ บังคับใช้กฎหมาย นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่มีการระบุปัจจัยที่สำคัญมากที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ขององค์กรการเรียนรู้หรือการรับรู้ของพนักงานขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในบาหลีมี การศึกษาการรับรู้ของพนักงานได้รับอิทธิพลจากระดับการศึกษาของพวกเขาหรือตามอายุของพวกเขา การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของเจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎหมายขององค์กรของพวกเขาในฐานะที่ เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แต่ละทีมและระดับองค์กร นอกจากนี้ศึกษาการตรวจสอบการรับรู้ของ เจ้าหน้าที่ ได้รับอิทธิพลจากระดับการศึกษาของพวกเขาและอายุ ทั้งหมดของผู้เข้าร่วมจำนวน 290 คน ได้ทำการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและ ANOVAs ผลจากการศึกษาพบว่า การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ขององค์กรการส่งเสริมการเรียนรู้การปฏิบัติและวัฒนธรรมเป็นกลางเผยให้เห็น ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ของพวกเขาที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา

ซาเนทาเกะ นากายوشي (Sanetake Nagayoshi, 2015) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่ง การเรียนรู้จากความล้มเหลวผ่านทางเครือข่ายความรู้: กรณีศึกษา บริษัท วิศวกรรมในประเทศญี่ปุ่น ที่ทำให้ความพยายามสำหรับธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะแสวงหาผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเป็น เรื่องที่จำเป็นสำหรับ บริษัท ที่จะให้เติบโตอย่างยั่งยืน การเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นหนึ่งในวิธีที่จะ แสวงหาผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น แต่มันเป็นเรื่องยากเป็นพิเศษสำหรับองค์กรที่จะทำมันได้ดี ผลงานวิจัยนี้จะเสนอกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากพวกเขาประสบความสำเร็จ ในการสร้างวิธีการที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวที่ได้จำนวน 41 กรณีศึกษาที่ล้มเหลวและ บทเรียนจากความล้มเหลวตั้งแต่ปี 2005 นอกจากนี้พวกเขาได้รับกำไรมากขึ้นกว่า 6 ปีที่ผ่านมา ใน บทความนี้ผู้เชี่ยวชาญสำรวจปัจจัยความสำเร็จในการเรียนรู้จากความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ การให้บริการร่วมกันและการสื่อสาร หากแต่พบเพียงสมมติฐานเบื้องต้นสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปและมีความ จำเป็นต้องตรวจสอบอย่างละเอียดต่อไป

รUFF (Ruff, 2015) ได้ศึกษาบทบาทวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสะท้อนประสบการณ์จริงจากอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้ทำการศึกษา วิสัยทัศน์ของบริษัท ยานยนต์ข้ามชาติ ในการทำงานกับการมอบหมายงานนี้ โดยศึกษาถึงวิธีการแนวทางการ พัฒนาระยะปานกลาง ถึงระยะยาวในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนาทางสังคมและการ ตลาด รวมอยู่ในกระบวนการนวัตกรรมและกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือศึกษาวิสัยทัศน์ บริษัท ยานยนต์ว่า 1) ครอบคลุมเต็มรูปแบบของบทบาทและการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ศึกษาตัวอย่างกรณีศึกษา เกี่ยวกับลักษณะบทบาทและลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าว 3) สรุป คำแนะนำสำหรับการออกแบบขององค์กรและกระบวนการออกแบบวางแผน โดยการวิจัยแนวโน้ม ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์การประเมินผลที่คาดหวัง ด้านความคิดนวัตกรรม และการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับองค์กร

เชน และ คณะ (Chen et al., 2015) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการรูปแบบองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้ง ความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยผู้วิจัยอธิบายว่ารูปแบบ องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคลในการรับรู้ การแสดงออก การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในเรื่องกระบวนการสร้างสรรค์ ขณะที่รูปแบบการ รับมือความขัดแย้งกล่าวถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลในการตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคล ทั้งนี้ การจัดการกับความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรนั้นก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลึกต่อกลุ่ม ผู้วิจัยจึงสำรวจ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบองค์ความรู้ที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการรับมือความขัดแย้ง และ ความสำเร็จในอาชีพด้วยอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ โดยใช้สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในการพิจารณาสมมติฐานจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจสร้างสรรค์ใน ประเทศได้หวั่นจำนวน 251 ราย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการองค์ความรู้ของ ผู้ประกอบการนั้นมีผลต่อความสำเร็จเชิงพาณิชย์และยังส่งผลต่อรูปแบบการรับมือความขัดแย้ง เมื่อ พิจารณาจากทฤษฎีจิตวิทยาการรู้คิดและการจัดการความขัดแย้ง ยังพบว่าการศึกษานี้เผยให้เห็นถึง การขาดความสัมพันธ์ของการใช้องค์ความรู้ในองค์กรกับการจัดการความขัดแย้งในการประกอบธุรกิจ

มิง แลง เซง (Ming-Lang Tseng, 2015) ได้ศึกษาการพัฒนาวิธีการผสมผสาน การปรับปรุง การตัดสินใจเลือกนวัตกรรมการบริการ เพราะบรรทัดฐานสำหรับการรับรู้ของลูกค้ามีแนวโน้มไม่ชัดเจนและมีความขัดแย้ง กระบวนการประเมินการรับรู้ ใช้มาตรวัดเชิงคุณภาพ และข้อมูลในการดำเนินการ ใช้มาตรวัดเชิงปริมาณนำมาผสมผสานกัน วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งคือ ประเมินมาตรวัดเชิงคุณภาพและมาตรวัดเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการผสมผสาน ความคลุมเครือของทฤษฎี ใช้วิธีการแยกกันเป็นส่วนๆ ของเกณฑ์บรรทัดฐานขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ทฤษฎี การศึกษายอมรับว่าเกณฑ์มีความสัมพันธ์ในการพึ่งพาอาศัยกัน ความได้เปรียบของการวางแผนวิธีการแบบผสมผสานแสดงให้เห็นเป็นโครงสร้างลำดับชั้น แสดงให้เห็นผ่านบ่อน้ำร้อนในอุตสาหกรรมโรงแรม วิธีการที่วางแผนไว้แล้วมีประโยชน์มากในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการ เพราะสามารถระบุเกณฑ์บรรทัดฐานหลักอย่างชัดเจน ผลการศึกษาชี้ว่าวิธีการอย่างง่ายและมีประสิทธิภาพรองรับเกณฑ์ที่มีกำไรและขาดทุน และสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขา และลดความเสี่ยงในการสร้างสรรค์นวัตกรรม บริการโดยรวม

จูเลีย ไนอีฟ และ เมอซีเดส ซีการ์รา ไชเปรส (Julia Nieves and Mercedes Segarra Cipres, 2015) ได้ศึกษาการจัดการนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยวิเคราะห์บริษัทผู้ก่อตั้งโรงแรมทั้งหมดที่อยู่ในอาณาเขตของสเปน ทำการทดสอบผลกระทบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของการจัดการนวัตกรรม ทุนมนุษย์และการรวมตัวกันมีผลทางบวกต่อการจัดการนวัตกรรม ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงภายนอกมีผลทางบวกต่อการจัดการนวัตกรรม ความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรม ตัวแทนไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรม การศึกษาการจัดการนวัตกรรมได้รับการยอมรับว่ามีความสัมพันธ์กันเมื่อไม่นานที่ผ่านมา แต่ยังคงขาดการวิจัยเชิงประจักษ์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน หัวข้อนี้ได้พิจารณาถึง 2 รูปแบบของสาเหตุการจัดการนวัตกรรมในอุตสาหกรรมบริการในบริบทภายในของบริษัท ผลกระทบของความรู้และทักษะของพนักงานได้รับการวิเคราะห์ อย่งไรก็ดีความสามารถในการรวบรวมความรู้ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินหน้าที่ ในความสัมพันธ์กับตัวแทนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการเปลี่ยนแปลงภายนอกของตัวแทน ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการนวัตกรรม ข้อมูลรวบรวมจาก 109 บริษัท ที่ดำเนินการจัดตั้งในประเทศสเปน แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรภายในและความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงภายนอกกำหนดการจัดการนวัตกรรม อย่งไรก็ดีความรู้ช่วยให้อุตสาหกรรมนักท่องเที่ยวไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการนวัตกรรม

เอลิซาเบธ ซิเมนสการ์ (Elizbieta Szymanska, 2015) ได้ศึกษาการสร้างรูปแบบนวัตกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ วัตถุประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญคือต้องการหาคำตอบของปัญหาการวิจัยที่ว่ารูปแบบนวัตกรรมมีประโยชน์ในการเป็นรูปแบบการสร้างวิธีการสำหรับการตัดสินใจในการเป็นรูปแบบนวัตกรรมในการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ นวัตกรรมในการท่องเที่ยว คือ การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ที่เพิ่มมากขึ้น จะมีชีวิตที่ยาวยังคงมีสุขภาพและรักษา ความงามและรูปแบบที่ดีเป้าหมายหลักของงานชิ้นนี้ คือการสร้างแบบจำลองทางทฤษฎีของระบบนวัตกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ เป็นการบรรยายข้อมูลเริ่มต้นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ ยังไม่ได้รับการจำแนก และมีรูปแบบของนวัตกรรมนำเสนอผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้รับการดำเนินการในรอบสอง โดยใช้วิธีเดลฟาย ผลการวิจัย คือการเกิด 3 รูปแบบที่แตกต่างกันของนวัตกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ การศึกษาเติมช่องว่างในการทฤษฎีวิทยาการจัดการ

อเลสซานโดร ซิลว่า โอลิเวียและคณะ (Alessandro Silva Souza Oliveira et al., 2015) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรผ่านเหตุการณ์ที่หายาก: การวิเคราะห์จากมุมมองแบบบูรณาการ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้การโจมตีทางทฤษฎีและนำเสนอรูปแบบที่ช่วยให้เราสามารถเข้าใจกระบวนการของการเรียนรู้ขององค์กรในเหตุการณ์ที่หายาก การนำมุมมองแบบบูรณาการงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการของการเรียนรู้ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและสังคมด้านที่สนับสนุนและช่วยให้เข้าใจในปรากฏการณ์เช่นเดียวกับการดูดซึมของระดับของการวิเคราะห์ในการเรียนรู้ที่สามารถเกิดขึ้นได้ การวิเคราะห์และกระบวนการปฏิบัติงาน แนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่เกี่ยวข้องไปยังเหตุการณ์ที่หายากน่าจะเป็นทางเลือกที่ทำงานเพื่อเสริมสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทางและทำความเข้าใจพลวัตโดยที่การปฏิบัติใหม่จะเกิดขึ้นและฐานความรู้ใหม่ที่จะถูกสร้างขึ้นมาใช้ และสถาบันซึ่งยืนยันการยอมรับของมุมมองบูรณาการ รูปแบบความคิดสามารถที่จะเปิดเผยในรูปแบบที่เรียบง่าย, กระบวนการที่ซับซ้อนโดยที่องค์กรเรียนรู้เมื่อพวกเขาสามารถตรวจสอบละครของพวกเขาของการตอบสนองในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขา ละครของการตอบสนองหมายถึงชุดของการปฏิบัตินิสัยบทบาท (ที่มีศักยภาพหรือตระหนัก) ได้รับอนุญาตและที่มีความสามารถที่จะกำหนดใหม่เมื่อได้รับอิทธิพลจากเหตุการณ์เอกพจน์

เคียว มิน นาม และคณะ (Kyung-Min Nam et al., 2015) ได้ศึกษาเรื่องช่องว่างขององค์กรที่มีขนาดกะทัดรัดและเทคโนโลยี การศึกษาคั้งนี้จะตรวจสอบว่าทำไมพื้นที่ขององค์กรที่มีขนาดกะทัดรัดอาจสำคัญสำหรับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นผ่านการเปรียบเทียบในกลุ่มยานยนต์ชั้นนำของประเทศจีน การวิเคราะห์เปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่าเซี่ยงไฮ้ยานยนต์อุตสาหกรรม (SAIC) เกินกว่าสองคู่แข่งท้องถิ่นในแง่ของความสามารถด้านเทคโนโลยีส่วนหนึ่งเป็นเพราะ บริษัท มีการจัดการพื้นที่ขององค์กรในการเชื่อมต่ออย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์การเติบโตอย่างเข้มข้นในระดับกลุ่ม SAIC ได้รับประโยชน์อย่างมากจากพื้นที่ขององค์กรที่มีขนาดกะทัดรัดในการสร้างความสามารถด้านเทคโนโลยีในขณะที่มันเอื้อให้เกิดการประชุมและบูรณาการทรัพยากรภายในและส่งเสริมกลุ่มกว้างการทำงานร่วมกันสำหรับภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของสินทรัพย์ที่ได้มา

ชาแนซ เรซามัน และ มาร์แยม คาริมิ (Shahnaz Rezamand and Maryam Karimi, 2015) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรที่มีผลการเรียนรู้ในส่วนของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของพยาบาลที่ประสิทธิผลของการดำเนินงานและทักษะการจัดการของผู้บริหารการพยาบาลประโยชน์มากสำหรับองค์กรด้านการดูแลสุขภาพนำในเรื่องนี้สำคัญมาก การศึกษาการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน นักวิจัยพยายามที่จะเรียนรู้ขององค์กรโดยเน้นบทบาทของการเป็นผู้นำทางการพยาบาลโปรแกรมและการแทรกแซงและจึงเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำของพวกเขา วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้เพื่อตรวจสอบองค์กรที่มีผลการเรียนรู้ในส่วนของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของพยาบาลที่ การศึกษาเป็นกลุ่มการศึกษาทั้งทดลองก่อนและหลังการทดสอบ ข้อมูลอธิบายประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามคือ 0.95 มีผู้เข้าร่วมจำนวน 88 คนรวมทั้งผู้บังคับบัญชา 19 คน และ 69 คน เข้าร่วมพยาบาลในโรงพยาบาลในการเรียนการสอนวิธีการสำรวจสามะโนประชากร แบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์โดยวิชาแล้วผู้นำของผู้บริหารของเนื้อหาการเรียนรู้การสื่อสารองค์กรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของการบรรยายการอภิปรายกลุ่มและให้

สถานการณ์การฝึกอบรมและไม่ได้เตรียมที่จะหัว 2 เดือนหลังจากที่โปรแกรมเสร็จสมบูรณ์ แบบสอบถามโดยอาสาสมัคร ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS และสถิติเชิงพรรณนา (ความถี่ความถี่สัมพัทธ์เฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และจับคู่ t-test ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ อัตราเฉลี่ยสำหรับประสิทธิภาพของลักษณะความเป็นผู้นำของตัวเองของการประเมินผลหัวหน้าหรือผู้ช่วยเพิ่มขึ้น หลังจากการแทรกแซงและการทดสอบที่จับคู่ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในค่าเฉลี่ยคะแนนจากมุมมองของควมมีประสิทธิผลของหัวหน้าหรือผู้ช่วยก่อนและหลังการแทรกแซง  $\geq p$

เซง ควอน ยู และคณะ Shengquan Yu et, al. (2015) ได้ศึกษาจากการเรียนรู้วัตถุประสงค์การเรียนรู้ของเซลล์: รูปแบบองค์การทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ บทความนี้นำเสนอรูปแบบใหม่สำหรับการจัดระเบียบแหล่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เปิดการพัฒนาสังคมและบริบท โดยการแนะนำมิติเวลาเข้าไปในองค์กรของแหล่งการเรียนรู้ในการเรียนรู้มีสื่อสนับสนุนการวิวัฒนาการแบบไดนามิกของแหล่งการเรียนรู้ในขณะที่พวกเขากำลังถูกนำมาใช้ นอกจากนี้โดยการแนะนำความหมาย (ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ) ในรูปแบบการเรียนรู้มีความยืดหยุ่นสามารถอธิบายโครงสร้างภายใน และความสัมพันธ์ภายนอกของแหล่งการเรียนรู้ที่ช่วยให้วิวัฒนาการของแหล่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย นอกจากนี้โดยใช้รูปแบบการคำนวณของเครือข่ายรู้ทางสังคมการเรียนรู้มีสื่อช่วยให้ไม่เพียง แต่รูปธรรมทรัพยากรร่วมกัน แต่ยังมีส่วนร่วมของเครือข่ายความรู้ทางสังคม สุดท้ายโดยแยกการปรับโครงสร้างและเนื้อหาทรัพยากรทรัพยากรในรูปแบบการจัดเก็บในการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จในการรับรู้บริบทของการเรียนรู้ที่แพร่หลาย (U-learning) ทรัพยากร การเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการรวมทรัพยากรที่แตกต่างจากรูปแบบวัตถุประสงค์การเรียนรู้ มันทำให้ขึ้นสำหรับข้อบกพร่องของเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่มีอยู่ในพื้นที่ดังต่อไปนี้ การแบ่งปันข้อมูลกระบวนการและความรู้เครือข่ายทางสังคมสติปัญญาของทรัพยากรและวิวัฒนาการของเนื้อหา การเรียนรู้มีสื่อให้กรอบทฤษฎีขององค์กรทรัพยากร U-การเรียนรู้

จิกวน แซง และคณะ (Jiekuan Zhang and Mei Ji, Yan Zhang, 2015) ได้ศึกษาเรื่องความยั่งยืนด้านการท่องเที่ยวในทิเบต โดยใช้วิธีการวางแผนระบบลวงหน้า วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือการใช้วิธีการประเมินแบบไม่เชิงเส้น (Non-linear) แบบไดนามิกเพื่อประเมินความยั่งยืนด้านการท่องเที่ยวของเขตปกครองตนเองทิเบต (TAR) จีนเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดขึ้นใหม่ วิธีการนี้ใช้ระบบพลวัตและเครือข่าย จากหลักการใน 7 ข้อการศึกษานี้ระบุตัวชี้วัดความยั่งยืนด้านการท่องเที่ยว 13 ตัวรวมทั้งรายได้จากการท่องเที่ยว ทรัพยากรทางการท่องเที่ยว และการท่องเที่ยวที่ทำให้เกิดมลพิษ เป็นต้น ความแตกต่างตามฤดูกาลการเข้าถึง ฯลฯ จากนั้นจะมีการสร้างแบบจำลองพลศาสตร์ของระบบรวมทั้งตัวบ่งชี้ 13 ตัว (variables) และตัวแปรเสริมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับการจำลองตัวเลขโดยใช้สามชั้นเครือข่ายประสาท BP โดยขั้นตอนวิธีทางพันธุกรรมและขั้นตอนการจับกลุ่มอนุภาค การศึกษานี้ประเมินความยั่งยืนในอนาคตแบบไดนามิกและเปรียบเทียบวิวัฒนาการความยั่งยืนในปี 2014 - 2050 ภายใต้กลยุทธ์การพัฒนาที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการควบคุมแบบขับเคลื่อนอย่างไม่หยุดนิ่ง ยังเป็นการจัดการทางวิทยาศาสตร์ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคต อีกทั้งเป็นแนวทางในการประเมินความยั่งยืนในการท่องเที่ยวระดับภูมิภาคด้วย

เนรินกา แลงวินิเเน่ (Neringa Langvinienė, 2014) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในภาคบริการทางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในลิทัวเนีย งานเขียนนี้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในภาคการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงในการท่องเที่ยวทั่วไป รวมถึงวัตถุประสงค์การท่องเที่ยวส่วนบุคคล ธุรกิจ สุขภาพและการพักผ่อน การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทุติยภูมิ รวมถึงสถิติของบริษัทที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จำนวนพนักงาน รายได้ และข้อมูลของลูกค้า ระยะเวลาในการเข้าพัก และการประเมินการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ผลชี้ให้เห็นเฉพาะเจาะจงว่าการเปลี่ยนแปลงการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในลิทัวเนียสามารถใช้การแสดงด้านตลาดการท่องเที่ยว โดยรัฐบาลลิทัวเนียสำหรับการวางตำแหน่งของประเทศให้เป็นผู้ผลิตการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

เฮตซามุดดิน ซารูจี Hessamoddin Sarooghi (2013) ได้ศึกษาเรื่องการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม: การสังเคราะห์ข้อมูลประเมินอภิมานขององค์กรทางวัฒนธรรมและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ที่เชื่อมกันโดยทั่วไปว่าความคิดสร้างสรรค์ช่วยเพิ่มกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ด้วยการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรมแม้ว่าในเชิงบวกมีการผลิตที่หลากหลายของผล ในการศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 52 ตัวอย่างเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะในการทดสอบลักษณะของความสัมพันธ์นี้และโดยเฉพาะวิธีการที่องค์กรด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับบุคคล นอกจากนี้ ยังพบผลกระทบที่น่าสนใจในการที่ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำหรับ บริษัท ขนาดใหญ่นวัตกรรมกระบวนการและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีต่ำเมื่อเทียบกับ บริษัท ขนาดเล็กนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมไฮเทค จึงสรุปได้โดยการอภิปรายทฤษฎีและผลกระทบและข้อเสนอแนะเสนอขายการบริหารจัดการสำหรับการวิจัยในอนาคตผู้ประกอบการและวรรณกรรมนวัตกรรม

จีเซม (Gizem, 2013) ได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมและการวัดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรม: การตัดสินใจลำดับขั้นการทำแบบจำลอง โดยมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาของวิธีการใช้ตัวชี้วัดในการตรวจสอบการสร้างสร้งนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ ลักษณะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ข้อมูลแบบบูรณาการเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนของโรงแรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการตัดสินใจ เพราะมันเป็นเรื่องยากมากในการประเมินผลการดำเนินงานของ บริษัท ที่อยู่บนพื้นดินของตัวชี้วัดมากเกินไป วัตถุประสงค์ของงานก็คือการออกแบบรูปแบบสำหรับการได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนเกณฑ์คอมโพสิตเพื่อที่จะวัดได้ที่ยั่งยืน การเจริญเติบโตและการสร้งสร้งนวัตกรรม แนวคิดอุตสาหกรรมเพื่อนำเสนอกรอบแนวคิด นี้ถูกนำมาใช้โดยการกำหนดตัวบ่งชี้ผลกระทบของแต่ละคนนั้น การพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยรวมของ บริษัท โดยใช้แนวคิดของเอเอสพี

ซี เจ เซง (C.J. Cheng, 2012) ได้ศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างนิเวศนวัตกรรมและผลการดำเนินงานในภาคอุตสาหกรรมประเทศไต้หวัน โดยในหลายองค์กรพยายามทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเชิงนิเวศ ในขณะที่รูปแบบนวัตกรรมที่แต่ละองค์กรยังมีคุณลักษณะของตัวเอง โดยยังไม่มีการวิจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ จึงยังไม่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมเป็นมิตรกับ



สิ่งแวดล้อม ที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยไม่ต้องมีมุมมองแบบองค์รวม โดยบทความนี้ได้ศึกษาถึงนวัตกรรม กระบวนการผลิตภัณฑ้องค์กร และผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจ โดยการนำทฤษฎีมาใช้สร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ที่มี 121 ตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมจากสมาคมการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ทุกวัน ผลการศึกษาพบว่านวัตกรรมเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แข็งแกร่งทางธุรกิจ นอกจากนี้ กระบวนการและนวัตกรรมเชิงนิเวศในการสร้างสินค้า จะช่วยเป็นสื่อกลางในการนำเสนอความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาโปรแกรมเชิงนิเวศนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ 1) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจการพึ่งพาซึ่งกันและกัน 2) ความสัมพันธ์ทางวิวัฒนาการร่วมกันระหว่างนวัตกรรมนิเวศที่แตกต่างกัน

เวน จุง เซน (Wen-Jung Chen, 2011) ได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมในการให้บริการของโรงแรม : วัฒนธรรม และบุคลิกภาพ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่กำลังขยายตัวในตลาดทั่วโลก ดังนั้นโรงแรมมีความต้องการในการคิดค้นบริการและกระบวนการของพวกเขาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ประสบความสำเร็จ การระบุกระบวนการที่ให้ความไว้วางใจการบริการดีเยี่ยม และควมมีประสิทธิภาพของนวัตกรรม การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน โดยใช้การทบทวนวรรณกรรม และใช้แบบสอบถามในการสำรวจของพนักงานที่ทำงานให้บริการนักท่องเที่ยวต่างชาติในอุตสาหกรรมโรงแรมในไต้หวันจำนวน 185 คน ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมนวัตกรรมบริการ บุคลิกภาพเชิงรุก พฤติกรรมในการดูแล และนวัตกรรม ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดวรรณกรรมของนวัตกรรมบริการ โดยแสดงให้เห็นว่าสิ่งแวดล้อมมีผลในการครอบงำรูปแบบของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม

มาร์ติน เบียร์น และ คริส โครแมค (Martin Beirne and Chris Cromack, 2009) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการพันธมิตรเชิงสร้างสรรค์ ผลสะท้อนของสังคมในนวัตกรรมบริการ วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาถึงสามมิติที่กล่าวถึงวิทยาศาสตร์การบริการ มุ่งประเด็นของการจัดการความรู้ของสังคม อย่างไรก็ตามสามารถนำมาผสมผสานกับวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมในการผลิตนวัตกรรมบริการ วิธีการสหสาขาวิชาชีพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ความตึงเครียดตรงทางวินัย และการ จัดลำดับความสำคัญ ความไวซึ่งกันและกันกับสภาพบริบทและข้อจำกัดข้อมูลเชิงลึกที่ มีความคิดสร้างสรรค์ และตัวเลือกสำหรับกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่นเดียวกับลำดับขั้นระดับบนขององค์กรและโครงการปรับปรุงการทำงาน จะต้องเชื่อมต่อกับแรงบันดาลใจและข้อมูลเชิงลึกในท้องถิ่น

ริชาร์ด (Rickards, 2006) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการจัดการนวัตกรรมและความสร้างสรรค์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่ถือเป็นกระบวนการที่มีผลมาจากการเกิดนวัตกรรมกับความสร้างสรรค์ การศึกษาครั้งนี้ได้เผยให้เห็นประเด็นต่างๆที่มีความเกี่ยวเนื่องกันอีกทั้งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบที่ทับซ้อนกัน 9 รูปแบบซึ่งในแต่ละด้านของความเป็นผู้นำมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดข้อมูลเชิงลึกที่สร้างสรรค์ หรือการสร้างนวัตกรรม โดยภาวะผู้นำนั้นมีบทบาทที่ทำให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงลึกและความสามารถในการผลิตนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในตัวแบบของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าทั้งภาวะผู้นำ ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมนั้นเป็นเหมือนระบบองค์ความรู้ที่สามารถผสมผสานเพื่อการพัฒนาแนวคิดและการปฏิบัติได้



ตารางที่ 5 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับนำไปกำหนดแนวโน้มองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับ นำไปกำหนดตัวแปร	ระบบการปฏิบัติงาน																		
	การส่งเสริมให้ เกิดความคิด สร้างสรรค์				การมีนวัตกรรม				การเพิ่มสมรรถนะไปสู่อะ องค์การแห่งการเรียนรู้				การจัดการเชิงสุขภาพ						
	ด้านความคิดตลอดแล้ว	ด้านความคิดยืดหยุ่น	ด้านความคิดริเริ่ม	ด้านความคิดละเอียดละออ	ด้านผลิตภัณฑ์	ด้านการบริหาร	ด้านการบริการ	ด้านเทคโนโลยี	การเรียนรู้ในผู้	การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา	การแลกเปลี่ยนวิทยาทันร่วมกัน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การคิดอย่างเป็นระบบ	ด้านสถานที่	ด้านบริการเชิงสุขภาพ	ด้านบริหารจัดการ	ด้านบุคลากร	ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย	ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ
ธีร์ ธีระจินดา และ สมบัติ กาญจนกิจ (2557)	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์ ณิชู ธิตา สุวรรณโณ และธีร ศักดิ์ จินดาบถ (2557)	-	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
ปรารธนา หลีกภัย (2557)	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ศุภวัตร มีพร้อม (2556)	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
นิตี รัตนปรีชาเวช (2555)	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ชนิตาภา แก้วฉลุย(2555)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-
นฤมล จิตรเอื้อ และ เขมมาวีร์ รักษาชูชีพ (2555)	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-
คคนะ น้อยมณี (2554)	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-
ทวีเกียรติ ประพทธี ตระกูล, (2554)	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-
พรพธู รูปจำลอง (2552)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Prajogo (2016)	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mario Schaarschmidt (2016)	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chih-Wen Wu (2016)	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Julia Nieves and Mercedes Segarra Cipres (2015)	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ming-Lang Tseng (2015)	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ruff (2015)	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Neringa Langviniene (2014)	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 5 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับนำไปกำหนดแนวโน้มองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับ นำไปกำหนดตัวแปร	ระบบการปฏิบัติงาน																		
	การส่งเสริมให้ เกิดความคิด สร้างสรรค์				การมีนวัตกรรม				การเพิ่มสมรรถนะไปสู่อ องค์การแห่งการเรียนรู้				การจัดการเชิงสุขภาพ						
	ด้านความคิดตลอดแล้ว	ด้านความคิดที่ยั่งยืน	ด้านความคิดริเริ่ม	ด้านความคิดละเอียดละออ	ด้านผลิตภัณฑ์	ด้านการบริหาร	ด้านกระบวนการ	ด้านเทคโนโลยี	การใฝ่เรียนรู้	การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา	การแลกเปลี่ยนวิทยาทันร่วมกัน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การคิดอย่างเป็นระบบ	ด้านสถานที่	ด้านบริการเชิงสุขภาพ	ด้านบริหารจัดการ	ด้านบุคลากร	ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย	ด้านความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ
C.J. Cheng (2012)	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Wen-Jung Chen (2011)	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-
Ann Mette Hjalager (2010)	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Francina orfila-Sintes and Jan mattsson (2009)	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Martin Beirne & Chris Cromack (2009)	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Meng-Lei Monica et al. (2009)	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-
Maria Elena Baltazar Herrera (2016)	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Robert Nowacki and Katarzyna Bachnik (2016)	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Javier Perez-Freue and Ellen Enkel (2016)	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-
Shahnaz Rezamand and Maryam Karimi (2015)	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-
Neeraj Kumar Jaiswal and Rajib Lochan Dhar(2015)	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Elizbieta Szymanska (2015)	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-



ตารางที่ 5 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับนำไปกำหนดแนวโน้มน้องค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับ นำไปกำหนดตัวแปร	ระบบการปฏิบัติงาน																		
	การส่งเสริมให้ เกิดความคิด สร้างสรรค์			การมีนวัตกรรม				การเพิ่มสมรรถนะไปสู่อ องค์การแห่งการเรียนรู้				การจัดการเชิงสุขภาพ							
	ด้านความคิดคล่องแคล่ว	ด้านความคิดยืดหยุ่น	ด้านความคิดริเริ่ม	ด้านความคิดละเอียดละออ	ด้านผลิตภัณฑ์	ด้านการบริหาร	ด้านกระบวนการ	ด้านเทคโนโลยี	การใฝ่เรียนใฝ่รู้	การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา	การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การคิดอย่างเป็นระบบ	ด้านสถานที่	ด้านบริการเชิงสุขภาพ	ด้านบริหารจัดการ	ด้านบุคลากร	ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย	ด้านความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ
Jiekuan Zhang & Mei Ji, Yan Zhang (2015)	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-
A. Idil Gaziulusoy (2015)	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Shengquan Yu et al (2015)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
Rezamand, S., & Karimi, M. (2015).	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-
Kyung-Min Nam et al, (2015)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-
Sanetake Nagayoshi, (2015)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-
F. Conte et al, (2012)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-
Zhang Qia & Ma Junhaia (2011)	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 5 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับนำไปกำหนดแนวโน้มน้องค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาพบว่า การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มีแนวโน้มน้องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านความคิดคล่องแคล่ว ด้านความคิดยืดหยุ่น ด้านความคิดริเริ่ม และด้านความคิดละเอียดละออ การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่ทำงานร่วมกัน อันได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ในที่นี้คือความรู้ในด้านเทคนิค ขั้นตอนการปฏิบัติ และภูมิปัญญาที่มีอยู่ดั้งเดิม ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative-thinking Skills) เป็นการกำหนดความยืดหยุ่นและจินตนาการของคนในการแก้ปัญหา และแรงจูงใจ คือแรงปรารถนาที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหาที่มีอยู่ ซึ่งก่อให้เกิดการแก้ไขที่

สร้างสรรค์มากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก องค์กรประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี การมีนวัตกรรมมีผลต่อการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรในด้านโครงสร้างการปฏิบัติงานโรงแรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนเพื่อตอบสนองต่อบริบทโลกาภิวัตน์ ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และส่งเสริมให้เกิดความสามารถเชิงการแข่งขัน องค์กรประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การใฝ่เรียนใฝ่รู้ การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ผลักดันการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร สนับสนุนให้ผู้บริหารใส่ใจพัฒนาบุคลากรของตนโดยใช้เครื่องมือการเรียนรู้ให้กับพนักงานมากขึ้น มุ่งหวังที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ฝึกปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นกระบวนการของกลุ่มที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน มาร่วมกันวิเคราะห์และวางแผนปฏิบัติการในการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบหลักที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพมี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านบริการเชิงสุขภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านสุขอนามัยละความปลอดภัย และด้านความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ การจัดการเชิงสุขภาพ มักพบในกลุ่มผู้รักสุขภาพเป็นหลัก อันเนื่องมาจากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทำให้ความต้องการบริการด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น การดำรงชีวิตในสังคมเมืองที่เต็มไปด้วยการแข่งขันก่อให้เกิดความเครียดและโรคร้ายต่างๆ ตามมา เป็นโอกาสในการขยายตัวของบริการส่งเสริมสุขภาพ ดังนั้นการท่องเที่ยวกลุ่มผู้รักสุขภาพ จึงมุ่งสู่การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ สถานประกอบการมีการผ่านมาตรฐานยกระดับเพื่อให้เป็นศูนย์กลางการดูแลสุขภาพของกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา อุตสาหกรรมภาคบริการและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดกลุ่มผู้รักสุขภาพ พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมให้ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว โดยเพิ่มรูปแบบการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว เสริมสร้างศักยภาพสถานให้บริการเชิงสุขภาพและบุคลากรภาคบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นแนวทางการศึกษา และใช้ประโยชน์จากรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดการ	✓	✓		✓	✓
ระบบปฏิบัติงานโรงแรม	✓	✓	✓	✓	✓
นวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดการเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	-	✓	✓
การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	✓	✓	-	✓	✓
องค์การแห่งการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบมาตรฐานในโรงแรม	✓	✓	✓	✓	✓
การวิจัยอนาคต		✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารโรงแรม แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำระบบมาตรฐานในโรงแรมเพื่อการสนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัยและการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล และสนับสนุนการอภิปรายผล การสร้างเครื่องมือการวิจัย ใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำระบบมาตรฐานในโรงแรม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การวิจัยอนาคตวิจัยด้วยการวิจัยอนาคต

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้ดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษา
ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560	ยุทธศาสตร์ 1 การส่งเสริมตลาดท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ 3 การบริหารจัดการท่องเที่ยว
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	ทฤษฎีการจัดการองค์การสมัยใหม่ ทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDCA)
แนวคิดเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงานโรงแรม	ทฤษฎีเชิงระบบ
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม	ด้านผลิตภัณฑ์ การพัฒนาและเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านบริหาร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการตลอดจนการจัดการองค์การที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านกระบวนการ ช่วยตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้บริโภค ด้านเทคโนโลยี เป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงสร้างสรรค์	ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม ความคิดละเอียดลออ
แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	วัตถุประสงค์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ประเภทการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงสุขภาพ	ด้านสถานที่ ด้านบริการเชิงสุขภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 7 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษา
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	การใฝ่เรียนใฝ่รู้ การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR	ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ Delphi ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ EFR

จากตารางที่ 7 ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปสาระสำคัญจากการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการใช้ทฤษฎีการจัดการองค์การสมัยใหม่ และทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDCA) ของเดมมิง แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารโรงแรม โดยใช้ทฤษฎีเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อใช้ศึกษาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริหาร ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วย ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม และความคิดละเอียดละออ แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยสาระสำคัญประกอบด้วยวัตถุประสงค์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ประเภทการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ แนวคิดเกี่ยวกับระบบมาตรฐานในโรงแรม ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย ใช้ยุทธศาสตร์ 1 การส่งเสริมตลาดท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว และยุทธศาสตร์ 3 การบริหารจัดการท่องเที่ยว แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR 3 รอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีข้างต้นมาใช้เพื่อศึกษาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มธุรกิจบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเอกสารในการสังเคราะห์แนวคิด และประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) 2 รอบ เพื่อให้ได้องค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต จากนั้น นำร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มาประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 3 และทำการสังเคราะห์ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งขั้นตอนดำเนินการวิจัยทั้งหมดออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 1 และ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 3 โดยประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR3) ร่วมกับประยุกต์วิธีโคเฮน แคปปา (Cohen's Kappa) มาสังเคราะห์ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต**

ขั้นตอนที่ 1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary research)

ผู้วิจัยใช้ ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อันได้แก่ หนังสือ บทความ งานวิจัย เอกสารเผยแพร่ โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูล และทำการบันทึกข้อมูลที่ต้องการไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการศึกษา ออกแบบและกำหนดวิธี วิจัยเอกสาร แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร มีกระบวนการดังนี้

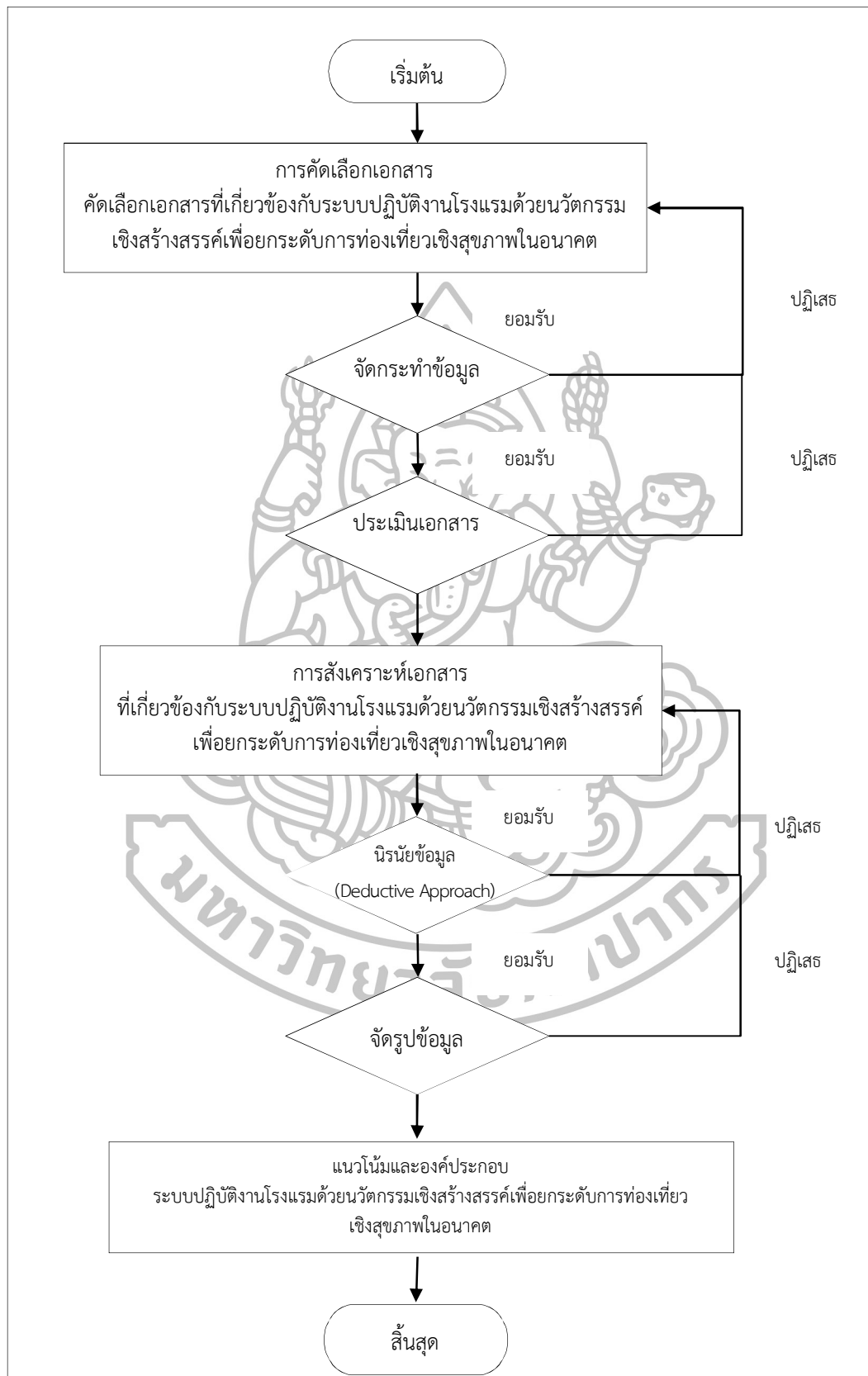
1. การคัดเลือกเอกสาร โดยเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัยทั้งหมด ได้มาจากการศึกษาจากเอกสารในลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกเอกสารเพื่อนำมาวิเคราะห์จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัยมีมาก อีกทั้งเอกสารบางชนิดยังมีความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการคัดเลือก สำหรับงานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยเลือกจาก 1.1) ความทันสมัยของข้อมูล โดยผู้วิจัยดูจากแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นยังสามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการ เพื่อสามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิด วิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.2) มีความสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา 1.3) ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ โดยการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีการยืนยันข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง รวมถึงเป็นข้อเท็จจริง 1.4) ข้อมูลหรือเอกสารที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยพยายามศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในคุณภาพของงานโดยเฉพาะแนวคิดทางการจัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยการจัดการที่มีคุณภาพ

2. จัดกระทำข้อมูล เป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบตาราง เพื่อสามารถประเมินเอกสาร คัดเลือกและศึกษาเอกสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยการนิรนัยข้อมูล (Deductive Approach) จากเอกสาร 200 ฉบับ ลดลงเหลือจำนวน 70 ฉบับ ที่สามารถนำมาใช้กับการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างเหมาะสม ได้แนวคิดเชิงระบบในด้านการให้บริการสุขภาพ การมีนวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดแนวคิดการจัดการคุณภาพในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

3. ประเมินเอกสาร เป็นขั้นตอนที่ใช้สำหรับประเมินเอกสารที่ศึกษา ว่ามีความเกี่ยวข้องกับเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะใช้ศึกษาทำการวิจัยมากน้อยเพียงใด รวมถึงการวิเคราะห์มูลและทำความเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### ขั้นตอนที่ 1.2 สังเคราะห์ประเด็น

โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินอภิมาน (Meta-analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแต่ละแนวคิดทฤษฎีทางการจัดการอย่างองค์รวมและมีระบบเป็นขั้นเป็นตอน และสุดท้ายการวิเคราะห์เอกสาร ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern matching) (Yin, 2003) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ในขั้นตอนที่ 1 คือการลดข้อมูล (Data reduction) เป็นกระบวนการลดข้อมูลดิบ และคัดเลือกเฉพาะข้อมูลหรือตัวแปรที่ใช้ในการทำงานวิจัย และขั้นตอนที่ 2 การจัดรูปข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการสร้างรูปแบบหรือจัดกลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อพิจารณาข้อมูลที่มีความเหมือนกัน เพื่อยืนยันความถูกต้องและพิจารณาถึงความแตกต่างกันของข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อสรุปการวิจัย และขั้นตอนที่ 3 คือการหาข้อสรุป และจัดกลุ่มเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อมาจัดกระทำเป็นแนวโน้มขององค์ประกอบในแต่ละด้านพร้อมทั้งจัดทำตารางข้อมูลแสดงความสัมพันธ์จากการใช้ประโยชน์จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำไปใช้ในการสร้างข้อคำถามสัมภาษณ์ EDRF สรุปดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร

สรุปจากแผนภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร จะเห็นได้ว่า การวิจัยเอกสาร ถือว่ามีความสำคัญ เป็นขั้นตอนทำวิจัย เพื่อสร้างแนวโน้มในการสังเคราะห์องค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาเอกสาร และคัดเลือกเอกสารที่มีคุณภาพ จากนั้นนำมาสังเคราะห์เอกสาร ในขั้นตอนการสังเคราะห์เอกสารนั้นต้องมีการตรวจสอบรายละเอียดความน่าเชื่อถือของเอกสาร และความถูกต้องของข้อมูล โดยการศึกษาความเชื่อมโยงของข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยหลายๆงาน และจากความสอดคล้องตรงกันของข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยหลายๆงาน ที่นำมาศึกษาพิจารณาเพื่อนำมาสร้างแนวโน้มและนำไปใช้ในการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

สำหรับในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 มาเป็นการนำแนวโน้มของตัวแบบ ที่ได้จากการวิจัยเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างข้อคำถามสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2 รอบ และนำมาสังเคราะห์ขึ้นรูปเพื่อนำมาสร้างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ของระบบบริหารโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ จากแผนภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบอนาคต (EDFR) มีกระบวนการดังนี้

### ขั้นตอนที่ 2.1 การวิจัยอนาคตแบบ (EDFR) รอบที่ 1

1. สร้างข้อคำถาม โดยนำผลองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มาสร้างข้อคำถามเพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อคำถามที่ใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

2. สัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 เป็นขั้นตอน การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติงานโรงแรม รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จำนวน 17 คน (จุมพล พลภูธรชีวิน, 2548) ด้วยวิธีการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับในขั้นตอนการวิจัย จะใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักตามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยกำหนดผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิ ความรู้ หรือประสบการณ์เฉพาะทางด้านการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้วยเทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลประกอบด้วย

1. ผู้ประกอบการในธุรกิจให้บริการโรงแรม จำนวน 6 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบปฏิบัติงานโรงแรมและนวัตกรรมบริการ กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน
3. กลุ่มหน่วยงานภาครัฐจำนวน 5 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 17 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้น มีความเหมาะสมตามเกณฑ์และสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. McMillian, 1971) ที่เสนอว่า หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปเป็นระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด และคงที่ที่ระดับ 0.02 ดังตารางที่ 8 แสดงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน

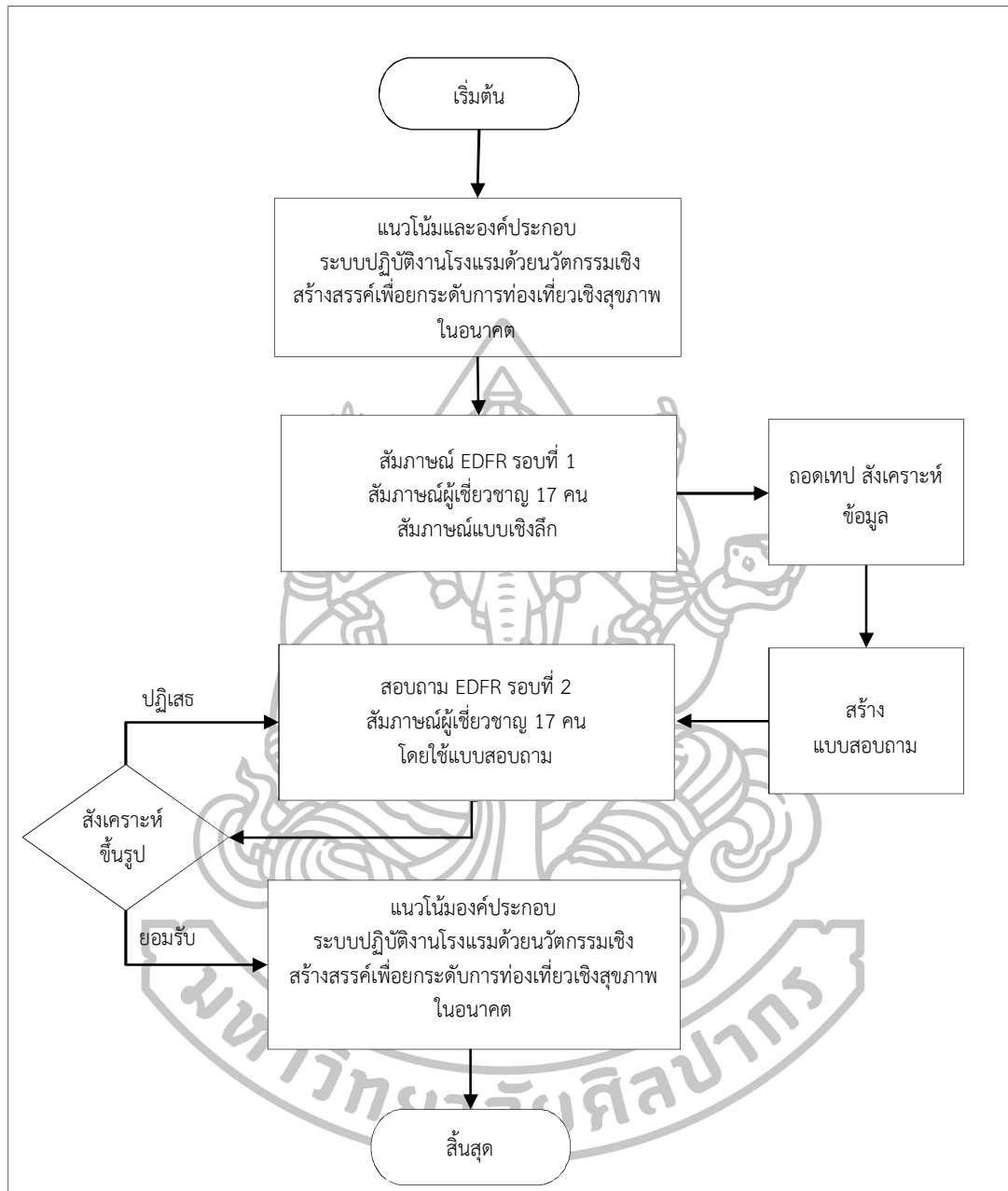
จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ระดับความคลาดเคลื่อน	อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน
1-5	1.20-0.70	0.5
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
<b>17-21</b>	<b>0.50-0.48</b>	<b>0.02</b>
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Thomas T. Macmillan, "The Delphi Technique" (paper presented at the annual meeting of the California junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California, 1971), 3-5.

3. เรียบเรียงข้อมูลโดยการถอดเทปและสังเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการสอบถามข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 17 คน จากการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 แล้วนำข้อมูลนั้นมาจัดกระทำรวบรวมขึ้นมาเป็นแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย EDFR รอบที่ 2 เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งเพื่อยืนยันคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 หรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนยิ่งขึ้น สำหรับใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีสามเส้า (Triangulation) ในด้านข้อมูล (Data) ทำการตรวจสอบแหล่งที่มาจาก 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล ในด้านผู้วิจัย (Investigator) คือการตรวจสอบผู้วิจัยแต่ละคนได้ข้อมูลแตกต่างกันอย่างไร ในด้านทฤษฎี (Theory) ตรวจสอบผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมที่ตีความข้อมูลเดิมแตกต่างกันเพียงใด

#### ขั้นตอนที่ 2.2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 2

1. แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เป็นขั้นตอนการนำแบบสอบถามที่ได้จากการถอดบทสนทนาจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 มานำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เพื่อยืนยันคำตอบหรือเพิ่มเติมแปรที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัย หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยจึงมาเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติมาคำนวณค่าเพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นองค์ประกอบ โดยเกณฑ์พิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือค่า Q3-Q1) เป็นค่าความสอดคล้องกันของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องไม่เกิน 1.5 ถือว่ามีค่าที่เหมาะสม จากนั้นนำผลที่ได้มาสรุป และสร้างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต สรุปดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบอนาคต EDFA รอบที่ 1 และรอบที่ 2

สรุปจากภาพที่ 8 Flow chart แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบอนาคต EDFA รอบที่ 1 และรอบที่ 2 จะเห็นได้ว่าขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสำหรับการสร้างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยต้องมีการเตรียมการหาข้อมูลระบบปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนมากที่สุด และเพื่อนำคำตอบที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อนำไปใช้ในการจัดระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป



### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงประเมิน เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต จากภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 3.1 การวิจัยเชิงประเมิน

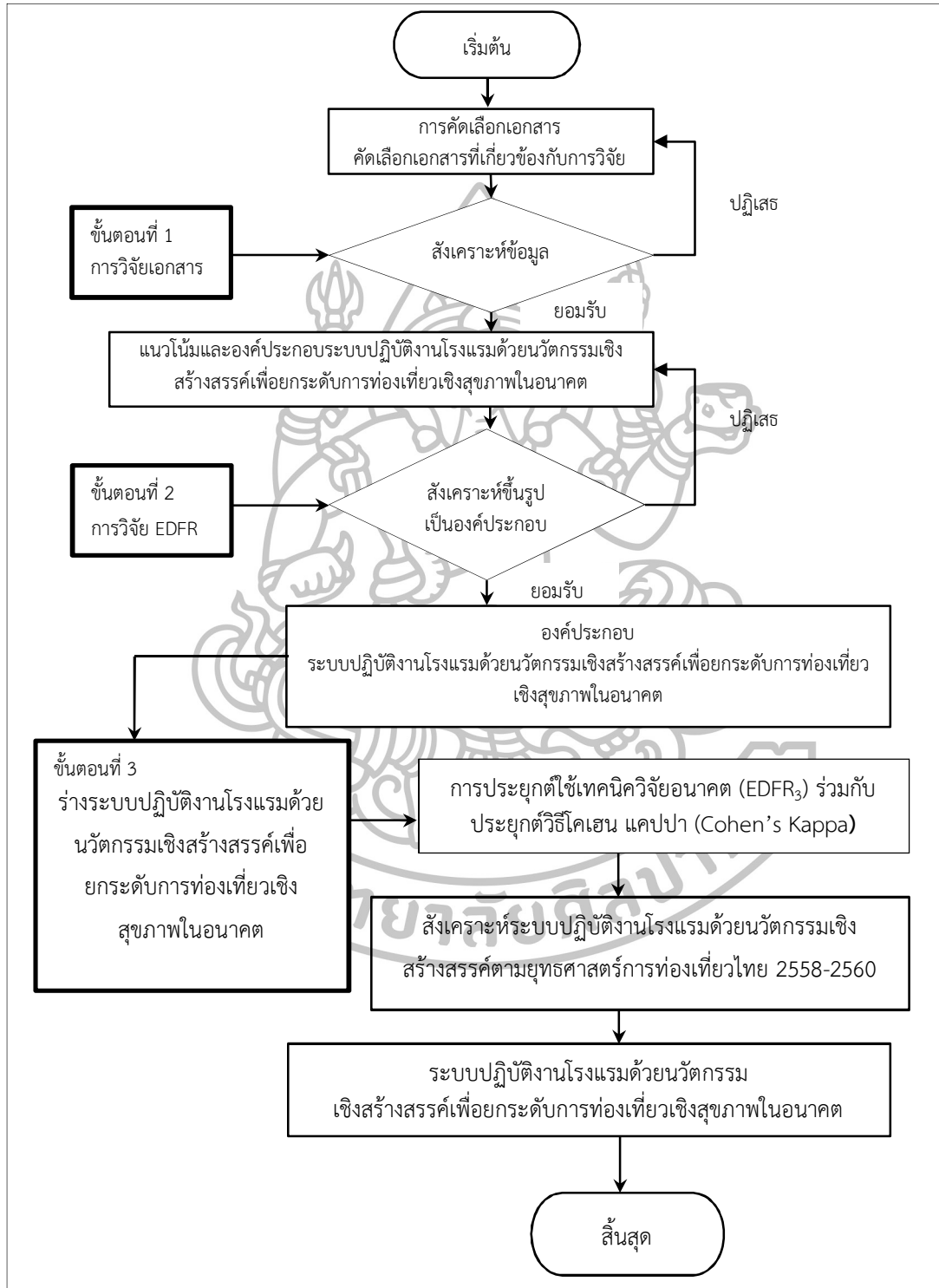
ร่างเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ มาประยุกต์การวิจัยแบบอนาคต EDFR รอบที่ 3 ร่วมกับประยุกต์วิธีการประเมินระบบปฏิบัติงานด้วยวิธีโคเฮน แคปปา (Cohen's Kappa) เพื่อสังเคราะห์เป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากภาพที่ 9 แสดงการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต และทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ร่างการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และได้การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากขั้นตอนดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน สามารถวิเคราะห์และสรุปกระบวนการได้ดัง  
ภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แผนผังแสดงขั้นตอนรวมกระบวนการวิจัยเพื่อการพัฒนา ระบบปฏิบัติงานโรงพยาบาลด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากภาพที่ 10 แผนผังแสดงขั้นตอนภาพรวมแสดงกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต เป็นภาพการสรุปรวมขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร เป็นขั้นตอนสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแนวโน้มองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Future Research) รอบที่ 1 และรอบที่ 2 เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานของอนาคตนิยม(Futurism) จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต (Futures research) เทคนิคเดลฟาย และ EFR จุดมุ่งหมายหลักมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้องแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นและป้องกัน หรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่ามันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ดังนั้นข้อมูลที่ด้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบายการตัดสินใจตลอดไปจนถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ โดยนำแนวโน้มองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเอกสารในขั้นตอนที่ 1 นำมาสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นองค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิจัยอนาคตแบบ EDFR โดยใช้การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 และใช้การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งจะต้ององค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยเพื่อในการวิจัย เมื่อได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยแล้วจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป ในขั้นตอนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในรอบที่ 3 ร่วมกับประยุกต์วิธีโคเฮน แคปปา (Cohen's Kappa) เพื่อให้ได้การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยและการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) โดยศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มธุรกิจโรงแรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิด

#### ตอนที่ 1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี ข้อมูลสนับสนุน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการร่างการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสารในระดับทุติยภูมิ ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารและศึกษาทฤษฎีที่มีความเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนในการนำไปสร้างรูปแบบและระบบปฏิบัติงานโรงแรมโดยใช้แนวคิดนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

ในการศึกษาทฤษฎีด้านกระบวนการจัดการ พบว่ากระบวนการจัดการที่เริ่มจากการวางแผน (Planning) ที่ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนด จัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำไปสู่การวางนโยบายขั้นตอนการดำเนินงาน จากนั้นขั้นตอนต่อมาคือการจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการเตรียมงาน การวางโครงสร้างขององค์การ กำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกระดับต่างๆ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับความสามารถของบุคคล การมีผู้นำ (Leading) ที่มีหน้าที่ควบคุมและบริหารงานบุคคล คัดเลือกสมาชิกที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน อีกทั้งต้องฝึกอบรม กระตุ้นสมาชิกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น สุดท้ายคือต้องควบคุม (Controlling) เพื่อพัฒนามาตรฐานของระบบปฏิบัติงานโรงแรม การติดตามผลการทำงานของสมาชิกในองค์การรวมถึงพิจารณาผลจากกิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแต่ละคนได้รับ มอบหมายว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้อาจต้องแก้ไขข้อผิดพลาดเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามความจำเป็น จากการศึกษาทฤษฎีพบว่ามีความสัมพันธ์ กับทฤษฎีเชิงระบบ (ณัฐพันธุ์ เสงฆรัตน์, 2551) เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนงาน การกำหนดนโยบายและการมอบหมายงาน จากนั้นจึงเกิดกระบวนการ (Process) เพื่อดำเนินงานตามแผนพร้อมกับการดูแลควบคุม จนนำไปสู่ผลผลิตที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ข้างต้น

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีอื่นที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้แก่ ทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นการจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ ภายใต้ตัววงจร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข เมื่อกล่าวถึงการจัดการระบบบริหารที่มีคุณภาพทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับทฤษฎีการจัดการตาม

สถานการณ์ (Contingency Management) โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดเลือกแนวทางทางการจัดการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดหรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในช่วงเวลานั้นๆ เป็นเรื่องของการทำงานที่องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบของการจัดการองค์การภายในของแต่ละแห่งให้เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ในด้านบริหารจัดการก็มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน เนื่องจากเป็นกระบวนการสำรวจและจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร มีการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดการผสมผสานกับความรู้เดิม มีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบและเอื้ออำนวยต่อการนำไปใช้เผยแพร่หรือนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

ในการศึกษาเรื่องนวัตกรรมพบว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาในด้านต่างๆทั้งในเชิงเศรษฐกิจและเชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน การพัฒนานวัตกรรมนับว่ามีบทบาทในธุรกิจทุกประเภท ในลักษณะของการยกระดับ การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างระบบและองค์การนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทางด้านความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน นวัตกรรมบริการส่งผลให้องค์การธุรกิจมีขีดสมรรถนะทางการแข่งขันเพิ่มขึ้นซึ่งนวัตกรรมบริการประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ในด้านเทคโนโลยี วิธีการใช้รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อาจอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือบริการ นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological innovation) เป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการที่ช่วยตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้บริโภค และนวัตกรรมทางการบริหาร (Administration innovation) เป็นการคิดค้นเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนการจัดการองค์การใหม่ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงสร้างสรรค์เป็นการสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการผลิต แลกเปลี่ยน บริโภคสินค้าและบริการ เป็นเรื่องของการบริหารจัดการสนองความต้องการของคนในสังคมภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือศักยภาพในการสร้างสิ่งแปลกใหม่หลากหลายไปจากเดิม และเป็นความสามารถของคนในการนำแนวคิดที่มีอยู่มาผสมผสานกันเพื่อให้เกิดรูปแบบใหม่เป็นต้นแบบที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือเรียกว่า นวัตกรรม ทำให้เกิดการถ่ายทอดความคิดสู่ผลิตภัณฑ์หรือแผนการดำเนินงานเปลี่ยนจากนามธรรมไปสู่สิ่งที่ใช้งานได้จริง ซึ่งแนวคิดการจัดการเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็ว ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม ความคิดริเริ่ม (Originality) มีความคิดที่แปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และความคิดละเอียดลออ (Elaboration) การคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายความคิดหลักให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เมื่อผู้วิจัยได้นำทฤษฎีด้านการจัดการ ทฤษฎีด้านระบบ ทฤษฎีวงจรคุณภาพ ทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ แนวคิดนวัตกรรม แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงสร้างสรรค์ และทฤษฎี

องค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงข้อมูลสนับสนุน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์และจัดหมวดหมู่ พบว่าในการกำหนดแนวคิดการจัดการกลุ่มธุรกิจโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์นั้นสามารถสังเคราะห์ออกมาได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบหลัก (CILOM) ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การมีนวัตกรรม (Innovative) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการเชิงสุขภาพ (Management) โดยผู้วิจัยได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Innovation) เป็นรูปแบบวิธีการจัดการสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับหลัก 3 ประการ ได้แก่ นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ทางด้านสินค้าและบริการ นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ทางด้านกระบวนการ และนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ทางการบริหาร เพื่อให้เกิดผลประกอบการที่เติบโตขึ้นและสร้างผลตอบแทนแก่กลุ่มธุรกิจโรงแรม

2. การร่วมกันวางแผนของธุรกิจโรงแรม (Plan) การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรวางแผนให้ครบ 4 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นการศึกษา คือการวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน เป็นต้น 2) ชั้นเตรียมงาน คือการวางแผนเตรียมงานด้านสถานที่ในการให้บริการ 3) ชั้นดำเนินงาน คือการวางแผนทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น 4) ชั้นการประเมินผล คือการวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดขายที่กำหนด ประเมินจากคำติชมของลูกค้า หรือประเมินจากเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดความเที่ยงตรง

3. การร่วมกันปฏิบัติงานตามแผน (Do) การปฏิบัติงานตามแผนประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเรียนรู้แผนงาน 2) การเตรียมงานหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้า 3) การปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการ 4) การปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียบร้อย นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

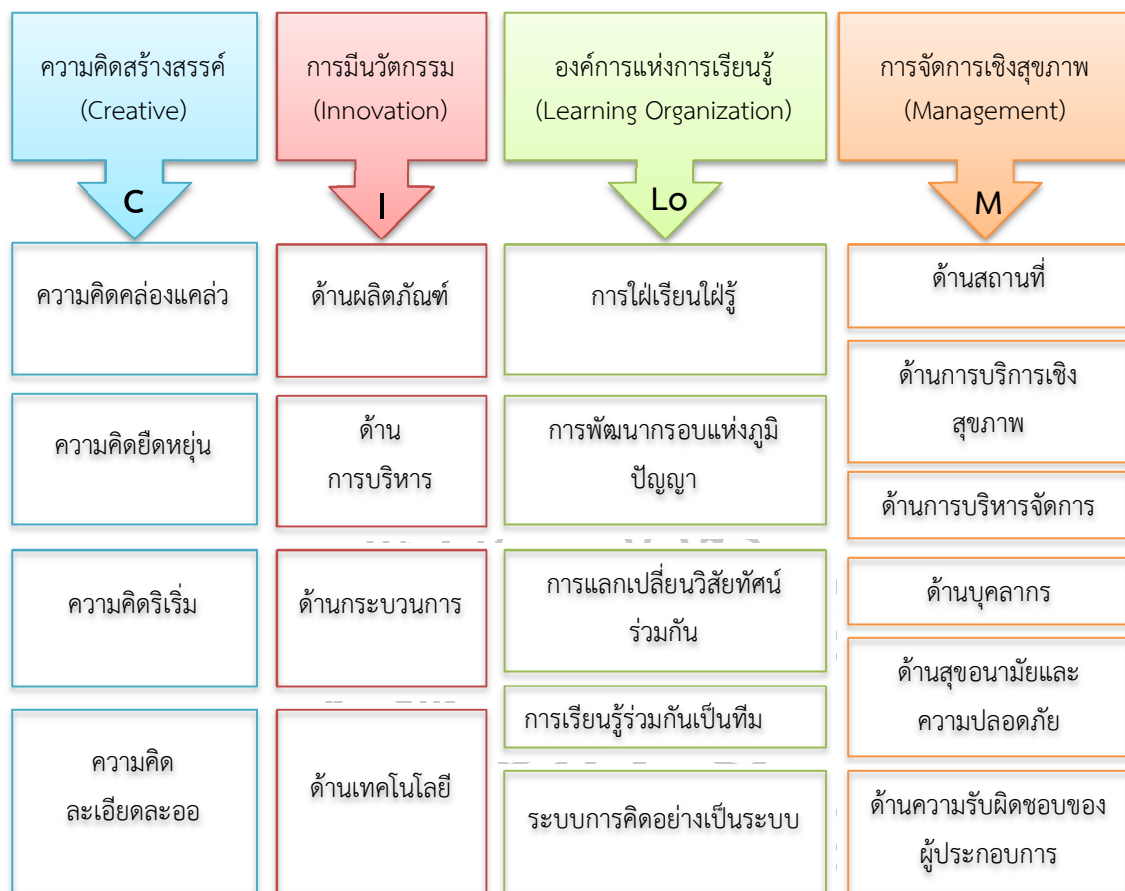
4. การร่วมกันตรวจสอบ (Checking) การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย 1) ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 2) มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ 3) มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน 4) มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน 5) บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงาน ขั้นต่อไปก็ดำเนินต่อไปได้

5. การปรับปรุงแก้ไข (Act) ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น เป็นวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) สำหรับพัฒนามาตรฐานระบบบริหารโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

6. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องให้ความร่วมมือในการเป็นนักสอนงานที่ดี เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานในทีมงานเกิดการเรียนรู้และต้องสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ การยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน และยังคงส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) จะเกิดขึ้นในองค์การได้

ก็ต่อเมื่อนักงานมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) ที่ได้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ การใฝ่เรียนใฝ่รู้ (Personal Mastery) เป็นคุณลักษณะของคนที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจแสวงหา ความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา (Lifelong Learning) การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) รูปแบบ ความคิด ความเชื่อ มุมมองทัศนคติ ที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ การสัมผัส การเรียนรู้ที่ถูกสั่งสมมา จนเกิดเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคล การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีมุมมองทัศนคติ เป้าหมาย และทิศทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นขั้นการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานร่วมกัน โดยมีความต้องการให้สมาชิกในทีมมีความคิดที่คล้ายคลึงกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการช่วยเหลือเพื่อ เสริมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในกลุ่มร่วมกัน เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นขั้นตอนการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เนื่องจากสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัญหาหรือสาเหตุที่เกิดขึ้น นำไปสู่การวางแผนและแนวทางการแก้ปัญหาและสร้างทางเลือกใหม่สำหรับโอกาสใหม่ๆ ในอนาคตได้

จากการวิจัยเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้แนวโน้มและองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยวิธีการลดรูปข้อมูล (Deductive Approach) และนำมาจัดรูปข้อมูลทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวโน้มและองค์ประกอบการพัฒนามาตรฐานระบบบริหารโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตออกเป็น 4 องค์ประกอบ (CILoM) ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การมีนวัตกรรม (Innovative) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการเชิงสุขภาพ (Management) ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นแผนภาพการพัฒนาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ ตามโมเดล CILoM ด้านล่าง ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แผนภาพการพัฒนาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ ตามระบบปฏิบัติงานด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเอกสารข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวโน้มองค์ประกอบ การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตออกเป็น 4 องค์ประกอบ (CILoM) ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การมีนวัตกรรม (Innovative) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการเชิงสุขภาพ (Management) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวโน้มองค์ประกอบการพัฒนา ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตไปเป็นแนวทางดำเนินการวิจัยอนาคต (EDFR) ต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

หลักจากได้ผลการวิจัยในส่วนของการวิจัยเอกสารมาแล้วผู้วิจัยนำผลที่ได้มาเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 คือการวิจัยอนาคตแบบ EDFR แบ่งเป็น 2 รอบ ผลในรอบที่ 1 เป็นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนำมาสร้างองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และผลในรอบที่ 2 เป็นผลที่ได้จากการ



นำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิจัยเอกสารมาให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แยกประเด็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 2) การมีนวัตกรรม 3) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) การจัดการเชิงสุขภาพ โดยมีผลการวิจัยดังนี้

### **ตอนที่ 2.1 ผลการวิจัยอนาคตรอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรระดับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจำนวน 6 คน ประกอบด้วยเจ้าของธุรกิจจำนวน 2 คน ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้าจำนวน 2 คน ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการจำนวน 6 คน ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยวจำนวน 2 คน อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการองค์การจำนวน 2 คน และอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมจำนวน 2 คน 3) องค์กรภาครัฐจำนวน 5 คน ประกอบด้วยคณะทำงานที่ปรึกษารัฐมนตรีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจำนวน 1 คน นายกสมาคมการท่องเที่ยวสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีจำนวน 1 คน ผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจำนวน 2 คน ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 1 คน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นถึงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้

#### **องค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์**

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม และความคิดละเอียดละออ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### **องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านความคิดคล่องแคล่ว**

ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดคล่องแคล่วของพนักงานให้บริการสามารถตอบสนองต่อลูกค้ารวดเร็วด้วยความกระตือรือร้นและมั่นใจในการให้บริการ ส่งผลดีในเรื่องของการตัดสินใจฉับไวอาจจะแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคนไม่เท่ากัน บางคนคิดช้า บางคนคิดเร็ว คนคิดเร็วคิดคล่องแคล่วก็สามารถปรับแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ตนเองเผชิญได้อย่างรวดเร็ว การคิดเร็ว คิดไว คิดคล่องแคล่ว ต้องมีความระมัดระวังละเอียดรอบคอบด้วย การตัดสินใจในการทำกิจกรรมการให้บริการเชิงสุขภาพจะได้ไม่มีปัญหาตามมา

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ความคิดสร้างสรรค์ในด้านความคิดคล่องแคล่ว มีผลดีในเรื่องของการตัดสินใจฉับไวอาจจะแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ บางคนอาจมี บางคนอาจไม่มี ผู้บริหารอาจต้องส่งเสริมให้เกิดทักษะและฝึกฝนให้พนักงานได้ลองใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตอบสนองกับเหตุการณ์ต่างๆ การรับรู้การให้ความสนับสนุนของหัวหน้าและองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานดีๆ มีความคิดคล่องแคล่ว รวดเร็วตอบสนองต่อลูกค้าด้วยความกระตือรือร้นและมั่นใจในการให้บริการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ความคิดสร้างสรรค์ต้องมีการส่งเสริม พนักงานมีหลากหลายช่วงอายุ ดังนั้นหัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารต้องจัดกิจกรรม หรือสมมติเหตุการณ์เพื่อเป็นการฝึกให้บุคลากรได้ฝึกฝน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานให้บริการลูกค้า การทำงานให้บริการลูกค้า สิ่งสำคัญจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่เช่นนั้นการให้บริการจะไม่ทันสมัย ความคิดในการปรับเปลี่ยน หรือยกระดับสินค้าและบริการต้องมีความรวดเร็ว ตอบรับกับสังคมและนักท่องเที่ยวสมัยใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก การคิดเร็ว ทำเร็ว ก็ทำให้มีความได้เปรียบคู่แข่งในการให้บริการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ประสบการณ์การทำงาน สถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานพบเจอ ส่งผลให้เกิดความคิดตัดสินใจตอบสนองต่อความต้องการที่ลูกค้าร้องขอได้อย่างรวดเร็วทันทั่วทั้ง มีความคล่องแคล่วไม่ล่าช้าในการคิดตัดสินใจ การคิดแก้ไขสถานการณ์ด้วยวิธีการปฏิบัติต่างไปจากวิธีการปฏิบัติแบบเดิม เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่พนักงานแต่ละคนอาจมีไม่เท่ากัน อาจเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงาน ความมั่นใจในการตัดสินใจ หรืออาจจะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนของหัวหน้างาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: ความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของการคิดอย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว อาจขึ้นอยู่กับความพร้อมของการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีแตกต่าง ลักษณะ บุคลิกและวิธีการทำงานที่ต่างกัน แต่จะต้องควบคุมให้ทุกคนปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่โรงแรมวางไว้ การให้บริการเชิงสุขภาพอาจเกิดปัญหาเฉพาะหน้า ที่พนักงานหรือฝ่ายปฏิบัติงานไม่ทันคาดคิด หากพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถทำให้เปลี่ยนเหตุการณ์ที่อาจจะแยกลงปรับเปลี่ยนแก้ไขด้วยแนวทางใหม่ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าเชิงสุขภาพด้วย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: ความคิดสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หรืออาจส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์ในการให้บริการใหม่ อันเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยน จากข้อเสนอแนะของลูกค้า การคิดคล่องแคล่วอาจจะมี การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งความคิดคล่องแคล่วเป็นความสามารถในการคิดตอบสนองต่อปัญหา หรือความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด หรือเป็นความสามารถในการคิดหาวิธีที่เด่นชัดและตรงประเด็นมากที่สุดซึ่งความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน เป็นการตอบสนองต่อการร้องขอรับบริการเชิงสุขภาพในเรื่องต่างๆ ตามที่ลูกค้าต้องการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: ความคิดคล่องแคล่วรวดเร็ว เป็นทางเลือกและนำเสนอการให้บริการกับลูกค้าอย่างหลากหลายวิธี อันเนื่องมาจากทรัพยากรที่อาจมีอยู่จำกัดของโรงแรม หรือลูกค้ามีความต้องการพิเศษ ดังนั้นจึงต้องมีการนำเสนอหรือปรับเปลี่ยนส่งมอบสินค้าและบริการที่อาจจะใกล้เคียงที่เป็นไปด้วยความสร้างสรรค์ให้กับลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านความคิดคล่องแคล่ว จะช่วยยกระดับการให้บริการขึ้นมาจากการปฏิบัติงานตามปกติ เพราะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บริการในรูปแบบใหม่ หรืออาจจะมีผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่พนักงานได้เจอ และนำมาปรับแก้ ทำให้มีการพัฒนาด้านการบริการเชิงสุขภาพให้ดีขึ้นนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านความคิดคล่องแคล่ว

## องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านความคิดยืดหยุ่น

ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดไม่ยึดติดวิธีการคิดแบบเดิมๆ แต่ต้องอยู่ภายใต้บริการที่ดี และมีความถูกต้องสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: การคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นทักษะของบุคคลที่มีต่อการแก้ปัญหาอย่างยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการคิดแก้ไขปัญหาที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติ และสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี แต่ต้องขึ้นกับและสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ความคิดยืดหยุ่นของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของแต่ละคนนั้นอาจไม่เท่ากัน การแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ในระหว่างปฏิบัติหน้า การมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดวิธีการคิดแบบเดิมๆ แต่ต้องอยู่ภายใต้บริการที่ดี และมีความถูกต้อง เป็นความสามารถเฉพาะตัวของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแต่ละคนอาจมี หรืออาจไม่มีก็ได้ การเผชิญกับคำร้องขอบริการที่อาจมีความจำกัด อาจด้วยทรัพยากรของโรงแรมไม่รองรับ พนักงานที่สามารถปรับเปลี่ยนแก้ปัญหา มีความคิดยืดหยุ่น จะสามารถแก้ไขปัญหาให้ผ่านลุล่วงไปด้วยดี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลมาจากการสนับสนุนของหัวหน้างานให้พนักงานสามารถออกความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการเสนอแนะกระบวนการ รูปแบบและวิธีการปฏิบัติงาน ความคิดยืดหยุ่นต้องสามารถดัดแปลงความรู้ที่มีอยู่เดิม มาใช้ปรับเปลี่ยนให้เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ความคิดยืดหยุ่นจะสามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ทั้งนี้ต้องให้ลูกค้าพึงพอใจด้วย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: ความคิดสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในการใช้บริหารงานเพราะการให้บริการเชิงสุขเป็นเทรนด์ใหม่ ดังนั้นเราจึงต้องปรับเปลี่ยนหลายๆอย่างเพื่อออกแบบ รูปแบบการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งต้องดูบริบทของโรงแรมหลายๆด้านด้วย การบริหารงาน หรือการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์นั้นสำคัญมาก เพราะเป็นตัวช่วยให้เกิดการบริการแบบใหม่ ที่ทันสมัยมากขึ้น เพราะต้องมีการคิดปรับปรุงจากรูปแบบเดิมๆ มาเพื่อรองรับความต้องการและตอบโต้กับลูกค้าที่แสวงหาสุขภาพกาย สุขภาพใจที่ดี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: ความคิดยืดหยุ่นนั้นเป็นการปรับเปลี่ยน ตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งๆด้วยหลากหลายวิธี เหมือนกับการพยายามคิดหาวิธี หรือทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีใดๆก็ตามเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้า พนักงานที่มีความคิดยืดหยุ่น อย่างเช่น พ่อครัว จะคิดค้นหาเมนูที่หลากหลายมาตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละคน โดยไม่ยึดติดกับเครื่องปรุงหรือวัตถุดิบแบบเดิมๆ อย่างเช่น รสเปรี้ยว อาจปรับเปลี่ยนจากการใช้มะนาว มาใช้วัตถุดิบอื่นๆ เช่น น้ำมะขามเปียก เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่า ความคิดยืดหยุ่น พนักงานต้องคิดได้หลากหลายวิธีในการแก้ไขปรับเปลี่ยนให้สามารถแก้ปัญหาลุล่วงได้เป็นอย่างดี อาจต้องดัดแปลงจากความคิดความรู้เดิม เป็นความคิดแบบใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ปรับวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พนักงานที่มีความคิดยืดหยุ่น จะสามารถแก้ไขปัญหาสถานการณ์ได้อย่างดี ในการคิดค้นหาวิธีการที่หลากหลายมาตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดที่ต่างไปจากเดิม

ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา และมานำปรับใช้ความรู้เดิมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านความคิดยืดหยุ่น

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านความคิดริเริ่ม

ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดริเริ่มเป็นความสามารถในการคิดแปลกใหม่ แตกต่างจากความคิดเดิมๆ อาจจะเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาดัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผลិតภัณฑ์สำหรับการบริการสุขภาพควรเพิ่มความแปลกใหม่ มีเครื่องมือทันสมัย มีความสะดวก สบาย สะอาด และปลอดภัย เน้นความเป็นไทย มีผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยให้บริการ ให้บริการด้วยวัฒนธรรมชาติมากกว่าสารเคมี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: กระบวนการความคิดริเริ่มของคุณ ผ่านการเก็บเกี่ยวประสบการณ์มา กลั่นกรอง ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบของตัวเอง ซึ่งเป็นเรื่องสลับซับซ้อนมีคุณค่า และแปลกใหม่ มีการผสมผสานเชื่อมโยงความรู้หรือประสบการณ์เดิม หรือความคิดที่แตกต่างกันมาก ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งบุคคลนั้นต้องมีความคิดริเริ่มแปลกใหม่อยู่ในตัวเอง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ความคิดริเริ่มเป็นความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากความคิดเดิม อาจจะเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาดัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ให้เกิดผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ ซึ่งบุคคลสามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเป็นความคิดเชิงบวก เช่น การคิดแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ และกระบวนการทำงานให้บริการสุขภาพอย่างเป็นขั้นตอน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ความคิดริเริ่มอาจเกิดเป็นความคิดครั้งแรกขึ้นมาโดยที่วิธีการนั้นอาจยังไม่มีคนเคยทำมาก่อน เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการบริการลูกค้าเชิงสุขภาพ เช่น การคิดเมนูอาหารใหม่ขึ้นมาแต่เป็นอาหารที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ หรืออาจอยู่ในรูปแบบของกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร เช่น การกำหนดรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ความคิดริเริ่มในผู้บริหารนั้นสำคัญเพราะเป็นการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นความคิดแบบใหม่ที่องค์กรอื่นๆยังไม่เคยทำ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการ และเป็นจุดเด่นที่โรงแรมอื่นไม่เคยมี พนักงานเป็นผู้ที่พบกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นเขาย่อมรู้ดีว่าลูกค้าต้องการอะไร หัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้บริการ ซึ่งเขาจะรู้ว่าปัญหา หรือสิ่งที่ลูกค้าชอบคืออะไร นำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือคิดกระบวนการใหม่เพื่อให้ตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: ความคิดริเริ่มควรเข้าไปอยู่ในทุกจุดบริการของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นการรับจองห้องพัก ในห้องพักลูกค้า หรือแม้แต่ในห้องอาหาร ต้องหาสิ่งใหม่ๆมาคอยให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการมีสุขภาพดีของลูกค้า อย่างเช่นพวก วัตถุดิบใหม่ๆ กลิ่นใหม่ๆ เพื่อสร้างความประทับใจและความแตกต่างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการของโรงแรม บอกต่อและกลับมาใช้ซ้ำ ความสามารถในการคิดริเริ่ม เป็นความสามารถที่มีอยู่ในเฉพาะบางคนเท่านั้น หัวหน้างานอาจสังเกตได้จากวิธีการแก้ปัญหา หรือการปฏิบัติงานได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จะช่วยสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้า สร้างความประทับใจที่ลูกค้าอาจจะไม่สามารถหาได้จากที่อื่นๆ ก็ต้องมีการช่วยกันระดมความคิด ในการออกแบบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาพบว่า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนสำคัญในการให้บริการเพราะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการเดิม มาเป็นวิธีการให้บริการแบบใหม่ ซึ่งทุกอย่างต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ให้บริการเป็นหลักเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบริการของลูกค้า เช่น ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จัดทำรายการอาหารเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการเชิงสุขภาพจัดทำรายการเครื่องดื่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ปลอดภัย พิษ จัดเตรียมวัตถุดิบเพื่อให้บริการลูกค้าที่มารับบริการเชิงสุขภาพ ที่มีความหลากหลายเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านความคิดริเริ่ม

#### องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านความคิดละเอียดละออ

ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดละเอียดละออเป็นการปรับมุมมองเก่า ด้วยมุมมองใหม่หรือมองแบบนอกรอบ มีความคิดตามแบบแผนความคิดที่ได้พบเห็นแล้วจึงลงมือปฏิบัติตั้งข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ความคิดสร้างสรรค์ในด้านความคิดละเอียดลออ เป็นความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นเป็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออนี้เป็นการคิดทบทวนจากความคิดครั้งแรก ความคิดละเอียดละออเป็นลักษณะของความพยายามในการใช้ความคิดและประสานความคิดต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ความคิดละเอียดลออจะขึ้นอยู่กับอายุ เพศ ประสบการณ์และความสามารถด้วย คนที่อายุมากกว่าจะมีความคิดละเอียดละอมากกว่าคนที่อายุน้อยกว่า เด็กผู้หญิงจะละเอียดลออมากกว่าเด็กผู้ชาย ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการค้นพบสิ่งแปลกใหม่เกิดเทคโนโลยีก้าวหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและหัวหน้างานจะต้องช่วยปลูกฝังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วให้ได้ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะการเก็บความคิดสร้างสรรค์ไม่อาจนำมาซึ่งสิ่งแปลกใหม่ในการให้บริการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์โดยกำเนิดแต่มากน้อยต่างกัน แล้วแต่บุคคล สิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ ซึ่งคนที่มีประสบการณ์มากจะมีความคิดละเอียดละออมากกว่าคนที่ประสบการณ์น้อยกว่า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ลักษณะของการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในบุคคล เช่น ชอบแสวงหาสำรวจ ศึกษา ค้นคว้า และทดลอง ชอบซักถาม และถามคำถามแปลก ๆ ช่างสงสัย รู้สึกแปลกใจในสิ่งที่พบเห็นเสมอ แล้วยังนำมาปรับใช้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์เกิดกระบวนการและวิธีการใหม่ พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มักชอบแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจ อาจจะแสดงออกทางด้านศิลปะ เช่น การจัดดอกไม้ การประดิษฐ์ประดอยต่างๆ การพับผ้า หรือแม้แต่การคิดค้นวัตถุดิบ ศิลปะการปรุงอาหาร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: การปรับมุมมองเรื่องเก่า ด้วยมุมมองใหม่หรือมองแบบนอกรอบ มีความคิดละเอียดทบทวน ความคิดที่คิดเริ่มต้นอย่างดีแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามแบบแผนความคิดที่ได้พบเห็นอย่างละเอียด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ความคิดละเอียดลออคือมีความรอบคอบ มีความคิดถี่ถ้วน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: พนักงานที่คิดละเอียดลออ ต้องคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยาย หรือเพื่อทบทวนความคิดหลักก่อนหน้าให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของความละเอียดละออ ต้องครุ่นคิดทุกอย่างด้วยความระมัดระวังรอบคอบอาจอาศัยประสบการณ์เดิม หรือจากความรู้เดิมที่มีอยู่ มาปรับปรุง ปรับใช้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: กระบวนการความคิดสร้างสรรค์มีการเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน แล้วนำมาประยุกต์พิสูจน์ด้วยวิธีใหม่ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากเดิมที่เคยปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดความสนุกกับงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสมอง ให้มีการฝึกคิด ทบทวน ละเอียดถี่ถ้วน ทำให้เกิดความละเอียดแหลมในการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างดี

จากการศึกษาพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดละเอียดละออสามารถสร้างความเชื่อมั่น ในการที่สามารถแก้ไขปัญหาโดยผ่านกระบวนการคิด ปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความระมัดระวัง ช่วยยกระดับความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าเชิงสุขภาพ มีการปรับมุมมองเรื่องเก่า ด้วยมุมมองใหม่หรือมองแบบนอกรอบ มีความคิดละเอียดทบทวน ความคิดที่คิดเริ่มต้นอย่างดีแล้ว จึงลงมือปฏิบัติตามแบบแผนความคิดที่ได้ทบทวนอย่างละเอียดเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านความคิดละเอียดละออ

## องค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องของนวัตกรรมผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 แนวโน้มย่อย ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ 3) นวัตกรรมด้านการบริหาร 4) นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: การมีเป้าหมาย การปรับปรุงประสิทธิภาพ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และพัฒนานวัตกรรม ไม่ว่าจะด้วยการพัฒนากระบวนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ให้มีความแตกต่างและมีลักษณะเฉพาะสอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการของตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถเป็นผู้นำ พร้อมทั้งรักษาและเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: การที่องค์กรมีนวัตกรรม จะให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: การมีนวัตกรรมสิ่งแรกที่จะต้องนึกคือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: การสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นในการเพิ่มศักยภาพทางด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถสร้าง

นวัตกรรมได้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยกระบวนการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Green Process) หรือนวัตกรรมกระดาษเพื่อสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิด (Think for a better environment) ด้วยการใช้เยื่อกระดาษจากป่าปลูก และ Eco Fiber ที่ผ่านกระบวนการคัดสรรและมาตรฐานการผลิต Green Process เห็นได้ว่านวัตกรรมเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อกระแสความนิยมทางธุรกิจในยุคปัจจุบันและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า อีกทั้งยังสามารถส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมีศักยภาพแข่งขันบนเวทีธุรกิจในระดับนานาชาติต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมนับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ๆ แล้วย่อมเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความสำเร็จขององค์กรที่เป็นผู้นำตลาดนั้นมักเกิดขึ้นจากการนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่งไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: กลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญคือองค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน อีกทั้งผู้บริหารต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงจากความต้องการของผู้บริโภค

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: การมีนวัตกรรมมีความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงแรม เพื่อให้ตอบสนองทันทันที่กับยุคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หากกิจการไม่มีการนำนวัตกรรมเข้ามาดำเนินการอาจล่าช้า ดังนั้นนวัตกรรมสำคัญมากเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: นวัตกรรมด้านต่างๆ อย่างเช่นการจองห้องพักสมัยนี้ก็ต้องมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยเสริมอย่างอินเทอร์เน็ต (Internet) ไม่ได้ใช้การรับจองผ่านทางโทรศัพท์หรือทางฝ่ายขายอย่างเดียว นวัตกรรมสมัยนี้มีความสำคัญในการให้บริการลูกค้าด้วยความสะดวกรวดเร็ว การมีนวัตกรรมช่วยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการให้มีความทันสมัยมากขึ้น มีความถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพในการให้บริการมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวก เพื่อทำให้สิ่งต่างเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น การพัฒนาสินค้า ผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูงขึ้น มีตราสินค้าที่ได้มาตรฐานจากการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ สร้างจุดเด่นให้กับบริการต่างไปจากเดิมและทำให้มีศักยภาพทางการแข่งขัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: การมีนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ต้องเน้นไปที่ยกระดับการให้บริการ และผลิตภัณฑ์ในการให้บริการ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนา ตอบสนองต่อความต้องการรองรับความสะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสุขภาพดี ในยุคนี้การแข่งขันสูง โลกไร้พรมแดน จึงต้องมี

การปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ต้องมีการสรรหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สร้างความแตกต่างจากการให้บริการแบบเดิมๆ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: นวัตกรรมอาจไม่ใช่ของใหม่เสมอไป การปรับเปลี่ยนกระบวนการการทำงานผลิตภัณฑ์ใหม่โดยอาศัยภูมิปัญญาแบบไทย ปรับเปลี่ยนให้เก็บได้นานขึ้นโดยอาศัยความรู้ที่มีทั้งเก่าและใหม่ผสมผสานกัน ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ให้บริการแบบใหม่ขึ้นได้ อาจเป็นในเรื่องของการคิดค้นสูตรเมนูอาหารใหม่ๆ เมนูอาหารต้องมีการปรับเปลี่ยนทุกปี การปรับเปลี่ยนวัตถุดิบต่างๆ ที่มีคุณค่าทางโภชนาการเพื่อส่งเสริมให้เกิดสุขภาพที่ดี

จากการศึกษาพบว่า การมีนวัตกรรมมีความสำคัญ เป็นกระบวนการที่นำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางการเป็นธุรกิจ องค์กรแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ รวมไปถึงกระบวนการให้บริการของธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพ เช่น การรับรองห้องพักพร้อมเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพ เก็บข้อมูลและทำรายการสรุปผู้เข้าพักที่ทำการจองเพื่อใช้บริการเชิงสุขภาพ จัดเตรียมรายการสำหรับผู้ลงทะเบียนเข้าพักที่ให้บริการเชิงสุขภาพ ซึ่งในที่นี่มุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมไม่เพียงแต่จะนำมาซึ่งความเหนือกว่าและแตกต่างในด้านของผลิตภัณฑ์และการบริการด้วยรูปแบบใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังจะเป็นการสร้างการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ๆ ที่เต็มไปด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นเพื่อทดแทนรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิมๆ ที่นำเสนอสู่ตลาดเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านการมีนวัตกรรม

#### องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการให้มีความได้เปรียบ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วย สินค้าหรือบริการมีความใหม่ สินค้าและบริการมีผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และสินค้าหรือบริการเกิดจากความรู้อย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ควรมีผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยให้บริการ ให้บริการด้วยวัสดุธรรมชาติมากกว่าสารเคมี ไม่เกิดผลข้างเคียงในการใช้ผลิตภัณฑ์ อีกทั้งผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: นวัตกรรมบริการ เป็นการชี้ให้เห็นว่าธุรกิจบริการควรที่จะ ปรับปรุงกระบวนการบริการ และผลิตภัณฑ์บริการ โดยการใช้ความคิดใหม่ๆ และทักษะใหม่ๆ เพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้าของงานบริการในการตอบสนองต่อ ความพึงพอใจของลูกค้า ขณะที่นวัตกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณลักษณะที่ทันสมัยและรูปลักษณะที่แปลกใหม่ โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางการตลาด



ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้อุปโภคบริโภคทั่วไปในชีวิตประจำวัน ผลิตภัณฑ์ต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การตรวจสอบต้องไม่ยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายประเมินคุณภาพตามข้อกำหนดทางสิ่งแวดล้อมสูงเกินไป เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตเลือกใช้วิธีการผลิตมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าวิธีการผลิตที่ใช้อยู่ทั่วไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: นวัตกรรมบริการจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจในธรรมชาติ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่สำคัญ 3 ประเด็นคือผู้ประกอบการธุรกิจของไทย คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และความสำคัญของขนาดธุรกิจ กล่าวคือผู้ประกอบการในธุรกิจของไทย มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ส่วนธรรมชาติของผลิตภัณฑ์นั้น มีคุณลักษณะที่พิเศษแตกต่างไปจากธุรกิจบริการประเภทอื่น ในเรื่องของการบริการที่ต้องตอบสนองต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ ที่มีความต้องการหลากหลายเฉพาะกลุ่มเฉพาะราย (Customization) ขณะที่ขนาดของธุรกิจมักมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งโดยมากนวัตกรรมมักจะถูกสร้างขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์การบริการ คือ ผลิตภัณฑ์ของการท่องเที่ยวที่รวมกันของหลายองค์ประกอบซึ่งองค์ประกอบหลักนั้นมาจาก สินค้าที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตนสำหรับผู้ผลิตสินค้าที่มีตัวตนเช่น โรงแรม ร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึกทำหน้าที่ผลิตสินค้าที่มีรูปลักษณะที่ผู้บริโภคสามารถจับต้องมองเห็นสัมผัสได้ ส่วนไม่มีตัวตนที่อาจถูกผลิตขึ้น จากธุรกิจนำเที่ยวหรือตัวแทนนำเที่ยว ซึ่งมาจากการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการส่งมอบการบริการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้บริการในห้องพัก อย่างเช่น ในห้องน้ำระบบน้ำร้อน น้ำอุ่น หรือที่นอนไรฝุ่น ม่านปรับแสง ระบบดักฝุ่น เพิ่มเบาะเสริมหรือเบาะนั่งยาว ถึงขยับออกแบบให้ใช้งานโดยไม่ต้องก้มตัวลง ระบบเปิดปิดไฟอัตโนมัติ ต้องเปิดปิดตรงไหนที่สะดวกจะจัดไว้เพียงจุดเดียวหรือหลายจุด นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นตราสินค้าไทย ตราของโรงแรม (Thai Brand) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการให้บริการในสปา ใช้ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สำหรับให้บริการลูกค้า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: นวัตกรรม อย่างเช่น อ่างน้ำวน ออนเซ็น สปา ดูแลผิวพรรณใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นกลิ่นหอมธรรมชาติไม่ใช้สารเคมี สกัดจากพืช ดอกไม้ที่ผลิตจากธรรมชาติสกัดด้วยกรรมวิธีแบบใหม่เพื่อให้มีกลิ่นหอมคงทน เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: นวัตกรรมที่ออกแบบผลิตภัณฑ์มาใหม่เช่น กลิ่นน้ำแร่ (ผง) เป็นผลิตภัณฑ์สินค้าเชิงสุขภาพแบบใหม่เลย มีให้เลือกเหมาะสำหรับการจัดการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: ผลิตภัณฑ์ที่ใช้นวัตกรรมอย่างเช่นที่ชู้ที่สามารถย่อยสลายได้ในน้ำ หลอดไฟที่ให้บริการลูกค้าใช้เป็นหลอด LED ทั้งหมด หรือเป็นระบบตัดไฟอัตโนมัติ เช่นลูกค้าเปิดประตูทิ้งไว้เครื่องปรับอากาศจะตัดทันที ซึ่งคำนึงไปถึงว่าลูกค้าต้องการอะไร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้บริการในห้องพักเช่น ที่นอนทำจากใยมะพร้าว (Coconut Pad) มีให้บริการสำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการที่นอนเบาะนุ่มซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพ มีการจัดวางตามความต้องการของลูกค้า คำนึงถึงความสุขกายสบายใจของลูกค้าเป็นหลัก ต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น การทำเรกิ เป็นการส่งต่อพลัง (Energy) ช่วยทางด้านจิตใจ การใช้ Gem stone พั่นฟูทั้งร่างกายและจิตใจ ล้วนเป็นนวัตกรรมในการให้บริการที่คิดค้นขึ้นมาใหม่

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: มีการคิดค้นนวัตกรรมเกี่ยวกับอาหาร เช่น การนำเห็ดวัลย์เปรียง ซึ่งมีแมกนีเซียมมากมาให้บริการ แต่ทั้งนี้ต้องเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนด้วย เพราะข้อจำกัดของลูกค้าแตกต่างกันจึงต้องระมัดระวังในการให้บริการเพื่อไม่เกิดผลกระทบต่อลูกค้าด้วย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: ในการจัดการเชิงสุขภาพต้องมีการนำนวัตกรรมมาใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ อาจต้องออกแบบให้มีทางลาดชัน มีราวเกาะ มีห้องน้ำสำหรับผู้สูงอายุและคนพิการ ความสูงของวัสดุอุปกรณ์ต้องมีมาตรฐาน มีดนตรีบำบัด แสงไฟต้องพอเหมาะ เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: นวัตกรรมต่างๆ อย่างเรื่องของอาหารฟอคริวต้องดู ออกแบบคิดค้นเมนู รายการอาหารที่ต้องหลีกเลี่ยง เพื่อให้เป็นอาหารเพื่อส่งเสริมให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ในด้านห้องพักต้องจัดให้มีความเหมาะสม อนาคตมีแนวโน้มว่าผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ต้องมีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้รองรับและบริการผู้สูงอายุด้วย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: ในการให้บริการอาหาร ต้องมีมาตรฐานโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ควบคุมและดูแลผลิตภัณฑ์โดยผ่าน HACCP ตรวจสอบไพรเมี่ยมหมดอายุ ซัพพลายเออร์ (Supplier) ต้องได้รับรองมาตรฐาน ปิดฉลากวันรับเข้า และหมดอายุ อุปกรณ์การใช้งาน ห้องชาวดิน้ำ ห้องอบไอน้ำ เครื่องอบไอน้ำผิวพรรณ (Facial Steamer) มีการใช้เครื่องวัดอุณหภูมิ (Thermometer) มาตรฐานวัดทุกอาทิตย์

จากการศึกษาพบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ในส่วนของโรงแรมเป็นเรื่องของ Service Innovation ต่างๆ ในเรื่องของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเป็นแนวทางให้นักท่องเที่ยวเจอกับธรรมชาติ เช่นจัดเตรียมให้นักท่องเที่ยวได้เจอกับธรรมชาติผ่อนคลายทั้งร่างกายและจิตใจ เช่นมีเพลงที่เป็นไปในแนวของธรรมชาติ เปิดเพลงคลอระหว่างให้บริการเชิงสุขภาพ หรือเป็นการมีผลิตภัณฑ์ที่ทำมาจากธรรมชาติมีการปรับปรุงให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่พวกน้ำมันหอมระเหยที่ได้มาจากผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ เพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์

## องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านการบริหาร

ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางด้านการบริหาร ในการกำหนดนโยบายการบริหาร ประกอบด้วย มีระบบโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีระบบการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้ประกอบการถ้าอยากประสบความสำเร็จต้องกล้าทำอะไรที่แตกต่างจากคนอื่น เพราะถ้าเราทำได้มีคุณภาพดีเท่าคนอื่นเราต้องแข่งขันกันด้านราคา แต่ถ้าเราผลิตที่ทันสมัย แตกต่างจากคนอื่น จะทำให้เราสามารถลดการแข่งขันลงได้ และทำให้ลูกค้าที่เลือกใช้บริการเชิงสุขภาพเป็นลูกค้าที่มีคุณภาพเป็นกลุ่มที่มีกำลังใช้จ่ายใช้สอยอย่างมาก ผู้ประกอบการจะได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น การสรรหาคคนเก่งเข้าทำงาน และต้องรักษาที่ทำงานได้ให้อยู่กับบริษัทได้ เพราะว่าเมื่อไหร่ก็ตามบริษัทขาดคนทำงาน จะส่งผลกระทบต่ออย่างมากทำให้สถานประกอบการต้องมีกระบวนการสรรหาคคนเก่งที่มีความชำนาญการ และทักษะในการปฏิบัติที่ได้รับใบรับรองมาได้ดี นวัตกรรมเกี่ยวกับการบริหารโรงแรมต้องสร้างจุดเด่น มีแนวคิดใหม่ๆ มาสร้างความแตกต่างๆ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: นวัตกรรมการบริหารจัดการ มีการต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อความถูกต้องแม่นยำในการให้บริการ อีกทั้งยังเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการบริหารงาน ส่วน

นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ หรือวางทิศทางใหม่ในการนำองค์กรในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ (Process and Organization Administration Innovation) ประกอบด้วยการออกแบบโครงสร้างการดำเนินงานในการบริหาร และการดำเนินงานภายในด้วยรูปแบบใหม่ มีการบริการรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: นวัตกรรมในการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ได้แก่ การพัฒนาระบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่าย ซึ่งแบ่งหน้าที่การทำงานกันอย่างชัดเจน ในการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โรงแรมต้องมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้าน และต่อเนื่อง มีศักยภาพและคุณภาพในการให้บริการ ให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับลูกค้า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: ความจำเป็นที่จะต้องมีความใหม่ ๆ ก็มักจะมีสาเหตุมาจากสิ่งเดียวกันคือ สิ่งเดิม ๆ นั้นเริ่มจะใช้ไม่ได้ดีเสียแล้วเมื่อเวลาเปลี่ยนไป สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เมื่อเรานึกย้อนไปดูในอดีตเทียบกับปัจจุบัน จะสังเกตได้ว่าสภาพแวดล้อมในเรื่องคนในองค์กรเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก อาทิเช่น คนทำงานรุ่นใหม่เปลี่ยนงานบ่อยขึ้น การดึงคนเก่งเก็บไว้กลายเป็นเรื่องยาก ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคิดค้นหาวิธีการดึงคนให้อยู่กับองค์กร ซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงเรื่องผลตอบแทนในรูปของตัวเงินแบบเดิมเท่านั้น แต่อาจจะเน้นที่มีโปรแกรมใหม่ๆ ที่สร้างความพอใจแก่พนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: ปัจจุบันนี้องค์กรมีความแตกต่างหลากหลายของพนักงานมากขึ้น ทั้งทางด้านการศึกษาค้นคว้าที่ปริญญาตรี จนถึงระดับปริญญาเอก เชื้อชาติหลากหลายในบริษัท ข้ามชาติ อายุการทำงานที่เกษียณได้ยาวนานขึ้น องค์กรจึงซับซ้อนมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคิดค้นกิจกรรมหรือแนวทางต่างๆ นานา เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน รวมถึงการปรับทัศนคติที่มองความแตกต่างสู่วัฒนธรรมร่วมที่เป็นแก่นสร้างคุณค่าแก่องค์กร เปลี่ยนความแตกต่างของคนมาใช้เป็นข้อดีขององค์กรให้ได้จากความสามารถที่หลากหลาย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: นวัตกรรมการบริหารและพัฒนาคน เมื่อสภาพแวดล้อมและบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ฝ่ายบริหารเองก็ต้องก้าวทันยุคไปด้วย นวัตกรรมจึงเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: การบริหารไม่ใช่ว่าคนอื่นมีอะไร ก็แห่ใช้ตามกันไป โดยไม่ได้ดูว่าเหมาะสมหรือคุ้มกับองค์กรของเราหรือไม่ หากแต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่า ก็คือการที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างสรรค์คิดค้นโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางที่ฝึกจากกรอบเดิมๆ เพื่อกระตุ้นให้คนสร้างผลงานออกมา หรือพัฒนาคนขององค์กรให้มีความสามารถยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ได้คิดทำโครงการเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเหมือนว่าเป็นเจ้าขององค์กรด้วยกัน เห็นเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่ว่าคุณจะเป็นพนักงานบัญชี เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ หรือผู้บริหารระดับสูง ก็สามารถเข้าร่วมโครงการสมัครใจเป็นนักขายจำเป็นของ

บริษัท ขายนสินค้าบริการของโรงแรม ปรากฏว่าก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี และสามารถกระตุ้นขวัญกำลังใจที่จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าด้วยกันได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: การคิดนอกกรอบ จัดระบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่น พนักงานสามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับตัวเขาเองได้ สร้างกิจกรรมที่สร้างเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ ก็ได้จัดสัมมนาแบ่งปันความรู้ ที่ให้เจ้าหน้าที่ระดับบริหารขึ้นชอบแล้วกลับมาเล่าสรุปย่อพร้อมกับแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงแรม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: สิ่งสำคัญที่สุดหลังจากการคิดค้นหาโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ก็คือ “การต้องกล้าเปลี่ยนแปลง” ผู้บริหารจะต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางเดิมเพื่อนำ นวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรและจะต้องมีการติดตามผลและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเราหยุดคิดค้นสิ่งใหม่ในวันนี้ก็จะกลายเป็นสิ่งที่ตกยุคไปสำหรับอนาคต

จากการศึกษาพบว่า นวัตกรรมการบริหารอาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารแบบ แนวตั้ง ให้มีการบริหารแบบแนวนอนมากขึ้น เพื่อลดขั้นตอนและความล่าช้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีการกระจายงาน มอบอำนาจให้พนักงานมีสิทธิในการออกความคิดเห็นและตัดสินใจมากขึ้น การนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหาร ช่วยในการพัฒนาข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่เดิม ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้เป็นรูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยมากขึ้น การมีข้อมูลที่ไม่ตกยุคทำให้ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเทคโนโลยีก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ระบบการบริหารงาน ประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านนวัตกรรมการบริหาร

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านกระบวนการ

ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางด้านกระบวนการดำเนินซึ่งทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและความราบรื่น ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ในเรื่องของ Process Innovation นวัตกรรมทางด้านกระบวนการ ก็เช่นเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานที่เขาทำงานทำได้ด้วยความ สะดวกราบรื่น ให้ลูกค้ารู้สึกว่าการให้บริการกับเขานั้นไม่ติดขัด ผู้ประกอบการถ้าอยากประสบความสำเร็จต้องกล้าทำอะไรที่แตกต่างจากคนอื่น เพราะถ้าเราทำได้ดีมีคุณภาพดีเท่าคนอื่นเราต้องแข่งขันกันด้านราคา เดียวนี้จะทำอะไรต้องเข้าใจตลาด ถ้าไม่เข้าใจทำอะไรก็ยากนะ ทำอะไรต้องทำให้ดีด้วย เดียวนี้คนจะไปใช้บริการอะไร ค่าเช่าราคา เชื้อคุณภาพได้จากอินเทอร์เน็ตเลย ถ้าทำไม่ดีชื่อเสียงเราจะแย่ แต่ถ้าทำดีจะกลายเป็นตลาดขึ้นดีเลย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่นำสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการพัฒนารูปแบบการทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับบรรจภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้กับลูกค้า การประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานรวมถึงวิธีการจัดส่งผลิตภัณฑ์จนถึงลูกค้าอีกด้วย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: การนำแนวคิดใหม่เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการ

ตลาดของโรงแรม องค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่พนักงาน เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกันความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: ผู้นำต้องมีมุมมองอนาคตที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจ สามารถกระตุ้นและสร้างความคาดหวังเป็นการบริหารงานที่ต่างไปจากรูปแบบเดิมๆ ทำให้ขับเคลื่อนองค์กรได้ดีในกระบวนการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน นวัตกรรมกระบวนการเกิดจากผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกันและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: กระบวนการดำเนินงานต้องมีแผนปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การวางแผนการทำงานของฝ่ายบริหารต้องมีสาระครบถ้วนและชัดเจน โดยการสะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคต สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ในกระบวนการทำงานแบบใหม่ พนักงานต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อปรับเปลี่ยนการให้บริการเข้ากับเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน เป็นการนำความรู้ที่มี มาปรับเปลี่ยนคิดสร้างสรรค์ แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: นวัตกรรมด้านกระบวนการ เป็นการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินงานรับรองห้องพักรวมเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพ เก็บข้อมูลและทำรายการสรุปผู้เข้าพักที่ทำการจองเพื่อใช้บริการเชิงสุขภาพจัดเตรียมรายการสำหรับผู้ลงทะเบียนเข้าพักที่ให้บริการเชิงสุขภาพ ซึ่งทำให้องค์กรมีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาพบว่า นวัตกรรมด้านกระบวนการควรตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นและการเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดความจำเป็น ความคาดหวังหรือความต้องการขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมองค์กร การวางแผนระบบสื่อสารและการจัดการสารสนเทศ เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ต้องมีการวิเคราะห์องค์กร เพื่อตรวจสอบสภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อหาโอกาสและยกระดับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงาน การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารต้องอาศัยการทำงานที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอน ตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นและการเตรียมการ ในขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนา แล้วสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้เพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านนวัตกรรมกระบวนการ

#### องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านเทคโนโลยี

ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานเพื่อความประหยัดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินงาน และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเข้ามาช่วยในการจัดการเพื่อความสะดวกและรวดเร็วเป็นการประหยัดเวลาการทำงาน เช่น โปรแกรมการจัดการระบบเงินเดือนและสวัสดิการ หรือการพัฒนา Competency ที่ทันสมัย การนำเอาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว และมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือยกเลิกสิ่งเก่าให้ แต่จะเป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบการบริหารจัดการเพียงนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแนวทางโดยนำเทคโนโลยีเข้ามา หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ช่วยทำให้การพัฒนาสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาจเป็นผลิตภัณฑ์บำรุงผิวพรรณตัวใหม่ๆ สกัดด้วยวิธีการแบบใหม่ มีประสิทธิภาพบำรุงที่ดีกว่าเดิม ซึ่งลูกค้ามีความต้องการหลากหลาย แตกต่างกันไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น grid report ของโรงแรมจะโชว์ว่าแต่ละแผนกใครจะเป็นผู้รับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้น หากมีผู้รับผิดชอบก็ให้รายงานเข้า grid report ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้าทราบโดยทั่วกัน มีการนำเทคโนโลยีที่เรียกว่าท้อปบ็อกซ์ (Top box) เป็นการตอบความพึงพอใจแบบออนไลน์ (Satisfaction Online) เข้ามาประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ลูกค้าเข้ารับบริการกับทางโรงแรม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: มีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาในการดำเนินงาน เช่น การนำ E-marketing มาใช้ซึ่งมีความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของโรงแรมได้ง่าย ต้องมีการปรับปรุงการทำงาน ตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่เช่นนั้นอาจล้าหลังไม่ทันคู่แข่ง เทคโนโลยีจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: สิ่งที่จะเป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีได้นั้นต้องเกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดซ้ำใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ เราต้องนำเทคโนโลยีมาเป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจจับสัญญาณของทั้งโอกาสและอุปสรรค สำหรับการนำไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: ในการที่จะนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กร เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพใหม่ๆ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด วิธีการผลิตและมุมมองทางการตลาดในลักษณะที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาการบริการ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารจัดการเทคโนโลยีอย่างถูกต้องเป็นระบบ สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสามารถสร้างสมรรถนะในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ถูกใช้ในกระบวนการบริการ ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริการได้ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการลูกค้า เพื่อความ

สะดวกในการรับบริการ อย่างเช่น การจองโรงแรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ถึงวันจองก็นำรหัสจองมาแสดง นั่นเป็นการบริการที่ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากกว่า การบริหารและการดำเนินงานจึงต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านเทคโนโลยี

### องค์ประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### องค์ประกอบย่อยที่ 1 การใฝ่เรียนใฝ่รู้

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใฝ่เรียนใฝ่รู้ ประกอบด้วย บุคลากรมีความใฝ่รู้ สภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และผู้บริหารให้การสนับสนุน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ตีรวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Sub Conscious) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง และองค์กรที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่ คนที่ใฝ่เรียนใฝ่รู้จะมีความตั้งใจ ความพยายามเรียนรู้ แสวงหาเรียนรู้ อีกทั้งยังนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ความใฝ่เรียนใฝ่รู้ ใฝ่ปฏิบัติ อยากรู้ อยากทำ อยากสร้างสรรค์โดยหาข้อมูลความรู้มาฝึกปฏิบัติ จนได้เป็นผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ อย่างเช่น ไปสมัครเรียนการนวดเพิ่มเติมจากที่ตนเองเคยรู้เคยทำเป็นอยู่แล้ว เป็นการนวดแบบใหม่ที่อาจรักษาตามอาการเพิ่มเติมจากสิ่งที่ตนเคยทำมาก่อน สภาพแวดล้อม สถานการณ์บางอย่างที่ทำให้คนต้องเอาตัวรอด อาจสร้างนิสัยในการหาทางออก ว่าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ต้องหาทางออกด้วยวิธีใด เพื่อเอามาคิดแก้ปัญหา จนเกิดเป็นนิสัยในการใฝ่เรียนใฝ่รู้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: การฝึกให้เป็นคนคิดเป็น มีนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ อาจต้องนำปัจจัยต่างๆ มาเชื่อมโยงกัน มีการกระตุ้นชักนำให้พนักงานมีความอยากรู้อยากเห็น จนติดนิสัยการใฝ่เรียนใฝ่รู้ พนักงานที่มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้ อาจจะแสวงหาความรู้จากภายนอกจากสิ่งแวดล้อมติดตามข่าวสาร หรืออาจจะแสวงหาความรู้จากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มาเล่าสู่กันฟัง เพื่อเป็นแนวทางแก้ไข การปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้น การใฝ่เรียน ใฝ่รู้เกี่ยวกับสาขาวิชาที่ตนเกี่ยวข้อง จะช่วยให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือที่ดีอยู่แล้วจะดีมากกว่ปกติทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: การใฝ่เรียนใฝ่รู้ในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ นำความรู้มาเชื่อมโยง ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน หรืออาจอยู่ในระดับที่ดีมาก เนื่องจากพนักงานมีความรู้ อีกทั้งยังมีการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญงานด้วย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ความกระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็น อยากทดลองทำสิ่งใหม่ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนน้อยเพียงไรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่เด่นชัดมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลประโยชน์ขององค์กร การเรียนรู้ของพนักงานเกิดจากประสบการณ์ เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: บุคลากรใฝ่เรียนรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอีกทั้งลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ ซึ่งจึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่น ในการใฝ่ดีเพื่อประสบความสำเร็จ (Creative Tention) นอกจากนี้มีการใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ทำให้มีระบบการคิด การตัดสินใจที่ดี รวมถึงการฝึกจิตสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน (Using Subconsciousness) ให้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: ฝึกกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาในการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งประเด็นที่ยุ่งยาก และมีผลกระทบต่อลูกค้าและเป้าหมายหลักขององค์กร/หรือความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: ลักษณะการเรียนรู้ของคน จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความอยากที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

จากการศึกษาพบว่า การใฝ่เรียนรู้คือมีความตั้งใจ ความพยายามเรียนรู้ แสวงหาเรียนรู้ อีกทั้งยังนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ได้ จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านการใฝ่เรียนรู้

## องค์ประกอบย่อยที่ 2 การพัฒนารอบแห่งภูมิปัญญา

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารอบแห่งภูมิปัญญา ประกอบด้วย แบบแผนความรู้ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม มีการจัดเก็บชุดความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม และมีการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร ดึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: การพัฒนารอบความคิด มีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์เกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคล ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สถานการณ์ หรือเรื่องราว ทศนคติแนวความคิดเห็น แนวทางในการปฏิบัติที่ปฏิบัติตามๆ กัน จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรปฏิบัติเป็นรูปแบบเดียวกัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อบริหารให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอดเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต



ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: การรับรู้สิ่งต่าง ๆ หรือประสบการณ์เป็นรากฐานฝังลึกในตัวคนๆ นั้น มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ล้าสมัย พัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้ตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีการแข่งขันกันสูง การตื่นตัวด้านการจัดการ องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ช่วยรักษาบุคลากร หน่วยงาน องค์กร ให้ยืนหยัดอยู่เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในส่วนของปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง และปัจจัยภายในที่เกิดจาก การเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบาย และกระบวนการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคคน และพัฒนาองค์กร ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: มีรูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีการรับรู้สิ่งต่างๆ โดยไม่ได้ยึดติดกับความรู้หรือประสบการณ์เดิมๆ ที่เคยประสบมา ไม่เชื่อกับความคิดเก่าที่ล้าสมัย มีการพัฒนารูปแบบของความคิดที่เป็นไปตามโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: แบบแผนทางจิตสำนึกนั้นสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สมาชิกมีแบบแผนความคิด และจิตสำนึกที่เอื้อต่อการให้บริการที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะให้ข้อมูลการบริการด้วยความชัดเจน เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม มีความคิดที่ไม่ผันแปร เมื่อต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะปรับรูปแบบความคิด ของบุคลากรในโรงแรมให้เป็นที่ไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติ ความคุมอารมณ์ความรู้สึก จิตสำนึกของการให้บริการอย่างเต็มที่ต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะสติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: องค์กรที่มีความคาดหวังสูงและปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์ มีการพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ เรียนรู้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แล้วใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย พร้อมใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้ตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ มีการปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์ พัฒนาการกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ เรียนรู้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แล้วใช้ความรู้เพื่อการ

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย พร้อมใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้านำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้าน การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ของคนในองค์กร นำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยทุกคนควรมีส่วนร่วมกันสร้างเป้าหมาย ช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทศักยภาพให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร มีการเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในทีม (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน หากมีการพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที บรรลุเป้าหมายในการที่จะให้บริการลูกค้าด้วยการบริการที่ดีเลิศเปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการบริหารในแนวตั้งไปสู่การบริหารในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้ เท่าเทียมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นความมุ่งหวังที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ ผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง และจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ ต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: ผู้บริหารต้องจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง เรียนรู้ความผิดพลาดของตนและคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ ตลอดจนความรับผิดชอบที่มีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อแชร์ประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างหัวหน้างาน ลูกน้อง นำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

จากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการบริหารในแนวตั้งไปสู่การบริหารในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้ เท่าเทียมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรจะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่การยกระดับการท่งเทียวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน

#### องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย มีการจัดประชุมบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร มีการศึกษาดูงานจากภายนอกองค์กร และมีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กร ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมบุคคลในองค์กร อย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีมซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น พัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคล มาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันสัญญาณบอกเหตุขององค์กรที่ต้องทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง ต้องประสานงานกับทีมงาน HR เพื่อสร้างนามธรรมให้เป็นรูปธรรมจากการร่วมมือของพนักงานที่ลงมือปฏิบัติงานโดยตรง โดยอาจจะต้องมีการจัดวางระบบ LO เช่น KM system, e-Learning, เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการจัดวางระบบการสื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานทราบถึงการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า ประสานกับ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ ผึกค้นหาคำตอบหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยพิจารณาถึงสิ่งที่จะเป็นสาเหตุ หรือต้นตอของปัญหาที่แท้จริง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่่าเสมอ

จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทุกคนทำงานด้วยใจ กาย และสมองอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกระตุ้นและเสริมพลังของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แชร้ประสบการณ์ สอนงานจากผู้ที่มีการประสบการณ์มากกว่า ช่วยทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับการท่งเทียบเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

#### องค์ประกอบย่อยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย มีระบบความคิดแบบองค์รวม มีกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และมีการบูรณาการความรู้มาใช้ต่อยอดในกระบวนการทำงาน ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย ในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: การคิดเชิงระบบเป็นการคิด ในลักษณะที่เป็นวงมากกว่าที่จะเป็นเส้นตรง โดยที่ทุกๆ ส่วนต่างมีการเชื่อมต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมเปรียบเสมือนระลอกคลื่นที่สร้างผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนต่างๆ ของระบบ และย้อนกลับมาที่จะเริ่มต้นอีกครั้ง การคิดอย่างเป็นระบบว่า เป็นการคิด แบบที่ทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย เป็นพิเศษ เป็นสัญลักษณ์ประจำตนจนใครๆ ขนานนามไว้ว่ามีลักษณะ เฉพาะตัวและมีลักษณะเด่น การคิด อย่างเป็น

ระบบเป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการคิดอย่างเป็นองค์รวม มีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบขององค์การเพื่อให้เกิดเป็นภาพรวม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: คือ การสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน เช่น มีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น กระจายอำนาจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากจะมองภายในโรงแรมแล้วยังต้องมองภายนอกด้วย คือ มีการเรียนรู้ข้ามองค์กร โดยมีการพบปะติดต่อสื่อสาร กับคนภายนอกองค์กร มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อโรงแรม และนำมาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน เรียนรู้ให้รวดเร็วถูกต้องและ เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นการมองภาพรวมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบที่ทุกแผนก ทุกส่วนงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเป็นระบบบริหารที่มีคุณภาพ

จากการศึกษาพบว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เป็นสิ่งที่ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ยังต้องมองถึงรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย อีกทั้งการมีวินัยในการคิดเชิงระบบสามารถนำมาแก้ไขปัญหาต่างๆที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดีเพื่อนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตในด้านความคิดเชิงระบบ

#### **องค์ประกอบหลักที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ**

การบริการเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ชัยชนะทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจประเภทใด โดยเฉพาะธุรกิจบริการ หากมีการให้บริการที่ไม่ดีแล้ว ก็จะเป็นการยากที่ธุรกิจจะยืนหยัดต่อไปได้ในระยะยาว นอกจากนี้ ธุรกิจที่ให้บริการด้วยแล้วก็ย่อมต้องพัฒนารูปแบบวิธีการให้บริการลูกค้าให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านสถานที่ ด้านบริการเชิงสุขภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ สามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

#### **องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านสถานที่**

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการให้บริการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านสถานที่ สามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: สถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพื่อให้เข้ามาท่องเที่ยวในเมื่อไทย ดังนั้น การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจ บ่งบอกถึงการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงสุขภาพสถานที่ควรมีการสร้างบรรยากาศและมีมาตรฐานรองรับในหลายด้าน อย่างเช่น ISO เพื่อบอกถึงความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในการรองรับการบริการ การออกแบบและตกแต่งสถานที่ ควรมีแนวคิดและแนวทางใช้วัสดุ เครื่องตกแต่ง เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับการจัดการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพควรออกแบบให้เหมาะสมรองรับกับความต้องการใช้บริการในการผ่อนคลายซึ่งต้องมีความปลอดภัย เช่น ทางเดินควรออกแบบให้มีแสงสว่างเพียงพอไม่มีมืดหรือไม่สว่างจนเกินไป การจัดเตรียมสถานที่ เพื่อให้มีความผ่อนคลายในด้านต่างๆ ใน

เรื่องของแสงไฟที่ต้องพอเหมาะ เสียงของดนตรีที่เป็นเพลงแบบฟังสบาย เคลิบเคลิ้ม ผ่อนคลาย ในเรื่องของกลิ่นที่เป็นกลิ่นในแบบของอโรมา

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: สถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพขณะนี้ยังไม่สามารถที่จะผลักดันให้เป็นตัวหลักที่จะส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศได้ เนื่องจากกลุ่มที่ใช้บริการเป็นคนเฉพาะกลุ่ม และมีอัตราค่าบริการสูง สถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยจึงเป็นตัวเสริมและเพิ่มมูลค่าให้กับการท่องเที่ยวของประเทศเท่านั้น ปัญหาอุปสรรคของสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทย คือนโยบายของรัฐบาลความชัดเจนและต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ภาครัฐเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบบ่อย ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านโยคะ ไทชิ และสมาธิ บุคลากรขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การให้บริการขาดคุณภาพ มีบริการอื่นแอบแฝง การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง การตลาดมีการแข่งขันกันสูง การเก็บภาษีซ้ำซ้อน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต.) ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบสถานบริการยังขาดความรู้ในเรื่องสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทย ใช้ผลิตภัณฑ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ อัตราค่าบริการสูงสำหรับคนไทย ชุมชนและคนในท้องถิ่นยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทย รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ยังไม่ถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวยุโรปและอเมริกา

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: สถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยควรมีคุณภาพและมาตรฐานด้านสถานที่ ด้านการบริการ และด้านบุคลากร รูปแบบการให้บริการสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยในอนาคตควรเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยแบบครบวงจรที่หลากหลายทั้งชีวิตและฟิตเนส ให้การบริการแบบไทยๆ มีเอกลักษณ์ความเป็นไทยเฉพาะตามท้องถิ่น ใช้ผลิตภัณฑ์ของไทย มีบริการด้านสุขภาพกายและจิตควบคู่กัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: มาตรฐานด้านสถานที่ ในการให้บริการ ควรมีการบริการแบบครบวงจร และมีบริการหลากหลาย ให้เลือกทั้งอาหารและที่พักเพื่อสุขภาพ มีบริการโยคะและฟิตเนส และเปิดบริการตลอดวัน ควรพัฒนารูปแบบการให้บริการอยู่ตลอดเวลา เพิ่มความแปลกใหม่มากขึ้น มีความสะอาด สบาย สะอาด และปลอดภัย เน้นความเป็นไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: การจัดการเชิงสุขภาพสามารถพิจารณาเรื่องของสถานที่ได้ เนื่องจากเป็นตัวบ่งบอกว่าสถานที่นั้น มุ่งเน้นบริการเชิงสุขภาพหรือไม่ เช่น หากเป็นเชิงสุขภาพ จะมีรูปแบบของสถานที่ที่เป็นอนุรักษ์นิยม และบ่งบอกว่ามุ่งเน้นการคืนความเป็นธรรมชาติให้กับนักท่องเที่ยว และสร้างความผ่อนคลายได้เมื่ออยู่ในสถานที่สำหรับการจัดการเชิงสุขภาพสถานที่ในการให้บริการ ควรคำนึง และออกแบบเริ่มตั้งแต่การก่อสร้าง การเลือกวัสดุอุปกรณ์สำหรับการให้บริการ เช่น เหล็ก ไม้ วัสดุธรรมชาติ ฉาบปูนให้เย็น อิฐมวลเบา เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: ในการออกแบบสถานที่เป็นการออกแบบการให้บริการหรือเขาเรียกว่า Service design ซึ่งต้องคำนึงในเรื่องของเพลง เสียง ไฟ กลิ่น สี (โทนกำแพง) ชุดของพนักงาน การตกแต่งห้องน้ำ การตกแต่งห้องนวด เป็นต้น สถานที่ในการให้บริการต้องดูในเรื่องของสภาพแวดล้อมใกล้เคียงด้วย ควรมีความเป็นธรรมชาติเพื่อให้ได้รับรู้สัมผัสในการรับบริการ อีกทั้งลูกค้ายังได้รับสุขภาพที่ดีกลับไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: สถานที่ให้บริการควรคำนึงถึงอรรถประโยชน์ ให้มีความน่าใช้อีกทั้งยังได้รับสุขภาพที่ดีกลับไป เป็นการพักผ่อน และผ่อนคลาย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการรักษาและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วย ในการให้บริการไม่ควรส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยทำอะไรที่เป็นธรรมชาติมากที่สุด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: สถานที่และสิ่งแวดล้อมในการจัดการเชิงสุขภาพ ควรดูในเรื่องของการประหยัดน้ำ ประหยัดพลังงาน เริ่มจากการออกแบบรูปทรงการสร้าง การติดหลอดไฟ ควรติดในตำแหน่งใดคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด บางแห่งอาจมีระบบโซลาร์เซลล์สะสมพลังงานไฟฟ้า การคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์ เครื่องสุขภัณฑ์ แผงควบคุมหรืออาจต้องมีตัวจับความร้อน จับความเคลื่อนไหว และตัดอัตโนมัติเมื่อไม่มีผู้ใช้งาน

จากการศึกษาพบว่า การให้บริการด้านสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพต้องมีมาตรฐาน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในการออกแบบสถานที่จุดประสงค์หลักต้องเพื่อผ่อนคลาย การรับบริการด้านต่างๆ ในด้านสัมผัสทั้ง 5 ด้าน คือ เสียง รส การมองเห็น กลิ่น และจากการสัมผัส นอกจากนี้ยังควรมีการจัดวางป้ายโฆษณาตามสถานที่ต่างๆ ของโรงแรมเพื่อเป็นการสื่อให้ลูกค้าเห็นได้ชัดเจน อีกทั้งสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพต้องมีการสร้างบรรยากาศทำให้เกิดความสงบร่มเย็น สบาย และมีความปลอดภัย สถานที่ในการจัดการเชิงสุขภาพจำเป็นต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในเชิงสุขภาพในอนาคตได้ในด้านสถานที่

### องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านบริการเชิงสุขภาพ

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านบริการเชิงสุขภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างถูกวิธีตามหลักวิชาการ ต้องมีมาตรฐาน การนวด อบ ประคบสมุนไพร ต้องทำอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้ร่างกายของผู้รับบริการรู้สึกผ่อนคลาย มีสุขภาพจิตดี เป็นการเพิ่มพูนพลังกำลังให้สมบูรณ์แข็งแรง ปรับความสมดุลให้กับร่างกาย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จะเดินทางไปในที่สวยสดงดงาม ในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรม เพื่อเรียนรู้ พักผ่อนหย่อนใจ โดยแบ่งเวลาจากการท่องเที่ยวเพื่อทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ หรือบำบัดฟื้นฟูสุขภาพ เช่น การรับคำแนะนำปรึกษาด้านสุขภาพ การออกกำลังกายอย่างถูกวิธี การนวด อบ ประคบสมุนไพร การฝึกสมาธิ การรักษาพยาบาลอื่นๆ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ในประเทศไทยได้มีการจัดรูปแบบกิจกรรมการให้บริการส่งเสริมสุขภาพที่แตกต่างหลากหลายบรรจุไว้ในโปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ตัวอย่างเช่น การนวดแผนไทย เป็นวิธีบำบัดรักษาโรคของไทยที่มีมาแต่ดั้งเดิม เพื่อบรรเทาอาการปวดเมื่อย ฟกช้ำ ด้วยการสัมผัสจับต้องหรือกดบริเวณที่เจ็บ ประโยชน์คือสามารถบรรเทาโรค และอาการปวดต่างๆ ของข้อต่อและกล้ามเนื้อ ช่วยทำให้ระบบหมุนเวียนโลหิตดี สุขภาพแข็งแรงช่วยทำให้การเคลื่อนไหวของสรีระคล่องแคล่วอย่างธรรมชาติ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: อุปกรณ์สำหรับให้บริการเชิงสุขภาพต้องได้มาตรฐาน อย่างห้องอบซาวน่า หรือห้องอบตัวด้วยความร้อน ความจัดเตรียมวัสดุที่มาจากธรรมชาติส่วนใหญ่นิยมใช้หินร้อน แต่ปัจจุบันมักทำให้อุณหภูมิร้อนด้วยไฟฟ้า หรือใช้รังสีอินฟราเรด อุณหภูมิในห้องมักจะอยู่ระหว่าง 49 – 66

องศาเซลเซียส และความชื้นไม่เกิน 40% การให้บริการสุขภาพ อย่างเช่น ห้องอบไอน้ำ มักใช้เครื่องกำเนิดไอน้ำร้อน มีการฉีดไอน้ำร้อนเข้าสู่ห้องอบตัวเป็นระยะ ซึ่งอุณหภูมิภายในห้องอบไอน้ำจะต้องมีอุณหภูมิที่กำหนดตามมาตรฐาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: การให้บริการต้องมีการบันทึกการให้บริการทุกครั้ง เนื่องจากกรณีผู้ใช้บริการมีความเสี่ยงต่อการเข้ารับบริการ ต้องมีการจัดทำแฟ้มประวัติการให้บริการของผู้ใช้บริการรายนั้นและมีการเก็บรักษาไว้ไม่น้อยกว่า 2 ปี หลังจากให้บริการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: การให้บริการสุขภาพอาจมีลักษณะที่ตบโจทย์ผู้สูงอายุ ผู้พิการ หรือคนปกติทั่วไปที่มีใจรักสุขภาพ บ้านพักอาจเป็นกึ่งโรงแรม ให้คนมาพัก 3 เดือน 6 เดือน ภาพรวมแนวโน้มให้ไทยเป็นศูนย์กลางการจัดการเชิงสุขภาพ ไม่ใช่เพียงแค่การบำบัดรักษาเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการรวมถึงการป้องกัน รักษาเข้าไว้ด้วย อย่างเช่น สปา (Spa) ซาวน่า (Sauna) ก็เป็นกรให้บริการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: การให้บริการสุขภาพ ต้องมีการจัดกิจกรรมเชิงสุขภาพ เช่น การปั่นจักรยาน (เพื่อส่งเสริมสุขภาพ) ร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นการจัดอีเวนต์ ทำคู่มือให้กับรีสอร์ตต่างๆ ปั่นจักรยาน วิ่งเทลล์ (ขึ้นเขา) นอกจากนี้โรงแรมที่พักทำกิจกรรมจัดให้สอดคล้องกับนักท่องเที่ยว คู่มือ บริการเสริมอื่นๆที่ส่งเสริมสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: การให้บริการในลักษณะของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ มาในลักษณะของการพักผ่อน เพื่อให้สุขภาพร่างกายแข็งแรงขึ้นรวมถึงสุขภาพใจด้วย เช่น กิจกรรมในการแข่งกีฬา ผลิตภัณฑ์ทางด้านสุขภาพ กิจกรรมเชิงสุขภาพต่างๆ โยคะ เส้นทางเดินเขา การวิ่ง การปั่นจักรยาน แบบดั้งเดิมก็เช่น การนวดประคบสมุนไพร และสมัยใหม่เริ่มมีโยคะหรือฟิตเนสมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: เป็นการให้บริการสุขภาพ เป็นสปาแบบพักผ่อน (Relaxing Spa) ใช้ผลิตภัณฑ์ของไทย (Thai Brands) เพื่อส่งเสริมสุขภาพอย่างแท้จริง ใช้วัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่นเป็นผลิตภัณฑ์ภายใต้ชื่อของโรงแรม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: การบริการสุขภาพ ทางด้านกายภาพเริ่มจากการกิน ตามโปรแกรมผักชีวภาพ ต้องดื่มก็แก้ว การนวด ทาผิว เข้าฟิตเนส ออกกำลังกาย โยคะ ติ๊กอล์ฟ วายน้ำ วิ่ง ปั่นจักรยาน ตีเทนนิส ที่คนส่วนใหญ่ทำได้ ทางด้านคุณภาพชีวิตหรือทางจิตนั้น เช่น การทำสมาธิ การทำจิตให้สงบของศาสนาพุทธมี 40 ทาง ส่วนมุสลิมเป็นการสวดท่อง และศาสนาคริสต์เป็นการยืนร้องเพลง การนำสวดในโบสถ์ เป็นต้น มีการแนะนำเทคนิคสิ่งที่ต้องทำ (Do) และห้ามทำ (Don't) ทางด้านสุขภาพที่ห้ามทำ เช่น การสูบบุหรี่ กินเหล้า แอลกอฮอล์และของมีเมาต่างๆ ส่วนที่แนะนำให้ทำ เช่น ปล่อยวาง คิดบวก จิตไม่เครียดเรื่องงาน เรื่องธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: การบริการสุขภาพ สปา การนวด หรือการดูแลสุขภาพ เช่น อ่างน้ำวน ออนเซ็น (Onsen) อบไอน้ำ (Sauna stream) นำเข้ามาประยุกต์ใช้ประกอบการให้บริการหรือบางแห่งผู้จัดการติดต่อกรมการแพทย์สาธารณสุข การแพทย์ทางเลือก สนับสนุนให้โรงแรมมีการ outsource ซึ่งทำให้ได้บุคลากรที่ตรงกับการให้บริการสุขภาพโดยตรงการให้บริการสุขภาพ สุขกาย สุขใจ ไร้โรคได้พักผ่อน ไปชาร์ตแบตเตอรี่ ได้ทั้งสุขภาพที่ดี ได้เข้าพักโรงแรมที่มีการจัดการรองรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เช่น มีการเดินกะลาในสวน มีสวนสุขภาพ มีทางเดินหินน้ำตก



ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: การให้บริการสุขภาพ ทางด้านสาธารณสุขคำนึงถึงด้านกายกับจิต และวิญญาณ เป็นการท่องเที่ยวผสมผสานกับการดูแลสุขภาพทั้งกายและจิต มีทางลาดชัน มีราวเกาะ มีห้องน้ำสำหรับผู้พิการ ต้องมีความสูงที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน มีดนตรีบำบัด เช่น เสียงคลื่นน้ำ เสียงนกร้อง เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: การให้บริการสุขภาพ ให้ความสำคัญในเรื่องของสุขลักษณะด้านอาหาร ให้บริการทรีทเมนต์ จี๊ ลมปรมาณ สปา กายภาพบำบัด ฟิตเนส แพทย์แผนไทย แพทย์แผนจีน เสริมความงาม โบ้ท็อกซ์ ทำหน้า นวดหน้า นอกจากนี้ยังดูรวมไปถึงเรื่องความเป็นส่วนตัวของลูกค้า ห้ามใช้อุปกรณ์สื่อสารทั้งหมด เพื่อให้เกิดการรับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า ด้านการให้บริการสุขภาพต้องมีการนำภูมิปัญญาไทยมาใช้ในสถานที่ ให้บริการเชิงสุขภาพ เช่น การตกแต่งสถาปัตยกรรม ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ให้บริการ และวิธีการนวดที่มีเอกลักษณ์ความเป็นไทยของท้องถิ่น เป็นของธรรมชาติปราศจากสารเคมีเจือปน มาตรฐานด้านการบริการ และรูปแบบการให้บริการในอนาคตควรมีการบริการแบบครบวงจร และมีบริการที่หลากหลายให้เลือกทั้งเรื่องอาหาร ที่พักเพื่อสุขภาพ มีบริการโยคะ ฟิตเนส เปิดให้บริการตลอดวัน ควรพัฒนารูปแบบการให้บริการอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเพิ่มความแปลกใหม่ ให้มีความสะดวกสบาย สะอาดและปลอดภัย เน้นความเป็นไทย มีผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยให้บริการ ให้บริการด้วยวัสดุธรรมชาติมากกว่าสารเคมี เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านบริการเชิงสุขภาพ

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านบริหารจัดการ

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการตรวจสอบ ด้านการแก้ไขปรับปรุง สามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

#### ด้านการวางแผน

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนและการเตรียมการปฏิบัติงานการจัดการเชิงสุขภาพ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการมีนวัตกรรมว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ การมีนวัตกรรมจะเป็นหลักหรือแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งการมีนวัตกรรมก่อให้เกิดการประหยัด สะดวกและง่ายในการบริหาร ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและการบริหาร นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนศึกษาข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อเป็นข้อมูลในด้านการบริหารจัดการส่วนต่างๆ ของการดำเนินงานประกอบด้วย การนำข้อมูลบริบทของโรงแรม การนำข้อมูลสถิติของนักท่องเที่ยว และการนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ด้านการวางแผน เราต้องซื่อสัตย์กับลูกค้าเราว่ามีอะไรบ้าง จุดอ่อนของเราทำให้เป็นจุดแข็งได้ไหม หาสิ่งต่างๆ มารองรับเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อย่างเช่นด้านสถานที่ โครงสร้างต่างๆ ที่ต้องออกแบบให้รองรับ ลูกค้าเกิดความสะดวกสบายในการใช้

บริการ อย่างบางแห่งใช้โครงสร้างอิฐที่ทำให้อุณหภูมิตัวอาคารเย็น บางแห่งออกแบบผนังให้มีช่องลมให้มีแสงลอดเข้ามา

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: การที่บริษัทมีธุรกิจให้บริการในบริเวณที่คู่แข่งกันเกิดขึ้นมาเรื่อยในอนาค แต่การแข่งขันมีความรุนแรง บริษัทต้องหาแนวทางสร้างความโดดเด่นให้กับของตนเองให้ได้ และต้องเข้าใจผู้บริโภคอย่างแท้จริงโดยเฉพาะในของความต้องการของผู้บริโภคต้องคิดและตอบโจทย์ลูกค้าให้ได้ ในเรื่องสภาพแวดล้อมถือเป็นสิ่งสำคัญเพราะผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมสำหรับที่พักอาศัยเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันผู้คนหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพของตัวเองกันมากขึ้น โดยในปัจจุบันที่พักอาศัยควรมีพื้นที่ต้นไม้หลายๆ เพื่อสร้างความร่มรื่นให้กับผู้อยู่อาศัย ปัจจุบันผู้บริโภค โดยเฉพาะสังคมเมืองมีความเหนื่อยล้าในการทำงาน จึงต้องการมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจโดยมีธรรมชาติยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการวางแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการประสานงานระหว่างแผนก การกำหนดแนวทางปฏิบัติบทบาทและขอบเขตของความรับผิดชอบ และการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพต้องมีความเข้าใจในของการนำทรัพยากรมาใช้ที่เหมาะสม โดยต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการต้องมีความพยายามในการใช้วัสดุจากธรรมชาติ โดยพยายามจัดหาวัสดุธรรมชาติ วัสดุที่ใช้ต้องมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อาศัยโดยรอบ โดยพื้นที่ให้บริการเชิงสุขภาพนั้น ที่อยู่อาศัยต้องมีพื้นที่เปิดโล่งเชิงนิเวศน์มากขึ้น โดยอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนั้น อาคารต้องไม่มีสารพิษ ต้องมีอุณหภูมิที่เหมาะสม ไม่เกิดการเพาะเชื้อโรคในอาคารในการจัดการเพื่อเกิดความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้านโครงสร้างสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้ผลิตต้องมีความเข้าใจด้านสภาพแวดล้อมเพื่อออกแบบสถานประกอบการได้ดี โดยเฉพาะเรื่องโครงสร้างที่เหมาะสมกับพื้นที่ การออกแบบนั้นต้องเข้าใจในธรรมชาติ เพื่อวางโครงสร้างที่เหมาะสมทนต่อสภาพแวดล้อม ต้องมีฝ่ายการตลาดเพื่อทำความเข้าใจลูกค้า ต้องสามารถถ่ายทอดให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าและความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตได้สร้างขึ้นได้ โดยปัจจุบันผู้บริโภคไทยหาธรรมชาติ และลูกค้าต้องการสังคมที่อยู่อาศัยที่ดี โดยผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะช่วยคัดคุณภาพของผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมจะช่วยรักษาสุขภาพแวดล้อมให้น่าอยู่

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: ความต้องการของผู้บริโภคนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามรสนิยมในแต่ละยุค ในการทำงานของบริษัทต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ ในด้านการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปสู่สถานประกอบการเชิงสุขภาพที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมต้องจัดสรรคนที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งเรื่องการจัดสรรที่ดินเพื่อไม่กระทบกับชุมชนโดยรอบ และไม่ขัดต่อกฎหมายของภาครัฐ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: ต้องมีการวางแผนการรับบุคลากรเพื่อสามารถทำงานสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการได้อย่างมีคุณภาพ การทำให้คนมีศักยภาพมาทำงานในองค์กรไม่เพียงแต่สรรหาคนเข้ามาทำงาน อย่างเดียว แต่ต้องพัฒนาเขาไปด้วย การจะพัฒนาเขาได้นั้นต้องจูงใจเขาเป็น ทั้งการให้เงิน การดูแลความเป็นอยู่ให้กับเขา เพื่อเขาจะได้ทำงานได้อย่างสบายใจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: ผู้ผลิตต้องมีความเข้าใจลูกค้า ต้องสามารถถ่ายทอดให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่า และมีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อให้บริการในด้านผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตได้สร้างขึ้นได้ โดยปัจจุบันผู้บริโภคไทยหารธรรมชาติ และลูกค้าต้องการสังคมที่อยู่อาศัยที่ดี โดยผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะช่วยคัดคุณภาพของผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมจะช่วยรักษาสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ การทำงานต้องมีการทำการตลาดที่ชัดเจนให้ลูกค้ารับรู้ถึงความเป็นมิตรต่อการเตรียมการขององค์กรได้ และรับรู้ว่าจะเกิดผลดีต่อลูกค้าอย่างไร

จากการศึกษาพบว่า การวางแผนเพื่อให้รองรับการจัดการเชิงสุขภาพ ต้องวางแผนเรื่องต้นทุนต่างๆ ขององค์กร บุคลากรแต่ละคนควรมีความรู้ ความสามารถชำนาญการด้านไหนทำแผนรายการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการเชิงสุขภาพจัดทำไปเสนอราคาแพ็คเกจและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพของโรงแรมจัดทำโปรแกรม แพ็คเกจสินค้าและบริการด้านสุขภาพของโรงแรม กระบวนการจัดสรรหาทรัพยากรต่างๆ ทุกๆ เรื่อง ขั้นตอนเตรียมงาน มีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับลูกค้านักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย การเตรียมสถานที่ที่มีความสอดคล้องกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเตรียมกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพ และการเตรียมบุคลากรในการจัดการเชิงสุขภาพ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านการวางแผน

#### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนงาน เป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานตามที่ไว้วางไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการการท่องเที่ยวสุขภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเรียนรู้การปฏิบัติงาน 2) การเตรียมงาน 3) การปฏิบัติงาน 4) การปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประกอบด้วย การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงาน มีการปฏิบัติงานแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: การจะปฏิบัติงานอะไรก็แล้วแต่ ต้องสร้างความเป็นมิตร อย่างแรกเลย ผู้ให้บริการต้องไม่คำนึงแต่ตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ให้บริการต้องมีความเข้าใจจริง และตั้งใจจริง ในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตร โดยเริ่มตั้งแต่ การออกแบบกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ก็ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ดีมีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและประชาสัมพันธ์ให้เราต่อไป โดยไม่หวังกำไรเพียงเฉพาะหน้า เพราะว่าถ้าเราหวังกำไรเฉพาะหน้าโดยใช้วัสดุไม่มีคุณภาพ ลูกค้าก็จะไม่เกิดความประทับใจและไม่แนะนำให้คนรู้จักมาใช้บริการ ดึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: เพื่อให้เกิดความประทับใจตั้งแต่แรกพบ (First Impression) การปฏิบัติงาน ไล่มาตั้งแต่เสื้อผ้า หน้าผม การฉีกยิ้ม บุคลิกการเดิน การนั่ง เป็นต้น ต้องเต็มไปด้วยความเชื่อมั่นในตัวเอง แต่ก็ต้องพอดี ไม่มากเกินไป นอกจากนั้นยังมีการใช้สายตา (Eye contact) การประสานสายตาสายตาขณะพูด หรือขณะฟัง ประเด็นที่สอง ของทักษะการสื่อสาร ก็คือการกล่าวทักทาย

การท้าทายลูกค้าที่จะให้ผลเชิงบวกนั้น ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละประเทศด้วย ถ้าเข้าใจวัฒนธรรมของลูกค้าแล้วกล่าวท้าทายโดยใช้วัฒนธรรมของลูกค้า ก็เป็นการสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามมาตรฐานแอลคิวเอ (Leading quality assurance) การเป็นมาตรฐานเริ่มต้นตั้งแต่การรับโทรศัพท์ รับจองลูกค้า แม้ว่าราคาในการให้บริการแพงกว่าข้างนอกสิบเท่า แต่คุณภาพ บรรยากาศ มาตรฐาน ระบบการเรียนผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) พนักงานในแต่ละเดือนต้องผ่านชั่วโมงการฝึก (Training) กำหนดระยะเวลาเดือนละไม่ต่ำกว่า 20 ชั่วโมง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: การปฏิบัติงานต้องมี QC (Quality Control) ตามมาตรฐาน เช่น ISO หน่วยงานที่ควบคุมโรงแรมประกอบด้วยหลายหน่วยงาน กระทรวงสาธารณสุขดูแลความปลอดภัย อักคีภัย สุขภาพ เครื่องใช้ อาหาร ซึ่งมีความเห็นว่าโรงแรมเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพที่เป็นตัวเสริมในเรื่องของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การปฏิบัติงานเริ่มต้นต้องมีความชัดเจนตั้งแต่การวางแผน ระบุให้ชัดเจนว่าใครทำ ฝ่ายไหนรับผิดชอบ นอกจากนี้การสื่อสารและการจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน หัวหน้าต้องทำหน้าที่และให้ความช่วยเหลือ แนะนำ มีการจัดเตรียมกำลังคนในการปฏิบัติงาน จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับการให้บริการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: การปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เฉพาะส่วนงาน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน แบ่งแยกหน้าที่ใครต้องทำอะไร เช่น จัดเตรียมด้านสถานที่ ตรวจสอบความเรียบร้อยต่างๆ จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม ใครเป็นผู้รับผิดชอบ บ้างแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ฝ่ายบริหารได้วางไว้ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงแรมที่ให้บริการทางด้านสุขภาพ การปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ดูแลสุขภาพโดยตรง ในแต่ละเดือนมีการคิดรายการส่งเสริมการนำเสนอฝ่ายบริหาร เช่น ลูกค้าวางเงินมัดจำ (Deposit) จำนวน 10,000 บาท แต่ทางโรงแรมมีรายการส่งเสริมการให้ทำสปาได้ 13,000 บาท เป็นต้น การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแต่ละบริบทของพื้นที่ มองลูกค้า เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาพื้นที่เป็นจุดตั้งปรับการบริหาร ยกตัวอย่าง เพื่อให้ได้บรรณสนในการเข้าพักบางพื้นที่อาจใช้พนักงานที่พูดจาสำเนียงเป็นชาวกะเหรี่ยง แต่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่โรงแรมวางไว้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ต้องจำประวัติของโรงแรมโดยสังเขป การเข้าใจแนวความคิดในการสร้างโรงแรมของผู้ก่อตั้ง และการพัฒนาของโรงแรมในเวลาต่อมาก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในโรงแรมของตน อันจะมีส่วนช่วยในการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีสาขามากมายในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มักจะเริ่มจากโรงแรมเดียวกันก่อน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: การดำเนินงานที่ดีที่สุดของโรงแรมก็คือการทำให้ลูกค้าที่มาพักได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงแรมให้มากที่สุด การที่จะทำเช่นนั้นได้ก็ต้องอาศัยพนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด พนักงานจึงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรม เช่น ตอกบัตรเวลาทำงาน รักษาเวลาเปลี่ยนกะอย่างเคร่งครัด ไม่สูบบุหรี่ในบริเวณที่งดสูบบุหรี่ ไม่ใช้โทรศัพท์ติดต่อเรื่องส่วนตัว เป็นต้น โดยทั่วไปการปฏิบัติตนให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดนั้น ถ้าหากทำจนเคยชินแล้วก็ไม่ใช่เรื่องลำบากแต่อย่างใด คนส่วนใหญ่มักจะยินดีปฏิบัติตาม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: หลังจากเข้าทำงานแล้วอย่างน้อยภายใน 2-3 ปี ควรจะทำความคุ้นเคยกับสภาพงานของแต่ละแผนก ถ้าไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานของแผนกอื่น อาจจะไม่เป็นผลดีต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน หากงานในแผนกของตนไม่ใช่ส่วนที่สำคัญนัก ก็ต้องให้ความสนใจต่องานในแผนกต่างๆ ของโรงแรมด้วย จะช่วยให้สามารถเข้าใจส่วนทั้งหมดของโรงแรมได้เป็นอย่างดี พนักงานต้องรักษาสุขอนามัยให้สะอาดอยู่เสมอ ระวังรักษาความสะอาดของใบหน้า ผิวพรรณเปล่งปลั่ง อารมณ์แจ่มใส เสื้อผ้าจะต้องรีดให้เรียบร้อยปิดให้สะอาดอยู่เสมอ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: การปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนต้องมีใบประกอบโรคศิลป์ มีความรู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ สามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ อย่างพนักงานดูแลอาหารและเครื่องดื่ม ดูแลตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค ทำอาหารฮาลาล (Halal) ซึ่งประกอบไปด้วย เนื้อวัว เนื้อไก่ เนื้อแกะ ปลา ซีฟู้ด จะไม่มีหมู เพราะไขมันในหมูเป็นไขมันไม่ดี ย่อยยาก นอกจากนี้ พนักงานทุกคนต้องรู้ประวัติลูกค้า (Guest experience management) เช่น ลูกค้าแพ้อะไร เก็บข้อมูล ในตอนเช้าก็จะมีกรรมการทำความเข้าใจในตอนเช้า (Morning Brief) ถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า รวมถึงรายการส่งเสริมการขายต่างๆ ที่โรงแรมจัดอยู่ในขณะนั้นซึ่งพนักงานทุกคนควรทราบเหมือนกัน

จากการศึกษาพบว่า ด้านการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ลูกค้าเกิดความประทับใจในการใช้บริการ ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่มีความสำคัญพนักงานทุกคนจะต้องศึกษางานที่ตนบริการ หรือสินค้าที่ตนขาย เพื่อส่งเสริมประสบการณ์จากงานที่ทำ หากทำงานมาหลายปีก็จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ ได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยที่จะประสานงานกับแผนกอื่นๆ และคำนึงถึงประโยชน์ของโรงแรมโดยรวมตลอดเวลาเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านการปฏิบัติงาน

#### ด้านการตรวจสอบ

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบ เป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบตรงตามความต้องการของลูกค้า 2) มีการตรวจสอบตรงตามมาตรฐานภาครัฐ 3) มีการตรวจสอบตรงตามมาตรฐานองค์กร สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบตรงตามความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย การประเมินผลด้านความสะดวกสบาย การประเมินผลด้านความปลอดภัย และการประเมินผลด้านความคุ้มค่า ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: กลยุทธ์การพัฒนาสายสาข จะมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ส่งเสริมผู้ประกอบการไทยให้มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวและบริการมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมผู้ประกอบการไทยที่มีศักยภาพในการไปลงทุนในต่างประเทศด้วยและสร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความสนใจของนักท่องเที่ยว และตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจเฉพาะด้าน กิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบ เช่น มาตรฐานหน่วยกัญญา เพื่อจัดทำมาตรฐานการกัญญา

และสนับสนุนพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยกักยในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว โดยต้องให้มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบตรงตามมาตรฐานองค์กรประกอบด้วย การประเมินผลด้านยอดขาย การประเมินผลด้านความพึงพอใจของลูกค้า และการประเมินผลด้านการทำงานในองค์กร โดยมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้นำการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพระดับภูมิภาค ผ่านมาตรการยกระดับการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพระดับสากล ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ พัฒนามาตรฐานการบริการสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยเพื่อสุขภาพให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องใช้มาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมและผลักดันให้สถานประกอบการนำมาตรฐานสากล (ISO) : มาตรฐานการบริการสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยเพื่อสุขภาพไปปรับใช้ เพื่อพัฒนาผู้ให้บริการและสถานประกอบการของตนเอง ตรวจสอบขึ้นทะเบียน และจัดทำฐานข้อมูลสถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ส่งเสริมการสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้โดดเด่น และมีมูลค่าเพิ่มด้านการท่องเที่ยว

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: การตรวจสอบนั้นทำได้โดยการนำข้อมูล หรือแบบตอบรับ มาประมวลการทำงานของแผนก หรือส่วนงานนั้นๆ เช่น ส่วนต้อนรับ ส่วนให้บริการนวด สปา หรือแม้แต่ส่วนสถานที่การจัดตกแต่ง กลิ่น แสง สี เสียง สามารถตรวจสอบผ่านแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุงการให้บริการได้ มีการให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อให้การสื่อสารรวดเร็วขึ้น เน้นหน้าที่ความรับผิดชอบ และพร้อมให้ตรวจสอบ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: การตรวจสอบผลการปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้าได้ ดูว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้หรือเปล่า อาจให้มีการทดสอบโดยเพื่อร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าแล้วทดสอบสอบถามกับหัวหน้างานอีกครั้งหนึ่ง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: การตรวจเช็คสถานที่ในการให้บริการ จะมีหัวหน้าของแต่ละฝ่ายทำการตรวจเช็ค อย่างเช่น ห้องพัก คุณภาพอาหารและวัตถุดิบ ควบคุมตรวจสอบทุกกระบวนการเพื่อให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ในการตรวจสอบอาหารต้องมีการกำกับดูแลและประสานงานทั้งหมด ที่เกี่ยวกับการผลิตอาหาร ควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผ่านตามสายงานทางผู้ช่วยหัวหน้าพ่อครัว (Sous Chef) และพ่อครัว (Cooks)

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: ต้องมีการตรวจสอบและรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการทำงานประจำวันของพนักงานแม่บ้าน วางแผน อบรม จัดระเบียบ และดูแลเรื่องความสะอาด และการทะนุบำรุงรักษาทรัพย์สินทั้งหมดของโรงแรม ควบคุมค่าใช้จ่ายของแผนก ได้แก่ ค่าแรงงาน และของใช้ต่าง ๆ ให้อยู่ในงบประมาณ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: หัวหน้างานแผนกต่างๆ ต้องตรวจสอบการปฏิบัติงานของลูกน้องว่าเป็นไปตามนโยบายและโครงการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนตลอดจนปฏิบัติตามวิธีการและระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ หัวหน้าตรวจสอบความเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน และทำรายงานต่าง ๆ เช่น รายงานบุคคลประจำวัน รายงานเวลาประจำวันและรายงานข่าวสารข้อมูลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: การตรวจสอบ เช่น น้ำดื่มมีการส่งให้หน่วยงานตรวจสอบทุกเดือน มีการเช็คเครื่องมือ มีการสุ่มตรวจไม่มีวันเวลาที่กำหนดแน่นอนในการตรวจเพื่อคงความเป็นมาตรฐาน และสะอาดอยู่ของเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในห้องพัก หรือ ในส่วนของอาหารและเครื่องดื่ม อีกทั้งยังมีการเดินสำรวจตรวจตราพื้นที่ให้บริการอยู่เป็นประจำ (Inspection)

จากผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบควรตรงตามมาตรฐานภาครัฐ ประกอบด้วย การประเมินผลการดำเนินงานธุรกิจอย่างเป็นธรรม การดำเนินธุรกิจไม่ผิดกับข้อกำหนด และการดำเนินธุรกิจเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ควบคุมคุณภาพการทำงานในด้านความสะอาดของพนักงานให้ได้มาตรฐาน เพราะเป็นส่วนสำคัญมากในการให้บริการด้านสุขภาพ อีกทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ไม่ชำรุดบกพร่อง และไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการของลูกค้าเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านการตรวจสอบ

#### ด้านการปรับปรุงแก้ไข

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการวางแผน 2) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติ 3) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการตรวจสอบ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการวางแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการวางแผน การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการวางแผน และการจัดทำแผนการพัฒาที่เกิดจากการวางแผน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: การปรับปรุงแก้ไข สู่การเป็น Quality Leisure Destination มีแนวทางการดำเนินงาน โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันและสื่อสารในทางเดียวกัน เพื่อสร้างการรับรู้ประเทศไทยเป็น “Quality Leisure Destination” เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพมาตรฐานและสามารถสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยว โดยใช้ “วิถีไทย” เป็น content ในการสื่อสาร สื่อสารภาพลักษณ์โดยใช้เทคโนโลยีใหม่โดยให้นักท่องเที่ยวช่วยบอกต่อ (User Generated Content) รวมทั้งสร้างให้เกิดการเชื่อมโยง content จากคนไทยสู่ต่างประเทศ (Inside-Out IMC) สร้าง Cluster Branding ทั้ง 8 Cluster ให้เชื่อมโยงกับ Quality Leisure Destination ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีคุณภาพระดับโลก (Co-brand/Quality Alliance) เพื่อพ่วงยกระดับแบรนด์ประเทศไทย เช่น ส่งเสริม World Heritage sites ร่วมกับ UNESCO ส่งเสริมการขายผู้ประกอบการที่มีคุณภาพร่วมกับบัตรเครดิต พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการภาพลักษณ์เชิงบวกของประเทศ โดยเน้นการนำเสนอข้อมูลด้านบวกเพื่อกลบข้อมูลด้านลบ (Positive Negative Ratio) และสร้างเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต-บริหารจัดการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการปฏิบัติ การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการปฏิบัติ และการจัดทำแผนการพัฒาที่เกิดจากการปฏิบัติ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ได้มีแนวทางการดำเนินงานได้แก่ (1) ผู้ประกอบการ/ภาครัฐ/ชุมชน ส่งเสริม สนับสนุน สร้างกลไกในการหาผู้ประกอบการที่มีคุณภาพใน Value chain เพื่อเป็นต้นแบบกับผู้ประกอบการอื่นๆ สร้างความเข้มแข็งเชิงการตลาดให้กับชุมชนในพื้นที่โดยเสริมองค์ความรู้ด้าน

การตลาดให้ชุมชนสามารถทำการตลาดได้ด้วยตนเอง จัดกลุ่มสินค้าคุณภาพ และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดทำสินค้า/บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มตลาด เพื่อให้สามารถนำไปเสนอขายได้อย่างเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และส่งเสริมให้เกิดการประกอบการอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานสูง ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (2) ประชาชน สร้างกระแสให้คนไทยหันมาให้ความนิยมในการท่องเที่ยวเมืองไทย ภาคภูมิใจในความเป็นไทยทำให้วิถีไทยเกิดความเข้มแข็ง ส่งเสริมให้คนไทยเป็นเจ้าของที่ดี ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้าง Quality Experience ให้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: มีแนวทางการตรวจสอบดำเนินงานอาทิ ขยายฐานตลาดกลุ่มระดับกลาง-บนในพื้นที่ตลาดหลักทดแทนกลุ่มระดับล่าง รวมทั้งขยายฐานกลุ่มความสนใจพิเศษและกลุ่ม FIT ตามกระแสแนวโน้มโลกที่นักท่องเที่ยวเลือกเดินทางเองตามความสนใจของตน โดยเฉพาะตลาดจีน อินเดีย รัสเซีย กำหนดเป้าหมายด้านจำนวนนักท่องเที่ยวอย่างสมดุลกับขีดความสามารถในการรองรับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: การปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลา สิ่งไหนที่ดีทำแล้วลูกค้าพึงพอใจก็เก็บเอาไว้ สิ่งไหนที่ได้รับคำแนะนำข้อเสนอแนะก็เอามาปรับปรุงบริการให้ดีขึ้น ให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: การปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะค่อยๆ ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น พัฒนาคุณภาพพนักงานและรักษาระดับการทำงานของพนักงานที่มีคุณภาพอยู่แล้วให้คงมาตรฐานตามเดิม การปรับปรุงแก้ไข อย่างในเรื่องของนวัตกรรมที่นำมาใช้ ก็ต้องดูปัญหาว่าบริบทของนวัตกรรมนั้นเหมาะสมที่จะเอามาใช้ได้หรือไม่ การเข้าถึงนวัตกรรมโดยไม่ใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ว่าอยู่ในผู้รู้คนใดบ้างเอกสารต่างๆ ที่เขาแจกนวัตกรรมนั้นเหมาะสมกับเราหรือไม่ หากไม่เหมาะสมก็ต้องนำไปปรับปรุง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: การปรับปรุง อุปสรรคอาจอยู่ที่ผู้นำ การให้ความสำคัญกับการทำงานความจริงใจในการถ่ายทอดความรู้ของทีมงาน เพราะฉะนั้นผู้นำ (Leader) และ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ต้องสร้างคนให้เป็นคนขององค์กร อย่างเช่น คนปูนเครือซีเมนต์เขาสร้างคนของเขาเอง ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย (Creative Thinking) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรู้ใดที่ไม่มีความชำนาญก็ให้จ้างภายนอกเข้ามา (outsourcing)

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: การปรับปรุง คำนึงถึงกลุ่มจังหวัดในภูมิภาคด้วย เป็นภาคกลางตอนล่าง ตามมหาตไทย สมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ แบ่งตามการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยอยู่ในกลุ่มทะเลตะวันตก ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี ระนอง แบ่งระดับตามผู้บริหารแบบพักผ่อน แบบจัดประชุมสัมมนาและพักผ่อนไปในตัว หัวหิน และชะอำ อพท.เข้ามาทำให้เป็นการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: ด้านการปรับปรุงพนักงานทุกโรงแรมต้องมี ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม (Training Manager) เข้าร่วมกับส่วนราชการ หน่วยงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีศูนย์ของแต่ละจังหวัด ประหยัดงบประมาณในการพัฒนา ที่จังหวัดเพชรบุรีมีการตั้งคณะกรรมการดูแล เป็นระบบ ทวิภาคีร่วมกับวิทยาลัยอาชีวศึกษา สวัสดิการ ที่พัก อาหาร เสื้อผ้า มีคณะกรรมการอนุรักษ์พลังงาน มีการจัดคณะกรรมการสวัสดิการโรงแรม มีการพาไปเที่ยวนอกสถานที่ (Outing) และมีการจัดปาร์ตี้ให้พนักงาน (Staff Party) เช่น ในช่วงเทศกาลปีใหม่



ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: การปรับปรุงในปัจจุบันต้องมองกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ ส่งเสริมประชาสัมพันธ์ ทำงานด้านการตลาด สร้างรายได้จากทั้งในและต่างประเทศ เมื่อก่อนมองว่าเรามีสินค้าอะไรบ้าง ปัจจุบันมองแนวโน้มของนักท่องเที่ยว การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการให้ความรู้แก่พนักงาน (Educate) และให้พนักงานทำชาร์ตรายงาน การปรับปรุงบริการเพื่อให้สิ่งที่ได้อยู่แล้ว พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfactions) เพื่อให้มีการพัฒนาก่อนมีปัญหา เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันทางอ้อม

จากการศึกษาพบว่า การปรับปรุงพัฒนามาตรฐาน กระบวนการดำเนินการของโรงแรม ระบบบริหารต้องมีปัจจัยที่ส่งเสริม และได้ผลลัพธ์ที่ดีออกมา การปรับปรุงต้องมีการวางแผนตามแนวโน้มของนักท่องเที่ยว ให้สอดคล้องและตอบรับกับความต้องการของนักท่องเที่ยวมากขึ้นเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านการปรับปรุงแก้ไข

#### องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านบุคลากร

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านบุคลากร สามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: เห็นว่าบุคลากรควรมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีทั้งกับเพื่อนพนักงาน และลูกค้า คำนึงถึงความสะดวกสบายของพนักงาน ความสามารถในการให้บริการ การมีจิตสำนึกในการให้บริการ ความเพียงพอของพนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการ เครื่องแบบการแต่งกายของพนักงาน และการตอบปัญหาหรือข้อสงสัยของพนักงานด้วย บุคลากรที่สรรหาเข้ามาควรมีใจรักในการบริการ และมีความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดัน เนื่องจากต้องทำงานกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอก ต่อเนื่องอย่างส่งผลให้อาจมีการกระทบกระทั่งกัน จึงจำเป็นต้องสามารถเก็บอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: มีการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการจัดการด้านให้บริการเชิงสุขภาพในแต่ละวัน มีบทบาทในการกำหนดแนวปฏิบัติ ทิศทางและแนวทางในการให้บริการ ให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายองค์กร มีจิตใจและกิริยาท่าทางเป็นมิตรและจิตบริการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ต้องมีการส่งเสริม ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมในการให้บริการโดยการประชุมทุกก่อนลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริง อีกทั้งยังมีการแสดงบทบาทสมมติเพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ทำการทดสอบเพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น รู้ว่าผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการขึ้นใดเหมาะกับลูกค้าประเภทใด เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: บุคลากรสามารถให้คำแนะนำการใช้อุปกรณ์ในการออกกำลังกายได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาหารที่เหมาะสมต่อการบริโภคตามลักษณะของลูกค้าแต่ละคน วิธีการออกกำลังกายที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละคน เป็นต้น บุคลากรแต่ละคนต้องได้รับการแต่งตั้งมอบหมายภาระหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อการจัดการด้านบริการเชิงสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: พนักงานให้บริการนวด สปา ต้องผ่านการฝึกอบรมและมีประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานวิชาชีพ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีสุขภาพอนามัยที่ดี แข็งแรง ไม่มีโรคประจำตัวที่สามารถติดต่อผู้อื่น บุคลากรต้องมีคุณสมบัติที่กำหนดตามข้อบังคับในการจัดการเชิงสุขภาพว่าด้วยกักโรคอาชีพและมีประกาศนียบัตรที่กำหนด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านการปฐมพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงความปลอดภัยในการรับบริการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความรู้เบื้องต้นในการปฐมพยาบาลหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: บุคลากรส่วนใหญ่คนเก่งโดนซื้อตัวไปต่างประเทศ ดังนั้นจึงต้องปรับใจแรงจูงใจในด้านต่างๆให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เช่น ให้รางวัลบุคลากรที่ทำงานให้กับโรงแรมเป็นเวลานาน อย่างให้ตัวไปท่องเที่ยวต่างประเทศกับครอบครัว ให้รางวัลจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพและมีคุณค่าในการปฏิบัติงานมายาวนาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17: บุคลากรที่ให้บริการจะมีใบรับรองการประกอบโรคศิลป์ ดังนั้นจึงมั่นใจได้ว่า พนักงานมีความรู้ในการให้บริการเฉพาะด้านจริงๆ

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรควรมีบทบาทส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติปฏิบัติทิศทางและแนวทางการจัดการเชิงสุขภาพ ให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายการบริการของโรงแรม พนักงานต้องมีกิริยาท่าทางเป็นมิตรและมีจิตบริการ (Service mind) การบริการด้วยใจ พนักงานต้องทำการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตน และยังคงปฏิบัติงานตามคู่มือเพื่อลดความเสี่ยงและแก้ไขเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อีกทั้งเตรียมพร้อมให้คำปรึกษา นอกจากนี้โรงแรมต้องมีการจัดเตรียมอบรม ชี้แจง แจกข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านบุคลากร

#### **องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย**

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยสามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ความปลอดภัย ความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาดในการเดินทาง ความสวยงาม บรรยากาศของสถานที่ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ และทำเลที่ตั้งทางด้านการบริการ พบว่านักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ ความประทับใจในการความปลอดภัย คุณภาพการให้บริการ รูปแบบการบริการ เวลาเปิด-ปิดสถานบริการ การจัดส่งอำนวยความสะดวก และระยะเวลาในการให้บริการ ส่วนที่นักท่องเที่ยวพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ อัตราค่าบริการ ปัญหาอุปสรรคของสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทย คือ การสร้างกระแสความนิยมโดยไม่มีความรู้ในเรื่องสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยอย่างแท้จริง และสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยยังขาดมาตรฐานแบบสากล

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: การจัดการเชิงสุขภาพด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ การละเมิด การบาดเจ็บ และสุขภาพของผู้รับบริการ ต้องมีการบันทึกการประเมินความเสี่ยง มีมาตรการและวิธีป้องกัน มีการอบรมพนักงานหรือชี้แจงเรื่องความเสี่ยงมีคู่มือการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงและแก้ไขสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ทางด้านสุขอนามัย อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้จะได้รับการดูแลทำความสะอาดอยู่เสมอ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ต้องมีความปลอดภัยต่อสุขภาพของผู้ให้และผู้รับบริการ ผ้าขนหนูผ้าคลุม ปลอกหมอน ผ้าปูต้องมีการซัก อบ รีด ทุกครั้งที่ให้บริการ สถานที่เก็บผลิตภัณฑ์ต้องอยู่ในอุณหภูมิและแสงที่เหมาะสม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผลลัพธ์และการบริการที่ได้รับความนิยมในอุตสาหกรรมกลุ่มสุขภาพความงามนั้น มีแนวโน้มไปทางการบริการการรักษาและการใช้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นผลิตภัณฑ์ และการบริการปลอดสารพิษและเป็นธรรมชาติก็ได้รับความนิยมเช่นกันแต่อย่างไรก็ตามไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าลูกค้าจะใช้ผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งและการบริการใด บริการหนึ่งเป็นประจำแต่จะมองหาสถานที่ต่างๆที่ตรงกับความต้องการของตนเอง นอกจากนั้นการบำบัดการนวดการขัดซึ่งเป็นที่รับเฉพาะของแต่ละแห่งยังคงได้รับความนิยมการบำบัดเพื่อให้สดชื่นฟื้นคืนพลังงาน (เช่น Reiki, Qi Gong, และ Chakra Balancing)

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ทางโรงแรมต้องมามาตรการและวิธีการป้องกัน และแก้ไขอันตรายหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ต้องมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีการอบรมหรือชี้แจงแก่พนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการให้บริการในเรื่องของสุขอนามัยและความปลอดภัยอย่างถูกต้อง โรงแรมต้องมีคู่มือการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยง สุขอนามัยและความปลอดภัยเพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพ ต้องมีการจัดอบรม ฝึกซ้อมให้พนักงานแต่ละคนสามารถตอบสนองการให้บริการอย่างถูกสุขลักษณะวิธี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12: มีการจัดเก็บดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ที่ใช้ให้บริการสะอาดถูกต้องตามสุขลักษณะและเหมาะสม เช่น เก็บอยู่ในอุณหภูมิและแสงที่ถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ให้บริการ เช่น ผ้าขนหนู เสื้อคลุม ปลอกหมอน ผ้าปูที่นอน รองเท้าต้องได้รับการทำความสะอาดทุกครั้ง โดยการนำไปซัก อบ รีด เพื่อให้บริการกับลูกค้าที่มาใช้ต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14: เครื่องปรับอากาศ (Air Condition) ต้องตรวจเช็คสม่ำเสมอ การทำงานต้องเป็นไปตามปกติ ไม่มีเสียงดัง หรือน้ำหยด อีกทั้งยังต้องได้รับการทำความสะอาดและดูแลรักษาอย่างถูกต้อง อุปกรณ์ต่างๆที่มีการใช้งานบ่อยๆ เช่น โทรศัพท์ (Telephone) ลูกบิดประตู (Door Knob) ต้องได้รับการทำความสะอาดโดยน้ำยาฆ่าเชื้อ เพราะเป็นส่วนที่อาจมีเชื้อโรคสะสมอยู่จำนวนมาก พนักงานทำความสะอาด (House Keeping) ต้องเช็คทำความสะอาดอยู่เสมอ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: อุปกรณ์ในการให้บริการสปา เช่น อ่างล้างเท้า อ่างล้างมือ ต้องล้างด้วยผงซักฟอกทุกครั้ง และต้องแช่น้ำยาฆ่าเชื้อเพื่อความปลอดภัยของผู้มาใช้บริการคนถัดไป พนักงานในการให้บริการ หากมีอาการเจ็บป่วย หรือแพทย์ระบุว่า เป็นโรคติดต่อทางเดินหายใจจะอนุญาตให้ลาป่วย เพื่อความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีของลูกค้าไม่ให้เกิดความเสี่ยงใดๆ ต่อสุขภาพของลูกค้าเป็นสำคัญ

จากการศึกษาพบว่า สุขอนามัยและความปลอดภัยควรผ่านมาตรฐานทั้งทางด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม มีการแข่งขันกันทั้งด้านรูปแบบและการให้บริการ รูปแบบการให้บริการได้มาตรฐาน สะอาด สะดวก และปลอดภัย การให้บริการมีความหลากหลาย เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น มีเอกลักษณ์ความเป็นไทย แต่มีมาตรฐานระดับสากล การตลาดควรเพิ่มมากขึ้น มีการแข่งขันกันอย่างเสรี พัฒนาการตลาดเชิงรุกและเจาะกลุ่มเป้าหมาย มีศูนย์บริการครบถ้วนเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เน้นการประชาสัมพันธ์ในต่างประเทศ โดยการจัดแสดงและมีการออกงาน ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ ในวงกว้าง ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า และผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ บุคลากรทุกตำแหน่งในสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยควรได้รับการอบรม และผ่านการสอบที่ได้มาตรฐานของ

กระทรวงสาธารณสุขเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

### องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องการจัดการเชิงสุขภาพผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบของผู้ประกอบการสามารถอธิบายรายละเอียดจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ สามารถใช้งานได้เหมาะสม มีความสวยงาม มีราคาคุ้มค่า สามารถตอบสนองความต้องการและเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้บริโภคผลิตสินค้าและบริการได้มาตรฐานอุตสาหกรรม โดยมีการรับรองกรรมวิธีการผลิตตามระบบที่แสดงถึงความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค เช่น มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มาตรฐานของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) และมาตรฐานระบบคุณภาพ (ISO) เป็นต้น พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยระบุนวันผลิตและวันหมดอายุ ที่ตั้งผลิตภัณฑ์ไว้อย่างชัดเจน เปิดเผยความเสี่ยงทุกประเภทที่เกี่ยวข้องหรือเนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ เปิดเผยถึงส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ไม่ตั้งชื่อและออกแบบผลิตภัณฑ์รวมทั้งบรรจุภัณฑ์เลียนแบบผู้อื่น ผลิตภัณฑ์ด้านอุตสาหกรรมต้องมีการควบคุมคุณภาพทั้งระบบครบวงจร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ ต้องไม่ประกอบธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อมทั้งด้านจิตใจและด้านศีลธรรม เช่น ทำธุรกิจที่สนับสนุนให้เกิดการทำผิดกฎหมาย ไม่ทำธุรกิจที่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การปล่อยน้ำเสียลงแม่น้ำลำคลอง มีการป้องกันไม่ให้อุณหภูมิเป็นต้นเหตุให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมทั้งด้านเสียง สีและกลิ่น มีการจัดทำบำบัดน้ำเสีย การเก็บรักษาและทำลายวัตถุมีพิษต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยด้านอื่น ๆ เป็นต้น ให้ความเคารพในสิทธิทางปัญญาของบุคคลอื่นหรือธุรกิจอื่น ด้วยการไม่ลอกเลียนแบบโดยไม่ได้รับอนุญาต ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายในชุมชนเพื่อสร้างสรรค์สังคมโดยการสละเวลา กำลังกาย กำลังทรัพย์เพื่อความน่าอยู่ของสังคม เช่น ร่วมจัดทำศาลาพักผ่อนผู้โดยสาร ร่วมปลูกต้นไม้ในสวนสาธารณะ ฯลฯ สร้างงานแก่คนในสังคม ให้มีรายได้ ทำให้มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ดีขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการต่อพนักงานต้องให้ค่าจ้างและผลตอบแทนอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และลักษณะของงาน ให้สวัสดิการที่ดี ทำให้พนักงานมีสวัสดิภาพในการดำรงชีวิต สนับสนุนพนักงานมีการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถโดยการฝึกอบรมสัมมนา รวมทั้งสนับสนุนด้านการศึกษา เช่น ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการต้องให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกันทั้งด้านการปกครองและผลตอบแทนพนักงานโดยไม่ได้รับอนุญาต ศึกษาทำความเข้าใจพนักงานด้านอุปนิสัย ความถนัด ความสามารถ เพื่อจัดหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่ทำให้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจด้วยการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น รวมทั้งให้การยอมรับในผลงาน และส่งเสริมสถานภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ให้คำแนะนำปรึกษาด้วยความเต็มใจทั้งเรื่องงานเรื่องส่วนตัวตามความเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนเป็นพลเมืองดีต่อสังคมประเทศชาติ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: โรงแรมจัดให้มีระบบตอบแบบสอบถาม หรือข้อเสนอแนะ เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่อบริการที่ได้รับของลูกค้า มีระบบที่สามารถให้พนักงานสามารถรายงานการให้บริการเพื่อตรวจสอบความเป็นมาตรฐานที่บริการให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดในการเข้ารับบริการจากทางโรงแรม หากการรับบริการของลูกค้าเกิดปัญหาจะมีการบันทึก รายงานดังกล่าวเพื่อแก้ไขปัญหา และต้องการกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาเรื่องต่างที่เกิดขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11: การกำกับควบคุมดูแลให้บริการเชิงสุขภาพ ต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ได้รับอนุญาต และผ่านการรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงสุขภาพ พนักงานให้บริการลูกค้าต้องรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้า ไม่เปิดเผยเรื่องราวของลูกค้าให้แก่บุคคลอื่นทราบ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13: ต้องมีระบบในการควบคุมพนักงาน หรือจูงใจพนักงานให้มีจิตบริการสุภาพอ่อนน้อม ให้เกียรติ และไม่พูดจาฉะฉานหลังลูกค้า และต้องมีมาตรการลงโทษต่อพนักงานที่ละเมิดความเป็นส่วนตัวของลูกค้าการริเริ่มความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการมีการทำ CSR ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน มีความรับผิดชอบต่อกระบวนการดำเนินธุรกิจ ไม่ปล่อยมลพิษลงสู่สิ่งแวดล้อม และพื้นที่บริเวณใกล้เคียง ดำเนินกิจการโดยที่ไม่ให้ชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียงเกิดผลกระทบด้านลบ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15: ดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม การเป็นบรรษัทภิบาล ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพื้นที่รอบๆ โรงแรม อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพให้กับชุมชนใกล้เคียง เช่น วัด โรงเรียน อนุรักษ์สภาพแวดล้อม ปลูกป่าชายเลน เพื่อคืนกำไรให้สู่สังคม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ใช่เพียงการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย หากแต่มองในด้านของคุณธรรม จริยธรรมด้วย ไม่ใช่เป็นเรื่องของการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ไม่ใช่เป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมแล้วจบไป แต่ต้องเป็นการทำต่อเนื่องเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน มีการทำ CSR โดยไปสอนเด็กทำการปฐมพยาบาล (First Aid) สอนวิธีการปลูกพืชผักสวนครัว มีการปลูกป่าโกงกาง

จากการศึกษาพบว่า การควบคุมดูแลการบริการของการจัดการเชิงสุขภาพต้องเป็นไปตามมาตรฐาน มีใบอนุญาตและผ่านการรับรองมาตรฐานที่รัฐกำหนด กำหนดราคาสินค้าบริการด้วยความยุติธรรมเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการเอาใจใส่ลูกค้าทุกคน เปิดโอกาสให้ลูกค้าทุกคนซื้อสินค้าและบริการในทุกสถานะเศรษฐกิจ ไม่สร้างเงื่อนไขให้ลูกค้ากระทำตามหรือบีบบังคับควบคุมการตัดสินใจของลูกค้าเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการ

สรุปแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ได้ดังภาพที่ 12-15

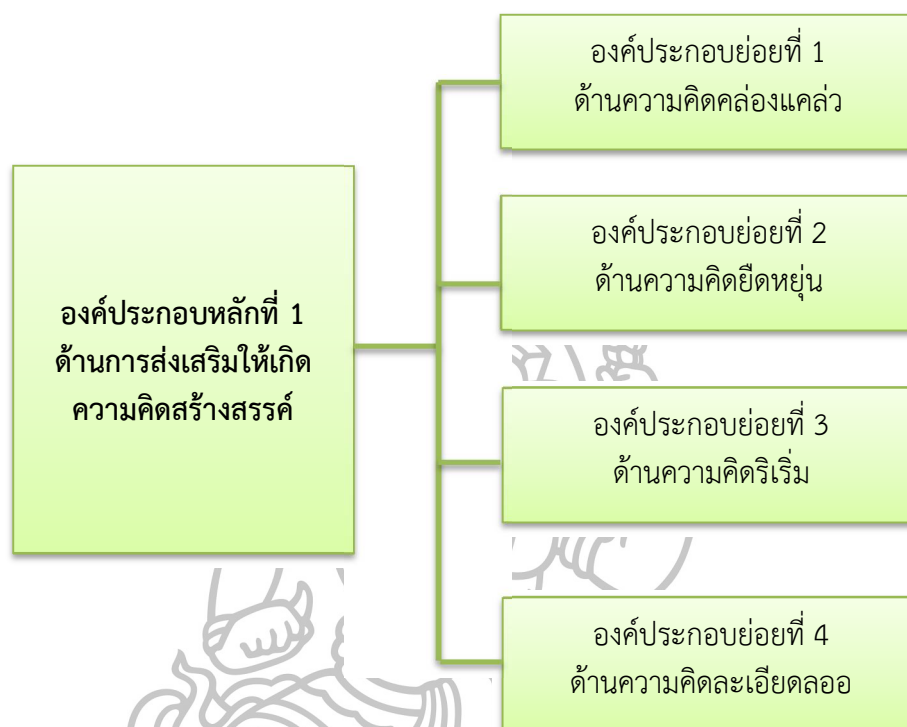
**องค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์** ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านความคิดคล่องแคล่ว

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านความคิดยืดหยุ่น

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านความคิดริเริ่ม

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านความคิดละเอียดลออ



แผนภาพที่ 12 องค์ประกอบหลักที่ 3 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

จากภาพที่ 12 ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบหลักที่ 3 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ว่าองค์ประกอบด้านการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1 ด้านความคิดคล่องแคล่ว 2 ด้านความคิดยืดหยุ่น 3 ด้านความคิดริเริ่ม และ 4 ด้านความคิดละเอียดลออ เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

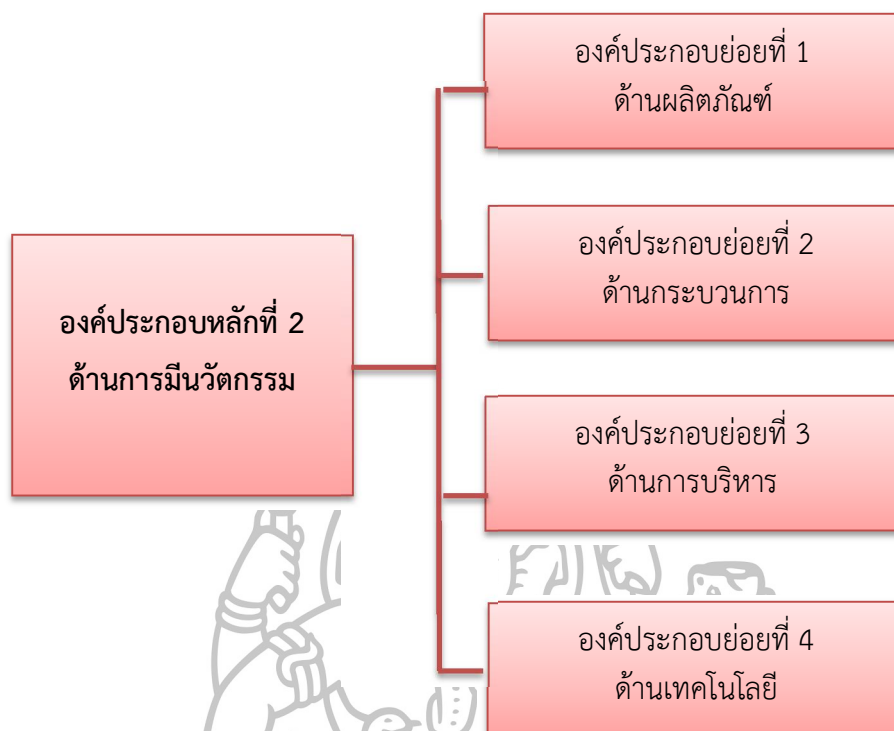
**องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการมีนวัตกรรม** ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านผลิตภัณฑ์

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านกระบวนการ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านการบริหาร

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านเทคโนโลยี



ภาพที่ 13 องค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม

จากภาพที่ 13 ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม ได้ว่าองค์ประกอบด้านการมีนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1 ด้านผลิตภัณฑ์ 2 ด้านกระบวนการ 3 ด้านการบริหาร และ 4 ด้านเทคโนโลยี เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**องค์ประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้** ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย

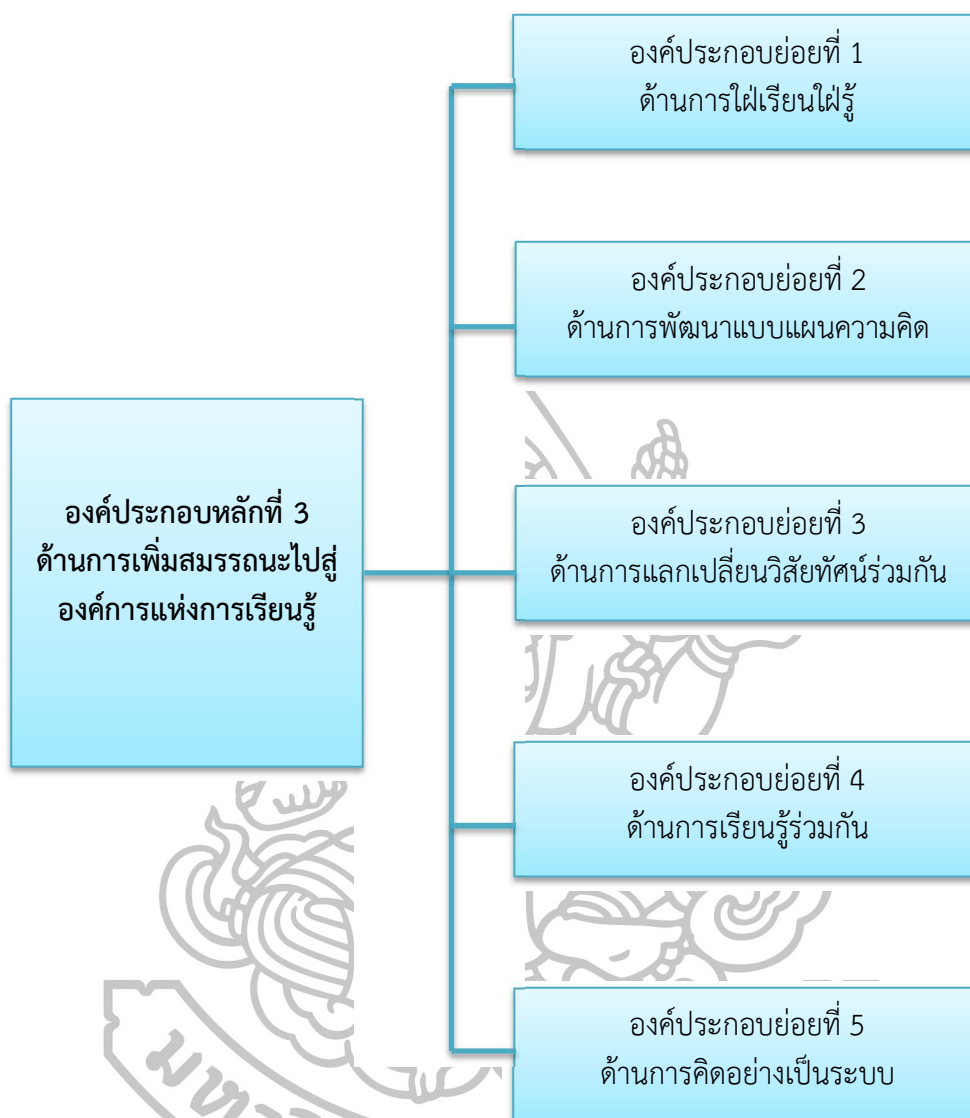
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การไฟเรียนไฟรู้

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การพัฒนาแบบแผนความคิด

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกัน

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ



แผนภาพที่ 14 องค์ประกอบหลักที่ 4 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 14 ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบหลักที่ 4 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การใฝ่เรียนใฝ่รู้ 2) การพัฒนาแบบแผนความคิด 3) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

**องค์ประกอบหลักที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ** ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย

- องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านสถานที่
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านการบริการเชิงสุขภาพ
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ
- องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านบุคลากร



องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ



ภาพที่ 15 องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการเชิงสุขภาพ

จากภาพที่ 15 ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการเชิงสุขภาพ ได้ว่า องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงสุขภาพ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1 ด้านสถานที่ 2 ด้านการบริการเชิงสุขภาพ 3 ด้านการบริหารจัดการ 4 ด้านบุคลากร 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และ 6 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

#### ตอนที่ 2.2 ผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 จากการสังเคราะห์คะแนนจากการตอบข้อคำถาม

ผลการสังเคราะห์ขึ้นรูปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ที่ได้จากการสังเคราะห์คะแนนจากการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน โดยการนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 นำกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่านในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญระบุคะแนนให้ ความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ แล้วนำค่าที่ได้จากการตอบคำถามของผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณค่า เพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นองค์ประกอบ โดยเกณฑ์พิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือ ค่า  $Q3 - Q1$ ) เป็นค่าความสอดคล้องกัน ของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องไม่เกิน 1.5 ถือว่ามีค่าที่เหมาะสม จากนั้นนำผลที่ได้มาสรุป และสร้างองค์ประกอบตัวแบบการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อ

ยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งเมื่อนำผลมาทำการสังเคราะห์ทำให้ได้องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ ด้านที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ด้านที่ 2 การมีนวัตกรรม ด้านที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ

โดยเกณฑ์พิจารณาคำมัยฐาน สามารถแปลผลได้ดังนี้

คำมัยฐานตั้งแต่ 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เห็นด้วยมากที่สุดกับแนวโน้มที่ได้จากการสังเคราะห์ EDFR รอบที่ 2

คำมัยฐานตั้งแต่ 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เห็นด้วยมากที่สุดกับแนวโน้มที่ได้จากการสังเคราะห์ EDFR รอบที่ 2

คำมัยฐานตั้งแต่ 2.50 ถึง 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เห็นด้วยมากที่สุดกับแนวโน้มที่ได้จากการสังเคราะห์ EDFR รอบที่ 2

คำมัยฐานตั้งแต่ 1.50 ถึง 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เห็นด้วยมากที่สุดกับแนวโน้มที่ได้จากการสังเคราะห์ EDFR รอบที่ 2

คำมัยฐานตั้งแต่ 1 ถึง 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เห็นด้วยมากที่สุดกับแนวโน้มที่ได้จากการสังเคราะห์ EDFR รอบที่ 2

ตารางที่ 9 สรุปลองค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1. การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 1.1 ความคิดคล่องแคล่ว</b>			
1. มีการแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว	4.37	1.08	เหมาะสม
2. มีการแก้ปัญหาด้วยหลากหลายวิธี	4.53	1.02	เหมาะสม
3. มีการตอบสนองต่อความต้องการด้วยความกระตือรือร้น	4.85	1.04	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 1.2 ความคิดยืดหยุ่น</b>			
4. มีการเสนอบริการที่หลากหลาย	3.89	1.01	เหมาะสม
5. มีการปรับเปลี่ยนตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	4.16	1.09	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 1.3 ความคิดริเริ่ม</b>			
6. มีการคิดริเริ่มกระบวนการบริการ	4.31	0.93	เหมาะสม
7. มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ	4.06	1.19	เหมาะสม
8. มีการคิดริเริ่มรูปแบบการบริหารแบบใหม่	3.90	1.03	เหมาะสม

ตารางที่ 9 สรุปองค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (ต่อ)

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมใน การพัฒนาระบบ ปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบย่อย 1.4 ความคิดละเอียดละออ</b>			
9. มีการออกแบบระบบบริหาร ครอบคลุมบริการสุขภาพ	4.08	0.99	เหมาะสม
10. มีคัดเลือกผลิตภัณฑ์บริการที่ ส่งเสริมสุขภาพ	3.97	1.02	เหมาะสม
11. มีความละเอียดในการปฏิบัติงาน	3.94	1.23	เหมาะสม

จากตารางที่ 9 แสดงผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 จากการสังเคราะห์คะแนนจากการตอบ  
ข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิด  
สร้างสรรค์ องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความคิดคล่องแคล่ว มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการ  
พัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพได้  
จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median)  $\geq 3.5$  และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$   
ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสมองค์ประกอบย่อย 2 ความคิดยืดหยุ่น มีโอกาสเป็นไปได้  
สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นคู่มือมาตรฐานของระบบบริหารงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิง  
สร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน  
(Median)  $\geq 3.5$  และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม  
องค์ประกอบย่อย 3 ความคิดริเริ่ม มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงาน  
โรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ  
โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุก  
องค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อยที่ 4. ความคิดละเอียดละออ มีโอกาสเป็นไปได้  
สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ  
ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5  
และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม

ตารางที่ 10 สรุปลงค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมใน การพัฒนาระบบ ปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบหลัก 2. ด้านนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 2.1 ด้านผลิตภัณฑ์</b>			
12. สินค้าหรือบริการมีความใหม่	4.37	1.08	เหมาะสม
13. สินค้าและบริการมีประโยชน์เชิง เศรษฐกิจ	4.53	1.02	เหมาะสม
14. สินค้าหรือบริการเกิดความรู้หรือ ความคิดเชิงสร้างสรรค์	4.85	1.04	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.2 ด้านกระบวนการ</b>			
15. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการ ดำเนินงานเพื่อประหยัดต้นทุน	4.06	1.06	เหมาะสม
16. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลด ระยะเวลาในการดำเนินงาน	4.67	0.98	เหมาะสม
17. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลด ระยะเวลาในการดำเนินงาน	4.46	1.03	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.3 ด้านการบริหาร</b>			
18. มีระบบโครงสร้างองค์การที่สามารถ ปรับตัวได้ตามสถานการณ์	4.17	1.35	เหมาะสม
19. มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	3.93	0.96	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.4 ด้านเทคโนโลยี</b>			
20. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์บริการสุขภาพ	4.31	0.93	เหมาะสม
21. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับ บริการสุขภาพ	4.16	1.08	เหมาะสม
22. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุม มาตรฐานการบริการสุขภาพ	4.37	0.99	เหมาะสม

จากตารางที่ 10 แสดงผลการวิจัย EDJR รอบที่ 2 จากการสังเคราะห์คะแนนจากการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการมีนวัตกรรม องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านผลิตภัณฑ์มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพได้จริงในทุกองค์ประกอบ

โดยมีค่ามัธยฐาน (Median)  $\geq 3.5$  และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสมองค์ประกอบย่อย 2 ด้านกระบวนการมีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median)  $\geq 3.5$  และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อย 3 ด้านการบริหาร มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อยที่ 4. ด้านเทคโนโลยี มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน

ตารางที่ 11 สรุปองค์ประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) $\geq 3.5$	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 - Q1) $\leq 1.5$	ความเหมาะสมในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบหลัก 3. การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 3.1 การใฝ่เรียนใฝ่รู้</b>			
23. บุคลากรมีความใฝ่รู้	4.04	1.16	เหมาะสม
24. สภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	3.84	0.80	เหมาะสม
25. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	3.90	0.76	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 3.2 การพัฒนาแบบแผนความคิด</b>			
26. แบบแผนความรู้ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม	4.14	0.97	เหมาะสม
27. มีการจัดเก็บชุดความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม	4.18	1.22	เหมาะสม
28. มีการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร	4.83	0.95	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 3.3 การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>			
29. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร	4.14	0.97	เหมาะสม
30. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร	4.53	0.84	เหมาะสม
31. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ	4.45	1.05	เหมาะสม



ตารางที่ 11 สรุปองค์ประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบย่อย 3.4 การเรียนรู้ร่วมกัน</b>			
32. การจัดประชุมบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร	4.02	1.13	เหมาะสม
33. มีการศึกษาดูงานจากภายนอกองค์กร	3.94	0.98	เหมาะสม
34. มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กร	4.06	1.19	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ</b>			
35. มีระบบความคิดแบบองค์รวม	3.94	1.10	เหมาะสม
36. มีกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน	3.93	0.71	เหมาะสม
37. มีการบูรณาการความรู้มาใช้ต่อยอดในกระบวนการทำงาน	3.89	1.32	เหมาะสม

จากตารางที่ 11 แสดงผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 จากการสังเคราะห์คะแนนจากการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 3 ด้าน การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านการใฝ่เรียนใฝ่รู้มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ≥3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1) ≤ 1.5 ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสมองค์ประกอบย่อย 2 ด้านการพัฒนาแบบแผนความคิดมีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นคู่มือมาตรฐานของระบบบริหารงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ≥3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1) ≤ 1.5 ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อย 3 ด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1) ≤ 1.5 ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อย 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1) ≤ 1.5 ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อยที่ 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน

ตารางที่ 12 สรุปองค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมใน การพัฒนาระบบ ปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบหลักที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 1 ด้านสถานที่</b>			
38. ีความเป็นส่วนตัวให้ผู้ใช้บริการ	3.97	1.13	เหมาะสม
39. มีบรรยากาศที่สงบ ผ่อนคลาย	3.89	1.36	เหมาะสม
40. สถานที่ให้บริการมีความปลอดภัย	4.00	1.05	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2 ด้านบริการเชิงสุขภาพ</b>			
41. มีสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพ	4.30	1.06	เหมาะสม
42. มีการบริหารจัดการส่งเสริมสุขภาพ	4.08	0.99	เหมาะสม
43. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการ ให้บริการสุขภาพ	4.46	1.03	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 3 การบริหารจัดการ</b>			
<b>ด้านการวางแผน</b>			
44. การนำข้อมูลบริบทของโรงแรมมาใช้ ในการวางแผน	3.97	1.02	เหมาะสม
45. การนำข้อมูลสถิติของนักท่องเที่ยวมา ใช้ในการวางแผน	3.94	1.23	เหมาะสม
46. การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการ วางแผน	3.93	0.87	เหมาะสม
47. การเตรียมสถานที่ที่มีความสอดคล้อง กับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	4.95	0.88	เหมาะสม
48. การเตรียมกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพ	4.67	0.98	เหมาะสม
49. การเตรียมบุคลากรในการจัดการเชิง สุขภาพ	4.46	1.03	เหมาะสม
50. การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน และการประสานงานระหว่างแผนก	3.75	0.92	เหมาะสม
51. การกำหนดแนวทางปฏิบัติบทบาท และขอบเขตของความรับผิดชอบ	3.93	0.96	เหมาะสม
52. การกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของ ทรัพยากรการดำเนินงาน	3.97	1.13	เหมาะสม
53. การกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการ ดำเนินงาน	3.93	0.96	เหมาะสม
54. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.99	1.09	เหมาะสม
<b>ด้านการปฏิบัติงาน</b>			

ตารางที่ 12 สรุปองค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ (ต่อ)

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์
55. พนักงานในองค์การศึกษาริเริ่มรู้วัฒนธรรมองค์การ	3.96	1.01	เหมาะสม
56. บุคลากรที่มีประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานที่บรรจุใหม่	4.95	1.07	เหมาะสม
57. องค์การมีการฝึกอบรมพนักงาน	4.67	1.11	เหมาะสม
58. มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน	4.08	1.10	เหมาะสม
59. บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	4.17	1.35	เหมาะสม
60. การเตรียมความพร้อมด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการ	3.86	1.13	เหมาะสม
61. มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงาน	3.94	1.10	เหมาะสม
62. มีการปฏิบัติงานแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้	3.97	1.13	เหมาะสม
63. อำนาจความสะดวกให้แก่ลูกค้า	3.83	1.08	เหมาะสม
64. ลูกค้าเกิดความประทับใจในการใช้บริการ	4.18	1.22	เหมาะสม
65. ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	4.04	1.16	เหมาะสม
<b>ด้านการตรวจสอบ</b>			
66. การประเมินผลด้านความสะอาดสบาย	3.83	1.08	เหมาะสม
67. การประเมินผลด้านความปลอดภัย	4.30	1.06	เหมาะสม
68. การประเมินผลด้านความคุ้มค่า	4.02	1.11	เหมาะสม
69. การประเมินผลการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม	3.97	1.13	เหมาะสม
70. การดำเนินธุรกิจไม่ผิดกับข้อกำหนด	3.89	1.36	เหมาะสม
71. การดำเนินธุรกิจเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	4.00	1.05	เหมาะสม



ตารางที่ 12 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ (ต่อ)

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์
72. การประเมินผลด้านยอดขาย	3.94	0.98	เหมาะสม
73. การประเมินผลด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.06	1.19	เหมาะสม
74. การประเมินผลด้านการทำงานในองค์กร	3.94	1.23	เหมาะสม
<b>ด้านการปรับปรุงแก้ไข</b>			
75. การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการวางแผน	3.86	1.13	
76. การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการวางแผน	3.89	1.36	เหมาะสม
77. การจัดทำแผนการพัฒนาที่เกิดจากการวางแผน	3.90	0.76	เหมาะสม
78. การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการปฏิบัติ	3.89	1.36	เหมาะสม
79. การจัดทำแผนการพัฒนาที่เกิดจากการปฏิบัติ	4.00	1.05	เหมาะสม
80. การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการตรวจสอบ	3.94	1.23	เหมาะสม
81. การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการตรวจสอบ	4.01	1.00	เหมาะสม
82. การจัดทำแผนการพัฒนาที่เกิดจากการตรวจสอบ	4.58	1.17	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 4 ด้านบุคลากร</b>			
83. มีประกาศนียบัตรประกอบวิชาชีพ	4.17	1.35	เหมาะสม
84. ผ่านการฝึกอบรมการให้บริการสุขภาพ	4.31	1.06	เหมาะสม
85. มีกิริยาท่าทางเป็นมิตรและมีจิตบริการด้วยใจ	4.02	0.91	เหมาะสม
86. ไม่มีโรคประจำตัวที่สามารถติดต่อไปยังผู้อื่น	3.93	0.96	เหมาะสม

ตารางที่ 12 สรุปองค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ (ต่อ)

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	มัธยฐาน(Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมใน การพัฒนาระบบ ปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์
<b>องค์ประกอบย่อย 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย</b>			
87. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่สะอาด ปลอดภัยในการให้บริการ	4.58	1.25	เหมาะสม
88. มีการเก็บดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ที่ใช้ ให้บริการ	4.14	0.98	เหมาะสม
89. มีการปฏิบัติตามคู่มือถูกต้องตาม สัญลักษณ์	4.17	1.35	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 6 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ</b>			
90. มีการกำกับดูแลกิจการเป็นไปตาม มาตรฐาน	4.14	0.98	เหมาะสม
91. มีการกำกับดูแลกิจการเป็นไปตาม กฎหมาย	4.02	0.91	เหมาะสม
92. มีการรักษาความเป็นส่วนตัวของ ผู้ใช้บริการไม่เปิดเผยเรื่องส่วนตัวของ ผู้รับบริการ	4.25	1.21	เหมาะสม

จากตารางที่ 12 แสดงผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 จากการสังเคราะห์คะแนนจากการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการจัดการเชิงสุขภาพ องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานที่ที่มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median)  $\geq 3.5$  และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสมองค์ประกอบย่อย 2 ด้านบริการเชิงสุขภาพมีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median)  $\geq 3.5$  และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อย 3 ด้านการบริหารจัดการมีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม องค์ประกอบย่อยที่ 4 มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน องค์ประกอบย่อย 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยมีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อ

ยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสมองค์ประกอบย่อย 6 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ มีโอกาสเป็นไปได้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้จริงในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.5 และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกองค์ประกอบ ถือว่ามีความเหมาะสม

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวงเชิงสุขภาพในอนาคต โดยแบ่งออกเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้

ฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Department) มีหน้าที่บริหารงานฝ่ายขายทั้งหมด ติดต่อชักจูงและให้บริการแก่ตัวแทนการนำเที่ยวและกลุ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อให้มาใช้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม สถานที่และบริการทุกชนิดของโรงแรม ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ พนักงานขายกลุ่มบริษัทนำเที่ยว (Travel Agents) พนักงานขายกลุ่มคณะและหน่วยงาน (Corporates) พนักงานขายกลุ่มจัดเลี้ยง ประชุมและสัมมนา (Banquet & Convention)

ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front Office Department) มีหน้าที่ให้บริการต้อนรับลูกค้าจัดการกระเป๋าและสัมภาระ ช่วยเหลือในการลงทะเบียนเข้าพัก มอบกุญแจห้องพัก นำส่งจดหมายและพัสดุไปรษณีย์ ตอบคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในโรงแรม รวมไปถึงพื้นที่ใกล้เคียง และทำหน้าที่เรื่องการคืนห้องพัก ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ พนักงานรับจองห้องพัก (Reservation) พนักงานรับลงทะเบียน (Reception / Guest Service Agent (GSA)) พนักงานเก็บเงินส่วนหน้า (Front Cashier) พนักงานบริการข้อมูล (Concierge) พนักงานบริการสัมภาระ (Porter/Bell Captain) พนักงานรับโทรศัพท์ (Telephone Operator) พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ (Guest Relations) พนักงานให้บริการสนามบิน (Airport Representative) พนักงานให้บริการธุรกิจ (Business Center)

ฝ่ายห้องพัก (Housekeeping Department) มีหน้าที่ ทำความสะอาดดูแลประจำวันในพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรในแผนกแม่บ้าน การเบิกและควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น งานเอกสารเกี่ยวกับตารางการทำงานและรายงานต่างๆ ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ พนักงานทำความสะอาดห้องพัก (Room Attendant) พนักงานดูแลพื้นที่นอกห้องพัก (Public Area) พนักงานจัดดอกไม้ (Flower) พนักงานซักรีด ห้องผ้า (Uniform / Linen Laundry) พนักงานสวน (Garden) พนักงานรักษาความปลอดภัย (Security)

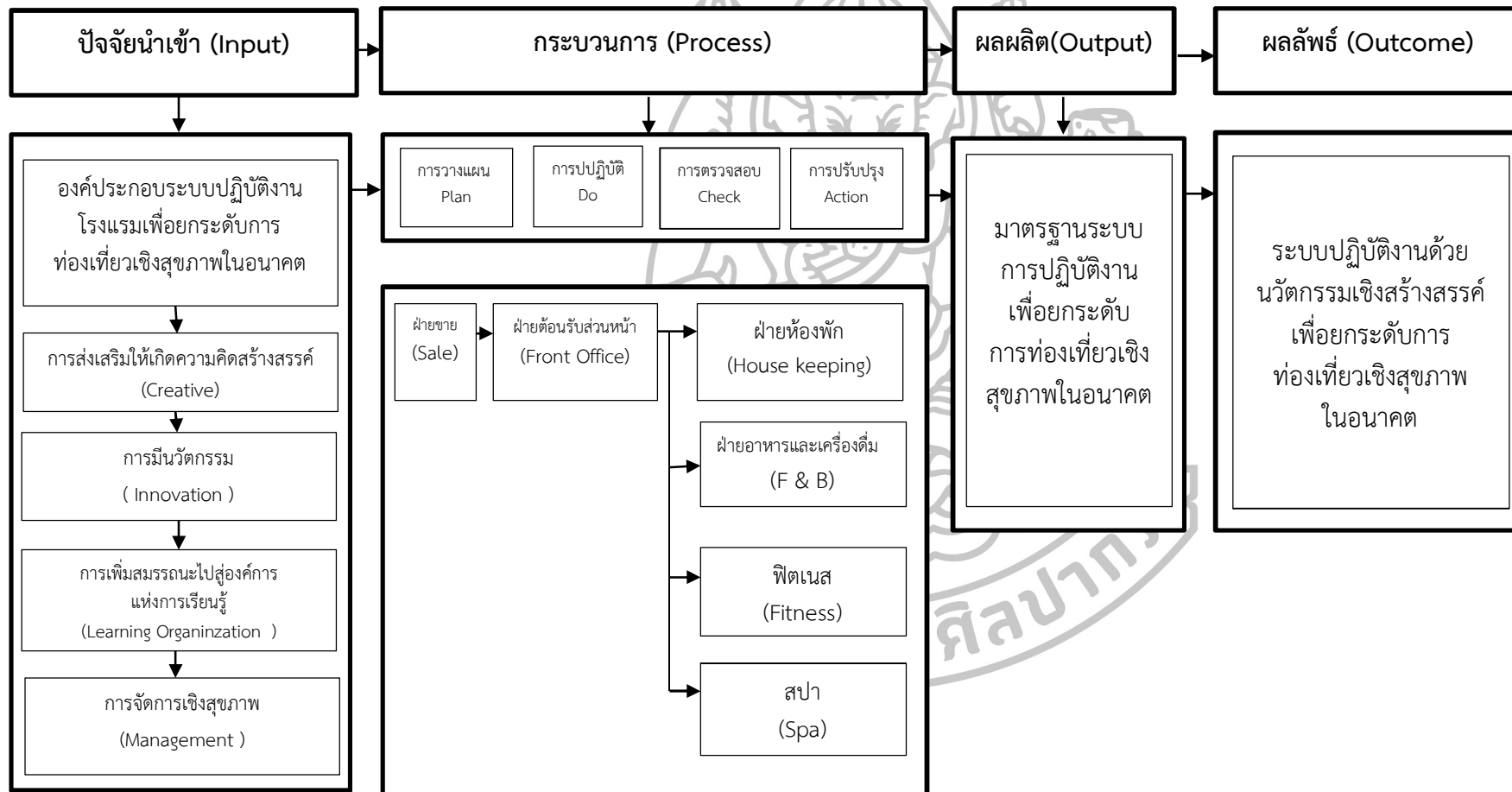
ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Department) มีหน้าที่ กำกับดูแลประสานงานเกี่ยวกับการผลิตอาหาร ควบคุมการปฏิบัติงานครัว จัดทำตารางการทำงานประจำวัน รับผิดชอบอาหารและเครื่องดื่ม งานบริการห้องอาหาร คลับและบาร์ของโรงแรม รวมถึงห้องโถงสำหรับพักผ่อน ดูแลกิจกรรมเกี่ยวกับบริการอาหารและเครื่องดื่มในงานจัดเลี้ยง งานสังคมหรือพิธีการต่างๆ ที่จัดขึ้นนอกโรงแรม ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มถึงห้องพัก ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ พนักงานครัว (Kitchen) พนักงานบริการห้องอาหาร (Restaurant) พนักงานให้บริการส่วนงานจัดเลี้ยง (Banquet) พนักงานให้บริการอาหารและเครื่องดื่มถึงห้องพัก (Room Service)

ส่วนให้บริการสุขภาพ (Wellness Services) มีหน้าที่ให้บริการประกอบด้วย การให้บริการนวด (Spa) การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ (Fitness) การบริการอาหารเพื่อสุขภาพ การฝึกสมาธิ โยคะ อบไอน้ำ บริการความงาม เป็นต้น

ดังนั้น การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกฝ่ายที่ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ และยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยนำรูปแบบการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ มาพัฒนาเป็นระบบการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้ดังภาพต่อไปนี้



ผู้วิจัยสามารถสรุปได้เป็นแผนภาพฝ่ายต่างๆ ของพัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ  
 ในอนาคตได้ดังนี้



ภาพที่ 16 แผนภาพฝ่ายต่างๆ ของพัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต




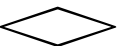

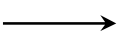
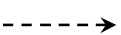
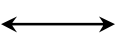
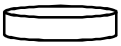





ดังนั้น การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ  
ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกฝ่ายที่ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้  
เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ และยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยนำรูปแบบ  
การปฏิบัติงานแบบบูรณาการ มาพัฒนาเป็นระบบการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์  
เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตโดยปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์ประกอบระบบ  
ปฏิบัติงานโรงแรมเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตคือ การจัดการเชิงสุขภาพ การมี  
นวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดความสร้างสรรค์ และการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดย  
ผ่านกระบวนการปฏิบัติงานของโรงแรมภายใต้การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยการใช้ทฤษฎีบริหารงาน  
ด้วยวงจรคุณภาพของเดมมิง มาใช้บริหารในระบบการปฏิบัติงานผ่านฝ่ายต่างๆ ที่ให้บริการลูกค้าเชิง  
สุขภาพ ได้แก่ ฝ่ายขาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าส่วนหน้า ฝ่ายห้องพัก และ  
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม อีกทั้งยังมีแผนที่ส่งเสริมสุขภาพของโรงแรม ได้แก่ ส่วนของฟิตเนส  
และ สปา โดยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะทำให้ได้มาตรฐานในระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถ  
พัฒนาไปสู่ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ  
ในอนาคตต่อไป

### **ตอนที่ 2.3 ผลการร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต**

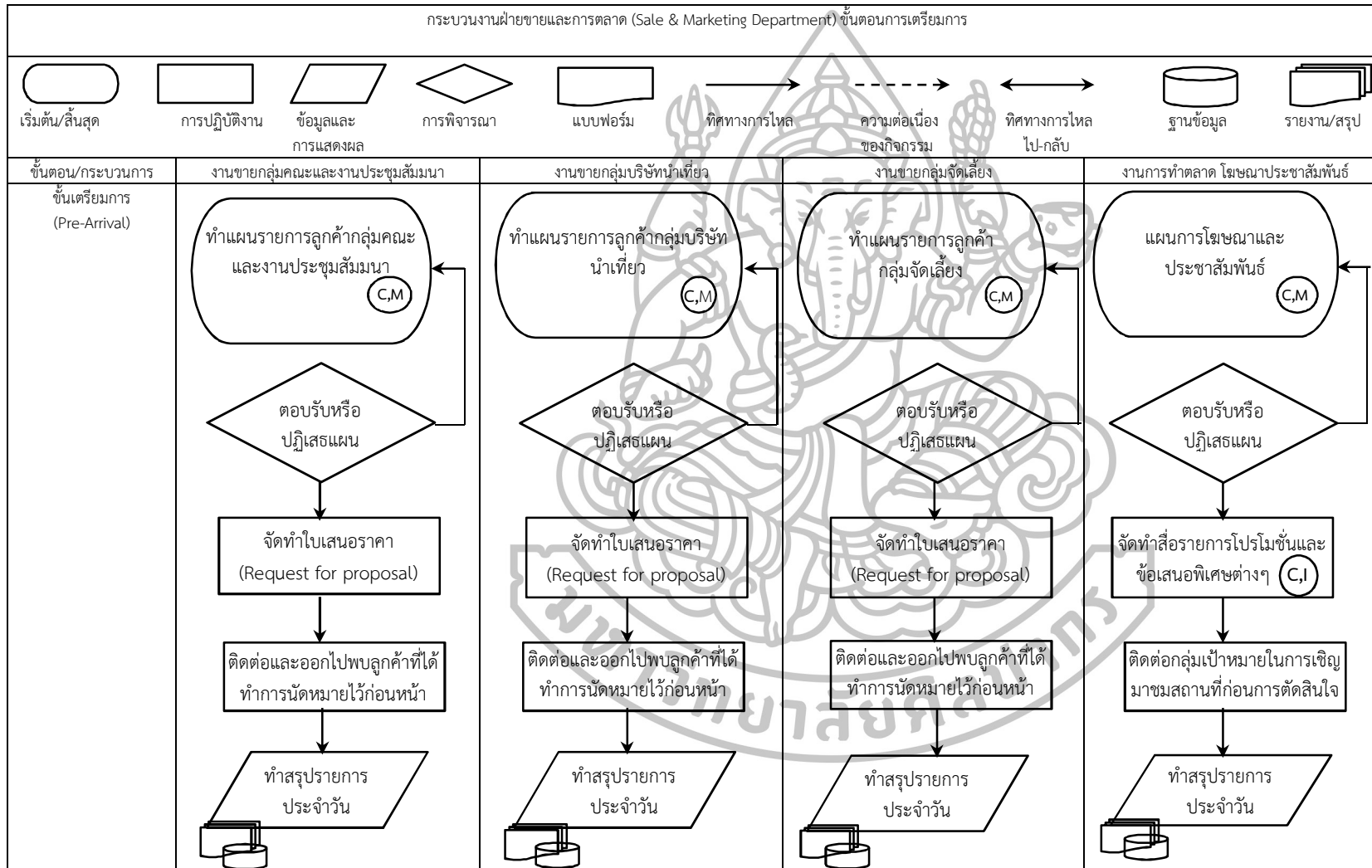
การร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยว  
เชิงสุขภาพในอนาคตสามารถใช้สัญลักษณ์แทนระบบปฏิบัติงานในขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ได้ดังนี้



## ตอนที่ 2.3.1 สัญลักษณ์

	หมายถึง	เริ่มต้น/สิ้นสุด
	หมายถึง	การปฏิบัติงาน
	หมายถึง	ข้อมูลและการแสดงผล
	หมายถึง	การพิจารณา
	หมายถึง	แบบฟอร์ม
	หมายถึง	ทิศทางการไหล
	หมายถึง	ความต่อเนื่องของกิจกรรม
	หมายถึง	ทิศทางการไหลไป-กลับ
	หมายถึง	ฐานข้อมูล
	หมายถึง	รายงาน/สรุป
	หมายถึง	ความคิดสร้างสรรค์
	หมายถึง	การมีนวัตกรรม
	หมายถึง	การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
	หมายถึง	การจัดการเชิงสุขภาพ

ตอนที่ 2.3.2 กระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ประกอบด้วยกิจกรรมการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายห้องพักและฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่ทุกฝ่ายต้องมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงานดังแสดงในภาพกระบวนการต่อไปนี้



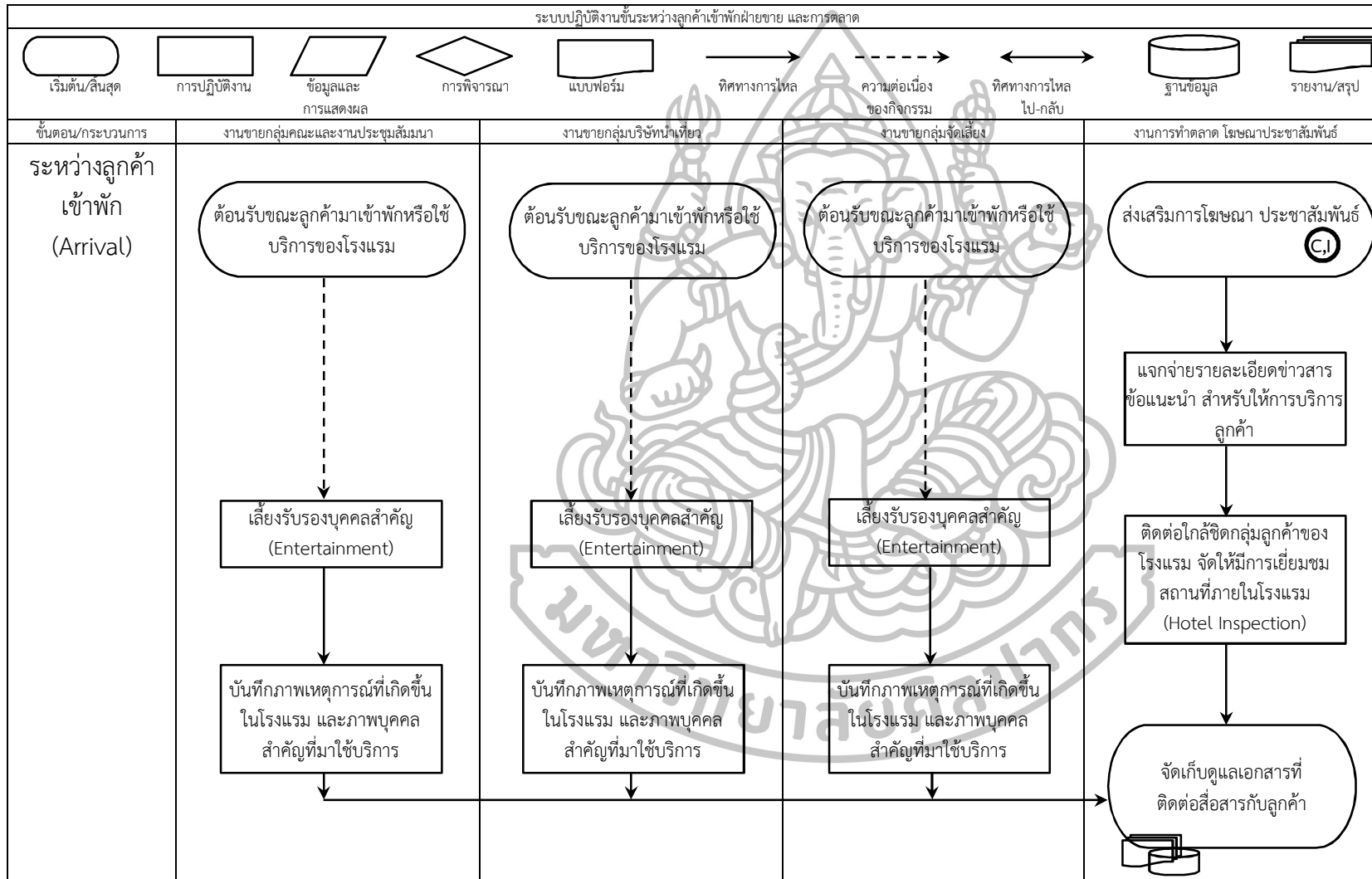
ภาพที่ 17 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนการเตรียมการ



จากภาพที่ 17 แผนภาพแสดงกระบวนการฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการเข้าพักของลูกค้าเชิงสุขภาพ หน้าที่ของพนักงานขายสินค้าและบริการของโรงแรมได้จัดแบ่งหน้าที่ได้ดังนี้ 1) งานขายกลุ่มคณะและงานประชุมสัมมนา (Convention) 2) งานขายกลุ่มบริษัทนำเที่ยว (Tour) 3) งานขายกลุ่มจัดเลี้ยง (Banqueting) 4) งานการทำตลาด โฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานมีการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การปฏิบัติงานจึงต้องนำความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี เข้ามาในกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานได้จัดแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนเริ่มกระบวนการจากพนักงานขายพนักงานตำแหน่งต่างๆ จะต้องทำแผนรายการและรายการส่งเสริมการขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพของโรงแรมให้ลูกค้ากลุ่มที่ตนรับผิดชอบ ส่งเพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายขาย (Director of Sales and Marketing Department) พิจารณาและตอบรับหรือปฏิเสธแผนรายการขายและรายการส่งเสริมการขายซึ่งพนักงานต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำแผนรายการและโปรแกรมการจัดการเชิงสุขภาพที่โรงแรมจัดเตรียมเพื่อรองรับลูกค้าเชิงสุขภาพ อีกทั้งยังต้องใช้นวัตกรรมในด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทำการติดต่อลูกค้าเพื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ จากนั้นจึงทำรายการสรุปประจำวันเพื่อเก็บบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ในด้านของพนักงานกลุ่มงานการทำตลาด โฆษณาและประชาสัมพันธ์ จะต้องทำแผนรายการและรายการส่งเสริมการขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพของโรงแรมให้ลูกค้ากลุ่มลูกค้าที่ตนรับผิดชอบ ส่งเพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายขาย (Director of Sales and Marketing Department) พิจารณาและตอบรับหรือปฏิเสธแผนรายการขายและรายการส่งเสริมการขาย ซึ่งในขั้นตอนการทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์พนักงานขายต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในด้านของกานาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ในการจัดทำแผนรายการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ และโปรแกรมการจัดการเชิงสุขภาพ จากนั้นจึงทำรายการสรุปประจำวันเพื่อเก็บบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน อีกทั้ง

ในการปฏิบัติงานของฝ่ายขาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ โรงแรมมีการเตรียมการและดำเนินงานโดยการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์เข้ามาปฏิบัติงานในส่วนของการวางแผนรายการและการจัดทำรายการส่งเสริมการขายในการจัดการเชิงสุขภาพ อีกทั้งใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่ โฆษณาประชาสัมพันธ์ สินค้าและบริการของโรงแรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ใช้ นวัตกรรมในการคิดค้นออกมาเพื่อให้บริการในการส่งเสริมสุขภาพของกลุ่มลูกค้าผู้รักสุขภาพ เป็นการพัฒนาระบบการให้บริการและการปฏิบัติงานนำไปสู่การยกระดับการจัดการเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

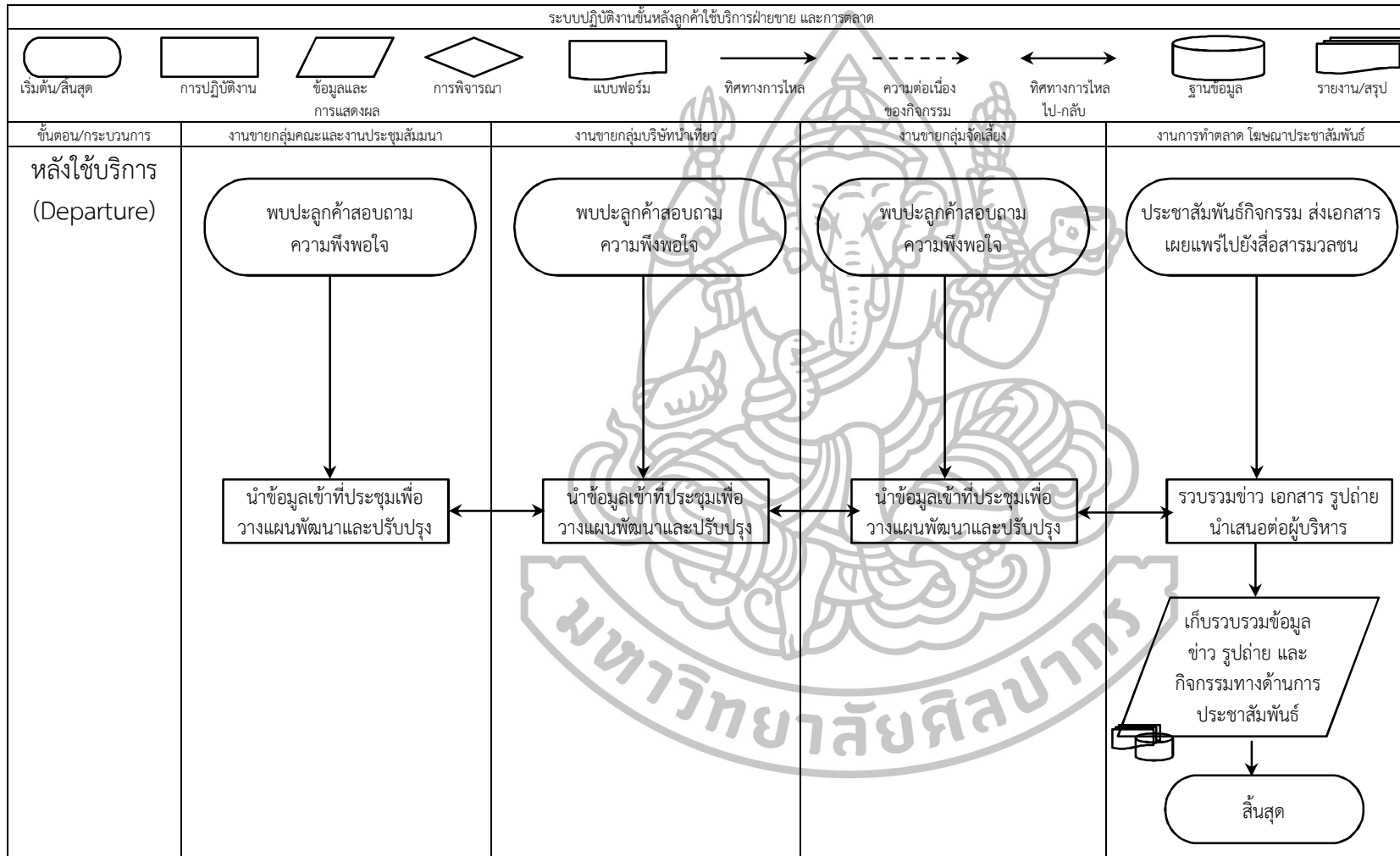


ภาพที่ 18 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนระหว่างลูกค้าเข้าพัก

จากภาพที่ 18 แผนภาพแสดงกระบวนการฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนระหว่างลูกค้าเข้าพัก ฝ่ายขายและการตลาด มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า พนักงานฝ่ายขายจะมาทำการต้อนรับลูกค้าที่มาเข้าพักหรือใช้บริการเชิงสุขภาพของโรงแรม ตามที่ได้ทำการจองเพื่อใช้บริการเชิงสุขภาพผ่านงานฝ่ายขาย อีกทั้งพนักงานฝ่ายขายของโรงแรมยังมีหน้าที่ในการเลี้ยงรับรองบุคคลสำคัญ (Entertainment) เมื่อมาถึงโรงแรมเพื่อทำการลงทะเบียนเข้าพักหรือเข้าใช้บริการของโรงแรมในด้านสุขภาพ หรือเป็นส่วนให้บริการต่างๆ ภายในโรงแรม การทำงานส่วนนี้เป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า และฝ่ายขายที่ต้องมีการประสานงานกันสื่อสารให้แต่ละหน่วยปฏิบัติงานทราบว่าลูกค้ามาถึงโรงแรมแล้ว นอกจากนี้ยังต้องมีการบันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรม ภาพบุคคลสำคัญที่มาใช้บริการหรือในขณะที่มีการเลี้ยงรับรองลูกค้าสำคัญ

นอกจากนี้งานขายในกลุ่มต่างๆ จำเป็นต้องมีการออกไปพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้ากลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มงานขายกลุ่มคณะและงานประชุมสัมมนา งานขายกลุ่มบริษัทนำเที่ยวกลุ่มบริษัทนำเที่ยว และงานขายกลุ่มจัดเลี้ยง ต้องมีการติดต่อบริษัทใหญ่ๆ อย่างใกล้ชิด และในท้องถิ่นซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะบริษัทที่มีงานประชุม งานเลี้ยงอาหารเย็น และงานเลี้ยงอื่นๆ เป็นระยะๆ ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างฝ่ายขายกับผู้บริหารของบริษัทกลุ่มต่างๆ มีวิธีการที่ช่วยส่งเสริมโดยการเชิญร่วมงานเลี้ยงcocktail หรือเลี้ยงอาหารกลางวันเป็นระยะๆ ควรเชิญผู้บริหารของบริษัทต่างๆ ที่มีความเหมาะสมด้วย เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกลุ่มต่างๆ กับธุรกิจโรงแรม อีกทั้งส่วนงานฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์มีการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีมาช่วยในการแจกจ่ายรายละเอียดข้อมูลรายการเกี่ยวกับการให้บริการเชิงสุขภาพต่างๆ แก่ลูกค้า

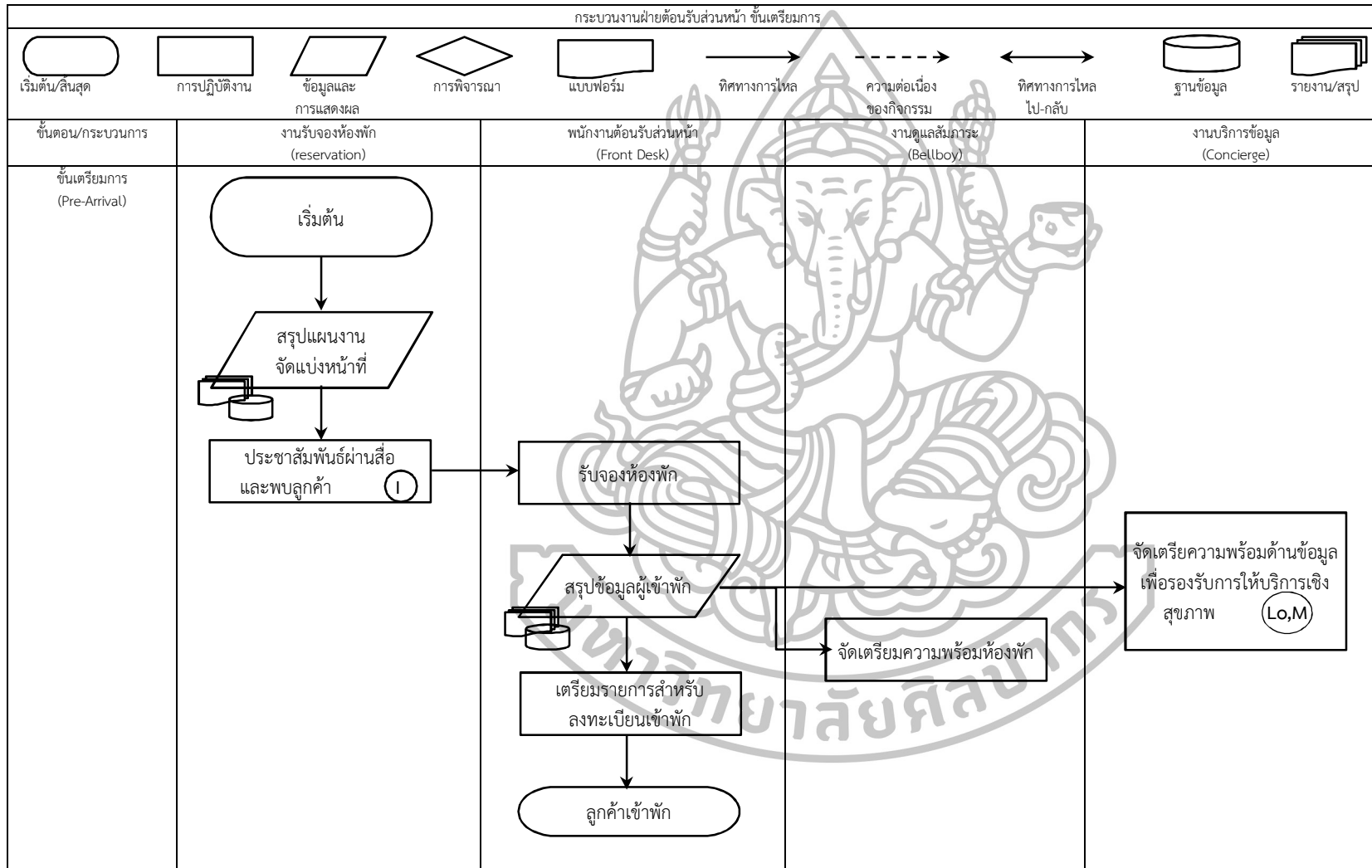
ในการปฏิบัติงานของฝ่ายขาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ โรงแรมมีการดำเนินงานในขั้นระหว่างลูกค้าเข้าพักโดยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนของกิจกรรมในการส่งเสริมโฆษณา ประชาสัมพันธ์ อีกทั้งใช้เทคโนโลยีในการเผยแพร่ โฆษณาประชาสัมพันธ์ แจกจ่ายรายละเอียดข่าวสารข้อเสนอแนะ สำหรับการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ เป็นการพัฒนากระบวนการให้บริการและการปฏิบัติงานนำไปสู่การยกระดับการจัดการเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป



ภาพที่ 19 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขั้นตอนหลังใช้บริการ

จากภาพที่ 19 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) ขึ้นตอนหลังใช้บริการ งานฝ่ายขายจะมีการพบปะลูกค้าเพื่อสอบถามความพึงพอใจในการใช้บริการเชิงสุขภาพของโรงแรม หลังจากนั้นจะมีการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสอบถามในช่องทางต่างๆ เช่น จากลูกค้าโดยตรง และจากการสำรวจจากแบบสอบถาม เข้าที่ประชุมเพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการจัดทำรายการเพื่อให้บริการเชิงสุขภาพต่อไป เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพงานบริการให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพเกิดความพึงพอใจสูงสุดหลังจากที่ได้รับบริการเชิงสุขภาพแล้ว อีกทั้งเป็นการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับงานบริการของโรงแรม อีกทั้งงานฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่กิจกรรมเชิงสุขภาพ ส่งเอกสารไปยังสื่อมวลชนเพื่อทำการตลาดให้เกิดการรับรู้สินค้าและบริการเชิงสุขภาพของโรงแรม ในด้านกิจกรรม รายการส่งเสริมการขาย รายการส่งเสริมสุขภาพพิเศษต่างๆ เช่น อาหารเพื่อสุขภาพ กิจกรรมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ โยคะ กิจกรรมปั่นจักรยาน เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานขายโฆษณาประชาสัมพันธ์ต้องทำการรวบรวมข่าว เอกสาร รูปภาพนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานและทำการวางแผนเพื่อดึงดูดลูกค้าเชิงสุขภาพ พัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานขายโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อให้ตอบรับกับความต้องการของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมากที่สุด

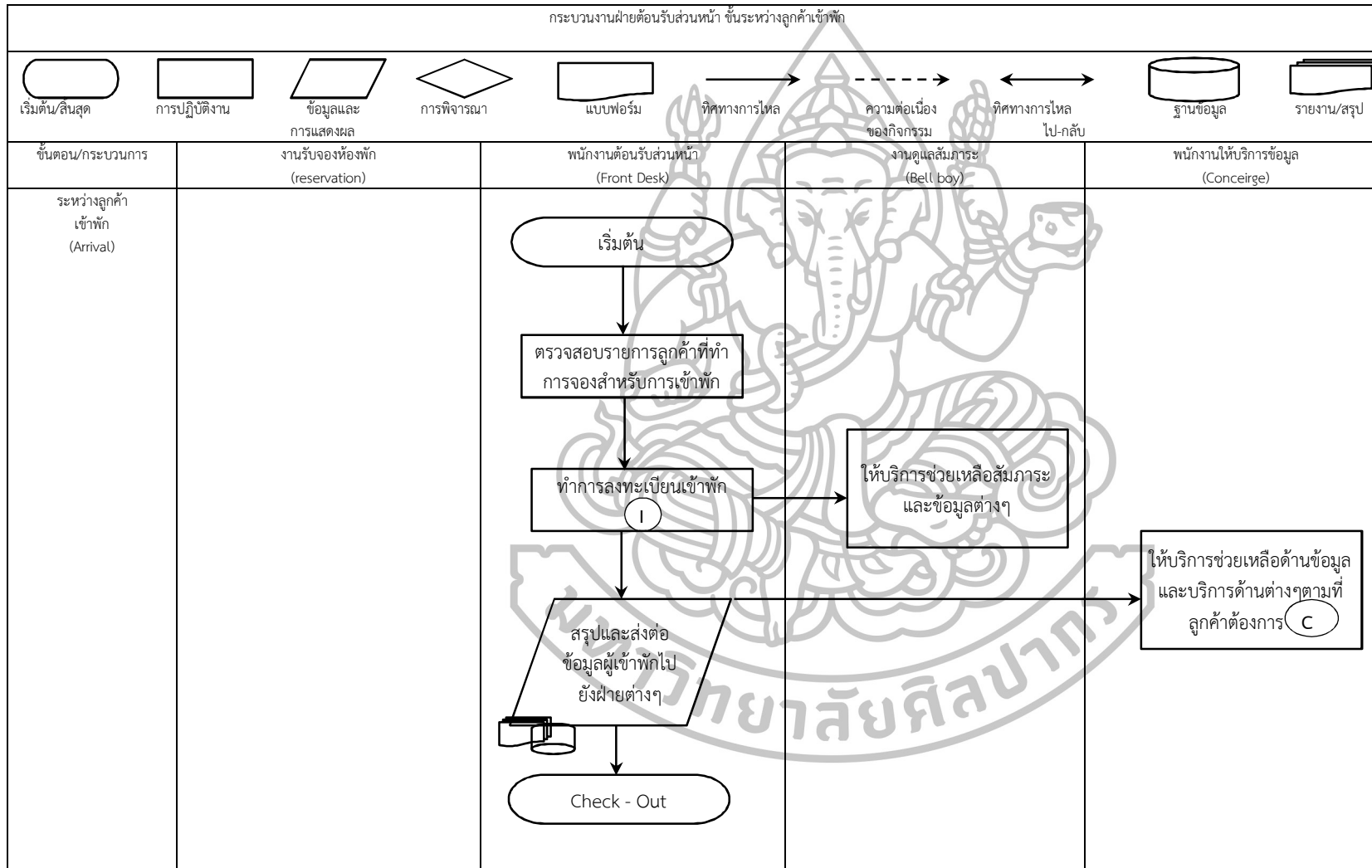
ในการปฏิบัติงานของฝ่ายขาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ขึ้นหลังลูกค้าใช้บริการ มีการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนของกิจกรรมในการส่งเสริมโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมต่างๆ ที่มีผู้มาใช้บริการเชิงสุขภาพ และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมเชิงสุขภาพต่างๆ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ด้านงานขายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในครั้งต่อไป เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการ เป็นการพัฒนาระบบการให้บริการและการปฏิบัติงานนำไปสู่การยกระดับการจัดการเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป



ภาพที่ 20 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ชั้นเตรียมการ

จากภาพที่ 20 แผนภาพแสดงกระบวนการดำเนินงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานมีการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การปฏิบัติงานจึงต้องมีการใช้นวัตกรรม และการจัดการเชิงสุขภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน ด้วยการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการรับจองห้องพัก ซึ่งเป็นงานหนึ่งทีถือว่าเป็นงานที่เป็นหัวใจสำคัญของวงจรกิจกรรมให้บริการลูกค้า เพราะลูกค้าจะติดต่อจองห้องพักเข้ามาก่อนที่จะมาถึงโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการใด เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย โทรเลข หรือวิธีการมาจองล่วงหน้าด้วยตัวเอง ลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรม จะทำการจองห้องพักล่วงหน้า ซึ่งลูกค้าอาจจะเป็นผู้จองเข้ามาด้วยตัวเอง จองผ่านทางบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวซึ่งมีอยู่ทั่วไป จองผ่านสมาคมโรงแรม หรือโรงแรมในเครือข่ายเดียวกันก็ได้ ซึ่งในกระบวนการปฏิบัติงานนี้โรงแรมได้จัดให้มีระบบทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ในการเตรียมความพร้อมในเรื่องของโปรแกรมต่างๆ อินเทอร์เน็ต สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการลูกค้าในขั้นการรับจองสินค้าและบริการเชิงสุขภาพของโรงแรม พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพด้วยความสะดวกรวดเร็ว และความถูกต้องของการให้บริการ

ในฝ่ายต้อนรับส่วนหน้ามีการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานส่งผลถึงบริการด้านอื่นของโรงแรม เพราะขณะที่ลูกค้าพักมีจำนวนมาก การใช้คอมพิวเตอร์ในการจองห้องพัก ช่วยลดงานของพนักงานรับจองห้องพัก โรงแรมบางแห่งมีระบบการจองห้องพักจากภายในโรงแรม (In - house) ระบบคอมพิวเตอร์จะควบคุมจำนวนห้องพักว่างและจัดทำรายงานในด้านกรเข้าพักและรายงานการคืนห้องพัก และออกจากโรงแรม (Departure Report) มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและคำนวณปริมาณการจองห้องพัก แยกตามประเภทห้องพัก ชื่อลูกค้า หมายเลขห้องพัก และเกณฑ์อื่น ๆ จุดเด่นของระบบคอมพิวเตอร์คือ สามารถบอกจำนวนห้องพักว่างที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา หากมีการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์กับบริษัท ตัวแทนการท่องเที่ยวก็สามารถทำการจองห้องพัก เปลี่ยนแปลงรายละเอียดการจองห้องพัก และ ยกเลิกการจองห้องพักได้ นอกจากนี้จะมีการโอนถ่ายข้อมูลจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าเกี่ยวกับลูกค้าที่ไม่เข้าพักหรือลูกค้าเข้าพักโดยไม่จองห้องพักล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงตลอดเวลา กระบวนการทำงานมีการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่สามารถตั้งโปรแกรมให้ปฏิเสธการรับจองห้องพักโดยอัตโนมัติหากห้องพักของโรงแรมถูกจองเต็มแล้ว สำหรับคอยบริการลูกค้าเชิงสุขภาพ และบางโรงแรมจะมีโปรแกรมที่สามารถให้ทางเลือกแก่ลูกค้าในด้านประเภทห้องพัก ราคาห้องพัก หรือการบริการจองห้องพักของโรงแรมอื่น ๆ ให้ นอกจากนี้ยังสามารถตั้งโปรแกรมรับจองห้องพักระยะยาว 2 - 5 ปีได้ โดยจะแจ้งว่าวันใดบ้างมีห้องว่างและวันใดบ้างที่ห้องพักเต็มแล้ว ในกรณีที่มีลูกค้าจองเข้ามา มาก คอมพิวเตอร์สามารถจัดทำรายชื่อลูกค้าสำรองที่ต้องการเข้าพัก กระบวนการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ขึ้นเตรียมการมีการนำนวัตกรรมด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพในการเตรียมความพร้อมเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และถูกต้องในการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ นำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต



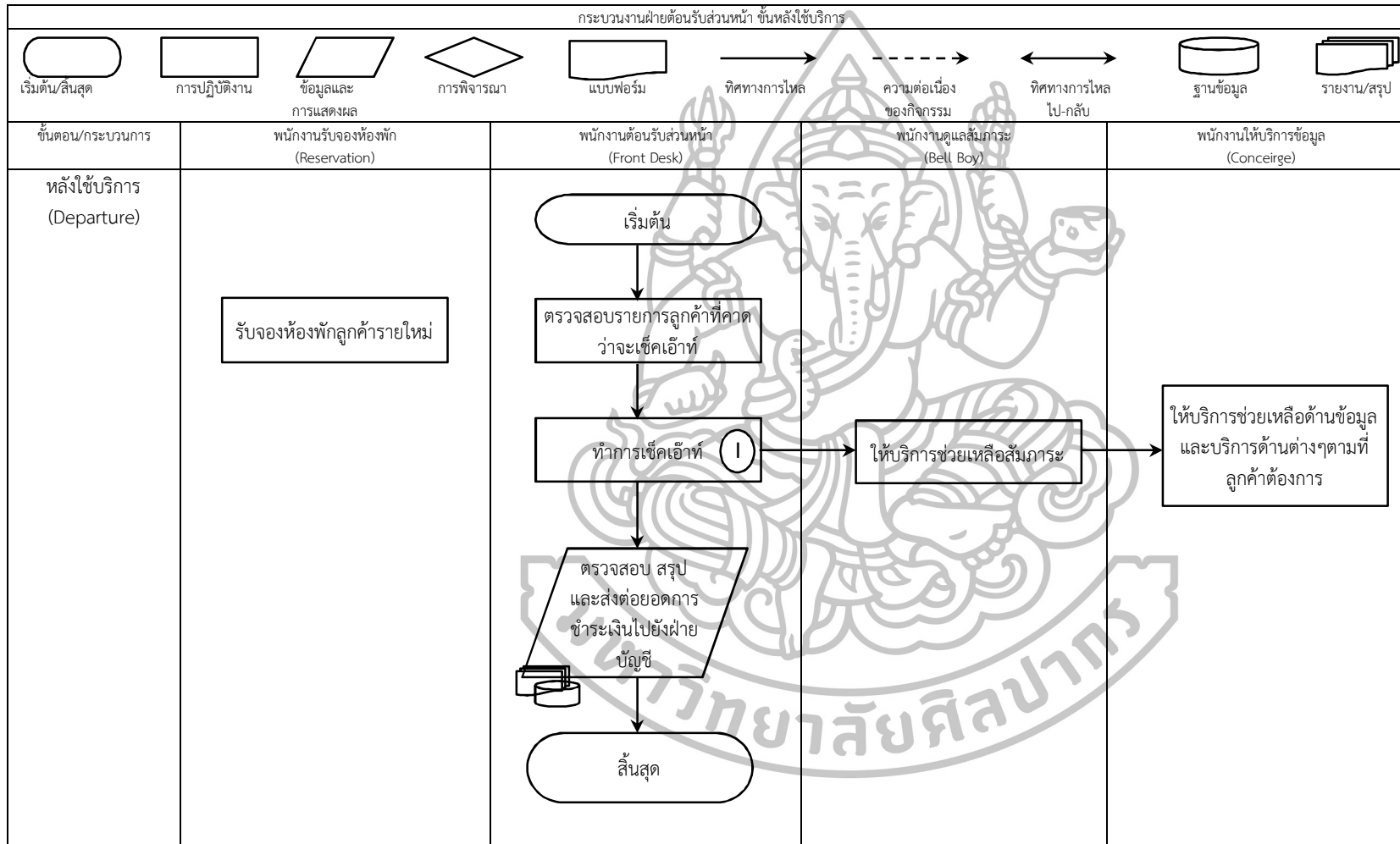
ภาพที่ 21 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ชั้นระหว่างลูกค้าเข้าพัก



จากภาพที่ 21 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า นำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีในการให้บริการลูกค้าระหว่างลูกค้าเข้าพัก แผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรม (Front Office Department) เป็นแผนกแรกสุดที่ลูกค้าทั้งจากภายนอกโรงแรมและลูกค้าที่พักอยู่ในโรงแรม ต้องเข้ามาติดต่อและขอใช้บริการ เป็นตัวแทนของโรงแรมในภาพรวม หากสามารถสร้างความประทับใจในครั้งแรก (First Impression) ให้กับผู้ใช้บริการได้ จะทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกอบอุ่น เป็นกันเอง รู้สึกว่าได้รับบริการที่ดีและต้องการกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป พนักงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมที่ให้บริการแก่ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าของโรงแรม ได้แก่ พนักงานเปิด - ปิดประตู พนักงานยกกระเป๋าหรือพนักงานขนสัมภาระ พนักงานอาคารต้นตึกกะสัมพันธ์ พนักงานชุมชนสัมพันธ์ พนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานบริการให้ข้อมูลข่าวสาร พนักงานรับจองห้องพัก พนักงานประสานงานกลุ่มทัวร์ พนักงานให้บริการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ พนักงานประจำศูนย์บริการธุรกิจ พนักงานอำนวยความสะดวกส่วนหน้า พนักงานประจำตู้นิรภัย ฯลฯ ซึ่งจะปฏิบัติงานอยู่ในบริเวณห้องโถงของโรงแรม เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อได้อย่างสะดวกรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกลูกค้ามีการปฏิบัติงานให้บริการเชิงสุขภาพ อีกทั้งอุปกรณ์ในการตรวจเช็คสำหรับบริการลูกค้าระหว่างเข้าพัก ต้องใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น เครื่องตรวจเช็คความดัน เครื่องวัดมวลร่างกาย เข้ามาใช้ในชั้นระหว่างที่ลูกค้าเข้าพัก

งานต้อนรับส่วนหน้า (Reception) มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวัน จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และสามารถใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีในการให้บริการลูกค้า การรับลงทะเบียนเข้าพัก การจองห้องพักเข้ามาก่อนล่วงหน้าหรือไม่ ผู้ดูแลงานต้อนรับส่วนหน้าจะเป็นผู้มีประสบการณ์และความรับผิดชอบมากกว่าพนักงานต้อนรับส่วนหน้า จึงต้องสอนงาน ให้คำปรึกษา และแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานต้อนรับส่วนหน้า การปฏิบัติงานประจำวันในฝ่ายนี้คือ จัดทำรายการการเข้าพักของลูกค้าที่ทำการจองห้องพักเข้ามาล่วงหน้า เปลี่ยนห้องพักให้แก่ลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าไม่พอใจห้องพักที่จัดเตรียมไว้ให้ จากนั้นหลังจากทำการลงทะเบียนให้ลูกค้าเข้าพักแล้วจึงทำการแจ้งต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพต่อไป ได้แก่ พนักงานช่วยเหลือสัมภาระในการนำส่งลูกค้าสู่ห้องพัก และให้ข้อมูลการใช้บริการที่จัดเตรียมไว้บริการสำหรับลูกค้า อีกทั้งพนักงานต้อนรับส่วนหน้าต้องประสานงานไปยังฝ่ายห้องพักหรือแผนกแม่บ้านเพื่อแจ้งว่าลูกค้าที่ทำการจองห้องพักและใช้บริการเชิงสุขภาพได้ทำการลงทะเบียนเข้าพัก และมาใช้บริการของโรงแรม

ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้ามีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ในกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการเชิงสุขภาพที่สะดวกรวดเร็ว และมีความถูกต้อง เป็นการเพิ่มศักยภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าเชิงสุขภาพ เป็นการยกระดับการจัดการเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไปได้

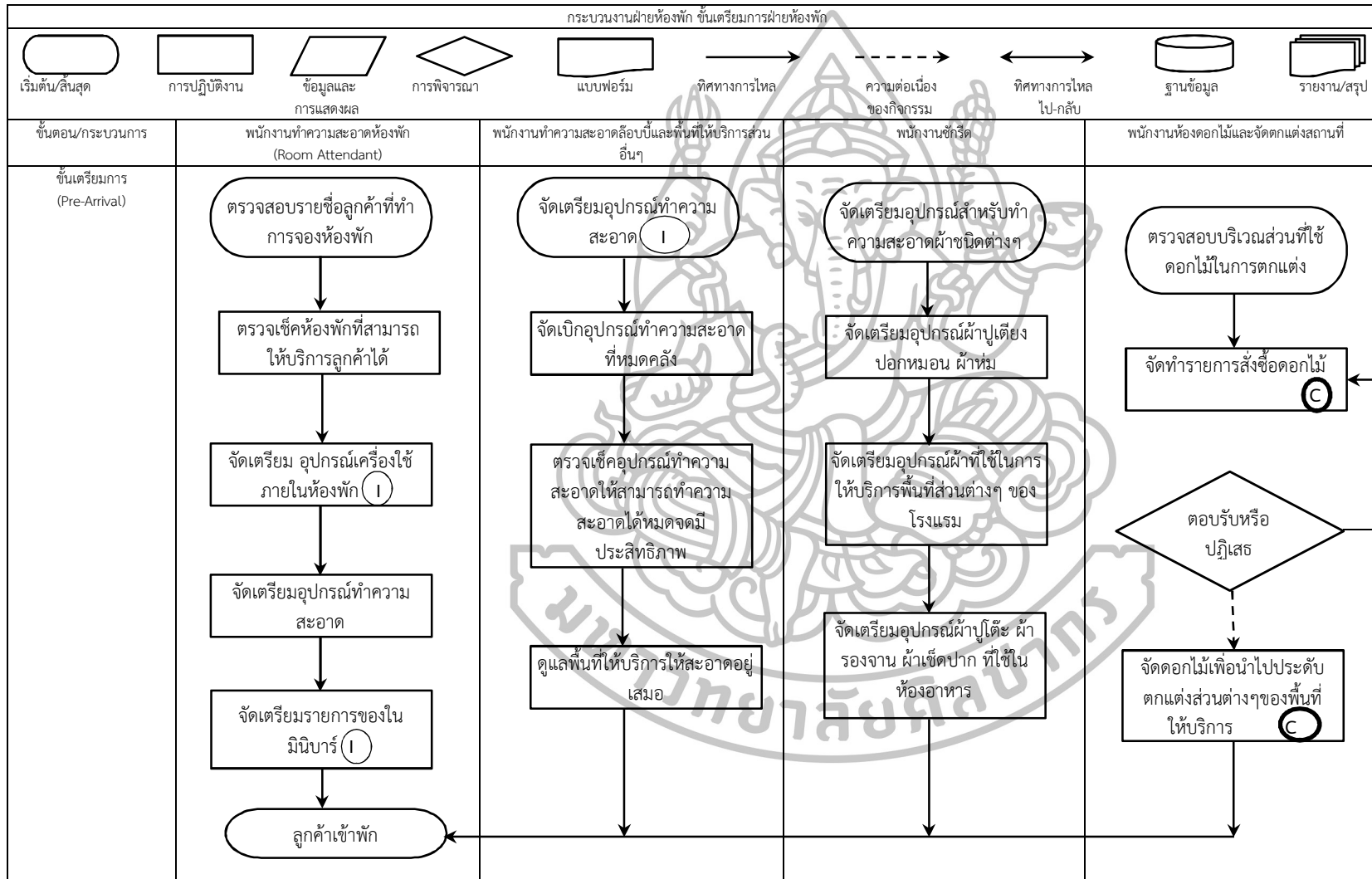


ภาพที่ 22 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ชั้นหลังใช้บริการ

จากภาพที่ 22 การปฏิบัติงานของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ชั้นหลังใช้บริการ เช็กเอาท์โดยใช้ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีและกระบวนการในการปฏิบัติงานการให้บริการข้อมูลข่าวสารภายใน โรงแรมและภายนอกโรงแรมแก่ลูกค้าตามความเป็นจริง สอนงาน ควบคุมการทำงาน และช่วย แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับฝ่ายของตน ประสานงานระหว่างฝ่ายของตนและฝ่ายอื่น ๆ ในโรงแรม บริษัท และหน่วยงานจากภายนอกที่ต้องการให้ข้อมูลข่าวสารด้านการบริการ ในการทำการเช็กเอาท์ฝ่าย ต้อนรับส่วนหน้าต้องมีการประสานงานไปยังฝ่ายห้องพักเพื่อทำการตรวจเช็คความเรียบร้อยของ ห้องพักการให้บริการต่างๆในห้องพัก เช่น มินิบาร์ และสิ่งของที่ลูกค้าอาจลืมไว้ในส่วนของห้องพัก เพื่อทำการแจ้งกลับไปยังฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า

พนักงานให้บริการข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย ผู้ดูแลการให้บริการข้อมูลข่าวสาร (conciierge) และพนักงานให้บริการข้อมูลข่าวสาร มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำวันทางด้านบริการให้ ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกโรงแรมแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ โดยผู้ดูแลการให้บริการ ข้อมูลข่าวสารจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรับผิดชอบมากกว่าพนักงานให้บริการข้อมูลข่าวสาร จึงต้องสอนงาน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานให้บริการข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงาน ของพนักงานให้บริการข้อมูลข่าวสารคือ ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการที่โรงแรมจัดไว้เพื่อบริการลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรม หรือลูกค้าที่เป็นผู้เข้าพัก ในท้องถิ่น (Local Guest) รับข่าวสารที่มีผู้ติดต่อเข้ามาหาลูกค้าที่พักในโรงแรม แล้วส่งข่าวสารนั้น ให้แก่ลูกค้า ทั้งจดหมาย เอกสาร พัสตุไปรษณีย์ ทำหน้าที่ตามหาลูกค้าเพื่อแจ้งข้อมูลต่าง ๆ

นอกจากนี้ให้บริการเชิงสุขภาพอาจยังต้องเตรียมความพร้อมให้กับลูกค้าในระหว่างและ หลังการใช้บริการในการติดต่อธุรกิจของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย รวดเร็ว และมี ประสิทธิภาพมากที่สุดในการติดต่อธุรกิจขณะที่ลูกค้าใช้บริการเชิงสุขภาพ พนักงานประจำ ศูนย์บริการธุรกิจ (Business Center Clerk) ปฏิบัติงานประจำวันทางด้านบริการติดต่อสื่อสาร ด้านธุรกิจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ โทรสาร โทรเลข การผลิตเอกสาร คู่กับ การพิมพ์เอกสาร ถ่ายเอกสาร การเช่ายืมสื่อหรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ใช้ ทำงานด้านธุรกิจ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เลขานุการส่วนตัว เครื่องถ่ายวิดีโอ เครื่องฉาย วิดีโอ เครื่องฉายสไลด์ ฯลฯ ตามที่ลูกค้าต้องการ โดยผู้ดูแลงานประจำศูนย์บริการธุรกิจจะเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบมากกว่าพนักงานประจำศูนย์บริการธุรกิจ จึงต้องสอนงาน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานประจำศูนย์บริการธุรกิจ การปฏิบัติงานของพนักงาน ประจำศูนย์บริการธุรกิจ คือ ดูแลการให้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด บริการเลขานุการตัว รับและส่งโทรสาร จดหมาย พัสตุไปรษณีย์ ให้เช่าเครื่องฉายสไลด์ เครื่องเล่นวิดีโอเทป โทรศัพท์เคลื่อนที่ ฯลฯ ซึ่งในกระบวนการปฏิบัติงานจึงต้องนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพการบริการให้แกลูกค้าเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

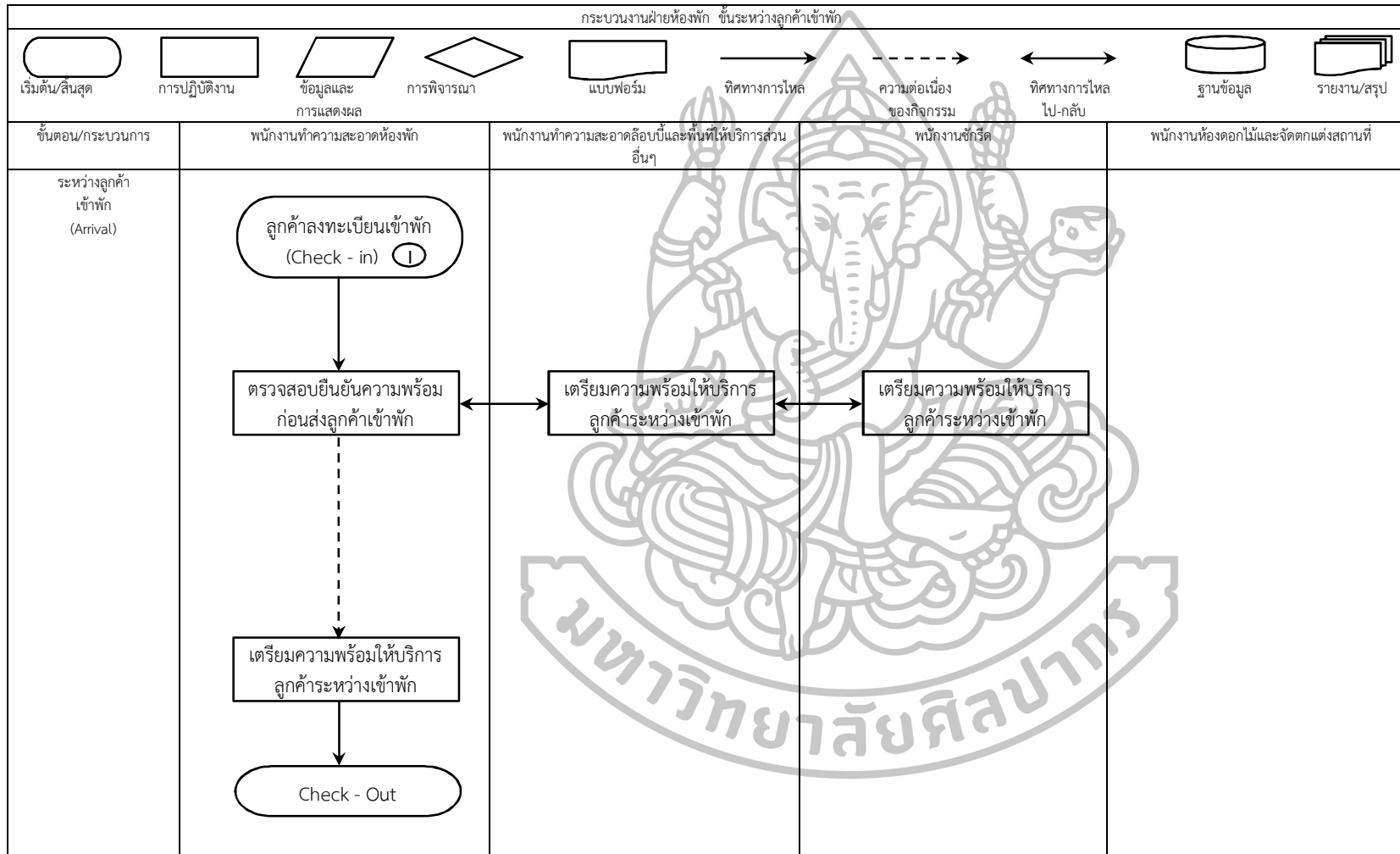


ภาพที่ 23 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก ชั้นเตรียมการฝ่ายห้องพัก

จากภาพที่ 23 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก เพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละ ส่วนงานของฝ่ายห้องพักมีการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การปฏิบัติงานจึงต้องมีการนำ ความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน ในขั้นเตรียมการฝ่ายห้องพัก งานแม่บ้าน ทำหน้าที่ดูแลให้ความสะดวกสบาย ความสะอาด เป็นหัวใจของการดำเนินงานโรงแรมอีกส่วนหนึ่ง แม่บ้านต้องดูแลตั้งแต่หน้าบ้าน ห้องน้ำในห้องพัก ตลอดไปจนถึงห้องครัวและหลังบ้าน งานแม่บ้าน นั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการทำความสะอาด พัสตูล้าง อุปกรณ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการดูแลซ่อมบำรุง ในเวลาเดียวกันต้องสามารถใช้สิ่งของต่าง ๆ ให้เหมาะสม ผักผ่อนให้ขานาญในงาน ที่ตนทำและเชี่ยวชาญการเตรียมก่อนลูกค้าเข้าพักมีกระบวนการเริ่มจากทำความสะอาดรถเข็นและ เช็ดรถเข็นให้แห้ง ตรวจสอบเช็ควัสดุอุปกรณ์ที่เหลือจากการทำความสะอาดห้องและจัดอุปกรณ์เพื่อให้ได้ ปริมาณ ที่เพียงพอต่อการทำความสะอาดในวันต่อไป จัดอุปกรณ์ประเภทผ้า อุปกรณ์ของใช้ลูกค้า (guest Supply) ลงในรถเข็นได้ถูกต้องและครบถ้วน ดูแลรถเข็นให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยในส่วนงานนี้ ต้องอาศัยการทำงานในการเป็นทีมงาน การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการ ลูกค้าเชิงสุขภาพ

การทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมอย่างดีจึงเป็นสิ่งที่ จำเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่สำคัญ โดยการทำความสะอาดและให้บริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทุกสถานที่ที่จะทำให้อุปกรณ์ได้รับความพึงพอใจในการใช้บริการเชิงสุขภาพ สิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงานนอกจากจะคำนึงถึงจำนวนคนแล้วยังต้องรู้อีกว่าจะต้องใช้แรงงาน มากเท่าไรในการทำความสะอาดห้องให้เรียบร้อย เช่น โรงแรม 500 ปกติใช้คน 1 คนทำความสะอาดห้อง 14 ห้อง ห้องหนึ่งใช้เวลา 30 นาที พนักงาน 1 คนทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ใช้คนกี่คนในการทำงาน ใน บางโรงแรมจัดเป็นทีมชายและหญิงปนกัน โดยให้ผู้ชายทำหน้าที่จัดเตียงและผู้หญิงทำความสะอาดซึ่ง จะทำให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

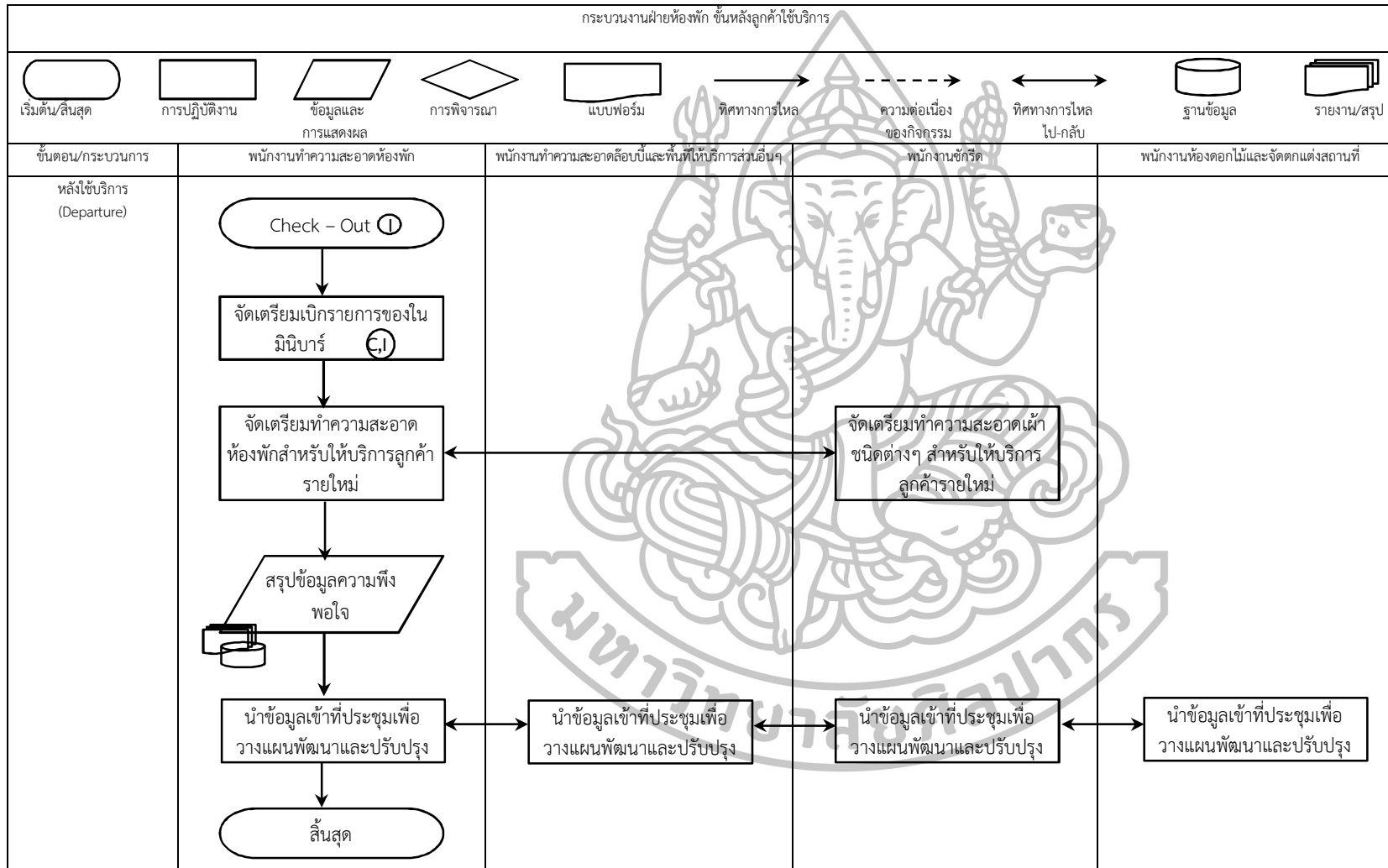
ดังนั้นการเตรียมงานของฝ่ายห้องพักจึงจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ในส่วนของ เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ที่ใช้นวัตกรรมมาผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ อีกทั้ง การจัดสถานที่และดอกไม้ต่างๆ ต้องนำความคิดสร้างสรรค์เข้ามาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยัง อาศัยการปฏิบัติงานด้วยความเป็นระบบโดยการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอที่จะรองรับเพื่อให้บริการ ลูกค้าซึ่งงานในแต่ละวัน แต่ละช่วงเวลา แต่ละช่วงฤดูมีปริมาณและจำนวนลูกค้ามารับบริการไม่เท่ากัน อีกทั้งยังต้องวางแผนในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องใช้เช่น ผ้าเช็ดตัว ผ้าปูเตียง ผ้าห่ม ปลอกหมอนให้ เพียงพอ นอกจากนี้การเรียนรู้ร่วมกัน และทำงานเป็นทีมยังมีความสำคัญในส่วนการปฏิบัติงานของ ฝ่ายแม่บ้าน เพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ เพื่อนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ



ภาพที่ 24 แผนภาพแสดงกระบวนการฝ่ายห้องพัก ชั้นระหว่างลูกค้าเข้าพัก

จากภาพที่ 24 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก มีการใช้นวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงานอีกทั้งใช้การวางแผนในการให้บริการ ประสานงานระหว่างฝ่ายในการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความรับผิดชอบต่อการทำความสะอาดห้องพัก และบริเวณรอบๆ โรงแรมที่กว้างขวาง รวมทั้งการควบคุมการทำงาน ชั่วโมงต่อชั่วโมงอย่างใกล้ชิด งานที่ทำได้จึงต้องให้ความละเอียดรอบคอบ เพื่อมิใช่แต่เพียงให้ลูกค้าเกิดความประทับใจเท่านั้น แต่ยังต้องช่วยกันรักษาสภาพทรัพย์สินของโรงแรมให้คงสภาพเดิมให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนและบำรุงรักษาอีกด้วย ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกแม่บ้าน จึงมีหลักสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและปฏิบัติให้ได้มาตรฐาน ในเรื่องของความสะอาดทั้งภายในห้องลูกค้า และบริเวณทั่วภายในโรงแรม เช่น ห้องอาหารต่าง ๆ ห้องจัดเลี้ยง ห้องน้ำที่อยู่บริเวณห้องโถง สระน้ำ บริเวณที่จอดรถ และดูแลรักษาความสะอาดของผ้าชนิดต่าง ๆ ของโรงแรม รวมทั้งเสื้อผ้าของลูกค้าที่ลูกค้าต้องการใช้บริการ ซักรีด ความสะอาดทุกสบาย หมายถึงการจัดห้องให้อยู่สภาพที่เหมาะสมเรียบร้อย เช่น มีเครื่องใช้ภายในห้องนอนที่จะอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาพักได้ดี เช่น เครื่องเป่าผม เครื่องโกนหนวดไฟฟ้า เป็นต้น มีเครื่องปรับอากาศที่สามารถปรับอุณหภูมิได้เย็นสบาย ห้องพักรักษาอากาศถ่ายเทสะดวก ความสวยงาม ความเป็นระเบียบมีการจัดวางสิ่งของเครื่องใช้และตกแต่งให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม และตกแต่งด้วยวัสดุที่มีคุณภาพดี สิ่งของในห้องจัดวางให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมือนกันทุกห้อง มีลวดลาย สี ขนาดและรูปทรงของทุกสิ่งในห้องที่ส่งเสริมสุขภาพ ต้องซ่อมแซมเครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ให้แลดูใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึก สบายทั้งกายและใจ ความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่ลูกค้าใช้บริการเชิงสุขภาพ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการหมั่นตรวจสภาพแวดล้อมภายในโรงแรมอย่างเอาใจใส่ ปฏิบัติตามระเบียบ เพื่อความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ เช่น ไฟไหม้ การลื่นล้ม และหมั่นตรวจสิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ อยู่เสมอ ถ้าพบว่าชำรุดต้องรีบดำเนินการป้องกันและแก้ไขเหตุการณ์ ก่อนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือความไม่ปลอดภัยทันที อีกทั้งความประหยัด การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ คือได้งานดีรวดเร็ว โดยการเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และประหยัดเวลา

ในขั้นตอนการปฏิบัติของฝ่ายห้องพักมีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ อีกทั้งยังคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกค้า ซึ่งเป็นในส่วนของความรับผิดชอบของผู้ประกอบการที่มีต่อผู้มาใช้บริการเชิงสุขภาพ ในโรงแรมในด้านของการจัดการเชิงสุขภาพ อีกทั้งมีการปฏิบัติงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆในโรงแรม เช่น ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายช่างซ่อมบำรุง เพื่อให้ประสิทธิภาพในการให้บริการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ นำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้

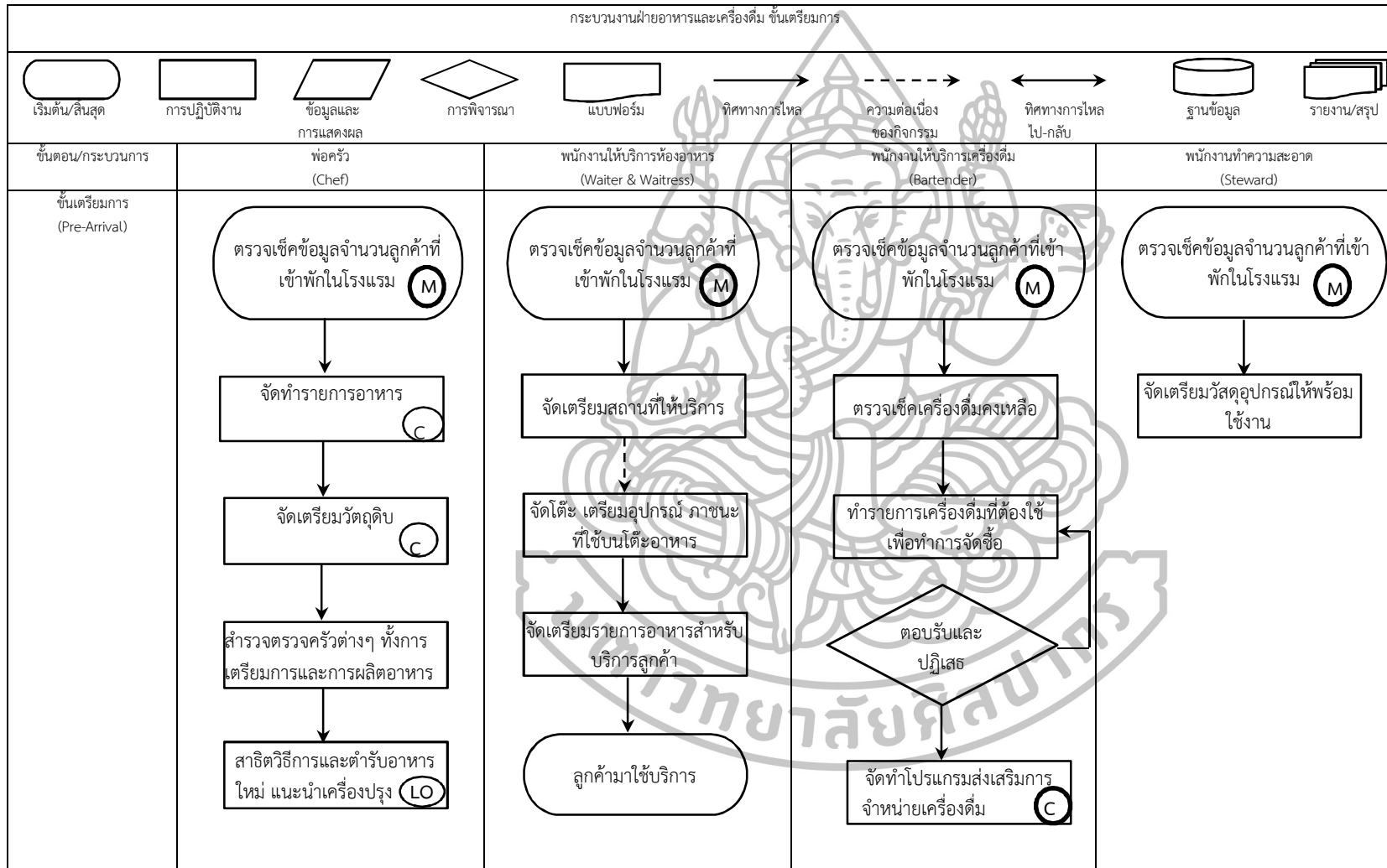


ภาพที่ 25 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายห้องพัก ชั้นหลังใช้บริการ



จากภาพที่ 25 แสดงกระบวนการฝ่ายห้องพัก มีหน้าที่ในการจัดเตรียมสถานที่และผลิตภัณฑ์ในการจัดการเชิงสุขภาพโดยนำความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงานในการจัดตกแต่งสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพ ต้องคำนึงถึงสุขภาพที่ดีของลูกค้าเป็นหลัก พนักงานจัดดอกไม้ (Florist) มีความสำคัญในการให้บริการซึ่งการปฏิบัติงานต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ในการออกแบบจัดตกแต่งสถานที่ในการให้บริการทั้งในส่วนพื้นที่บริการในห้องพัก และพื้นที่โรงแรมโดยรอบ อีกทั้งพนักงานให้บริการในห้องพักต้องมีการตรวจเช็คอุปกรณ์เครื่องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า จัดเก็บมินิบาร์และจ่ายของให้พนักงานทำความสะอาดห้องพักเพื่อให้ใส่ห้องพักตามใบรายงาน และสรุปยอดขายประจำวัน รับผิดชอบในการเบิก-จ่ายมินิบาร์เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพจากห้องเก็บของ และดูแลควบคุม ปริมาณการสำรองเครื่องดื่ม พนักงานประจำห้องผ้า (Linen Room Attendant) ดูแลรับ-จ่ายผ้า ให้กับแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม จด นับ และตรวจสอบ การรับ-จ่ายผ้า จัดเรียงผ้าที่ส่งมาจากห้องซักรีดตามขั้นตอนที่กำหนด ทำรายงานผ้าชำรุด และฉีกขาด พนักงานประจำห้องเครื่องแบบและซ่อมแซม (Uniform & Seamstress) ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับเครื่องแบบพนักงานและซ่อมแซมเครื่องแบบที่ ชำรุด รวมทั้งดัดแปลงและแก้ไขผ้าต่างๆ ให้นำกลับมาใช้งานได้อีก จัดการเสื้อผ้าเพื่อใช้ในโอกาสพิเศษและงานประเพณีต่างๆ ตรวจเช็คทำความสะอาดของเครื่องแบบ หากพบเครื่องแบบที่ชำรุดให้ส่งซ่อมแซมเครื่องแบบพนักงานที่ชำรุดให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้

งานในโรงแรมดำเนินไปด้วยดีและลูกค้าที่มาใช้บริการจะได้ความประทับใจจากการบริการของพนักงานทุกคน มีใช้โดยการกระทำของแผนกหนึ่งแผนกใด แต่ต้องอาศัยความสามัคคี ความร่วมมือ และการประสานงานจากทุกฝ่าย เป็นการกระจายงานออกไป ซึ่งจะทำให้งานดำเนินงานของโรงแรมเป็นไปด้วยดีไม่มีการหยุดชะงัก แผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการทำความสะอาดห้องพักและบริเวณอื่น ๆ กว้างขวางมาก จึงจำเป็นต้องขอความร่วมมือ และในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีดังต่อไปนี้ แผนกบริการส่วนหน้า ต้องรายงานให้แผนกแม่บ้านทราบล่วงหน้า โดยเฉพาะถ้าเป็นลูกค้าพิเศษของโรงแรม หรือในกรณีที่ลูกค้าขอให้ทำอะไรเป็นพิเศษภายในห้องพักลูกค้า เช่น ใส่หมอนเพิ่ม เสริมเตียง เพื่อที่แผนกแม่บ้านจะได้จัดเตรียมไว้ให้พร้อมก่อนที่ลูกค้าจะเข้าพัก ซึ่งการรายงานสามารถทำได้หลายแบบ เช่น รายงานทางโทรศัพท์ รายงานด้วยวาจา หรือเขียนลงน้าแบบฟอร์ม แผนกอาหารและเครื่องดื่ม การดำเนินงานของแผนกนี้จะเป็นไปอย่างราบรื่น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากแผนกแม่บ้านในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดเตรียมผ้าชนิดต่าง ๆ ที่ใช้ในห้องอาหาร เช่น ผ้าเช็ดปาก ผ้าปูโต๊ะ ผ้าทำความสะอาด ให้เพียงพอ กับความต้องการ รวมทั้งการตกแต่งห้องอาหาร ห้องประชุม ในงานเลี้ยงพิเศษต่าง ๆ แผนกช่างแม่บ้านจะขอความร่วมมือจากแผนกช่างเมื่อต้องการซ่อมแซมสิ่งของชำรุด เช่น เครื่องปรับอากาศไม่ทำงาน ซึ่งการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การใช้นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้นำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้

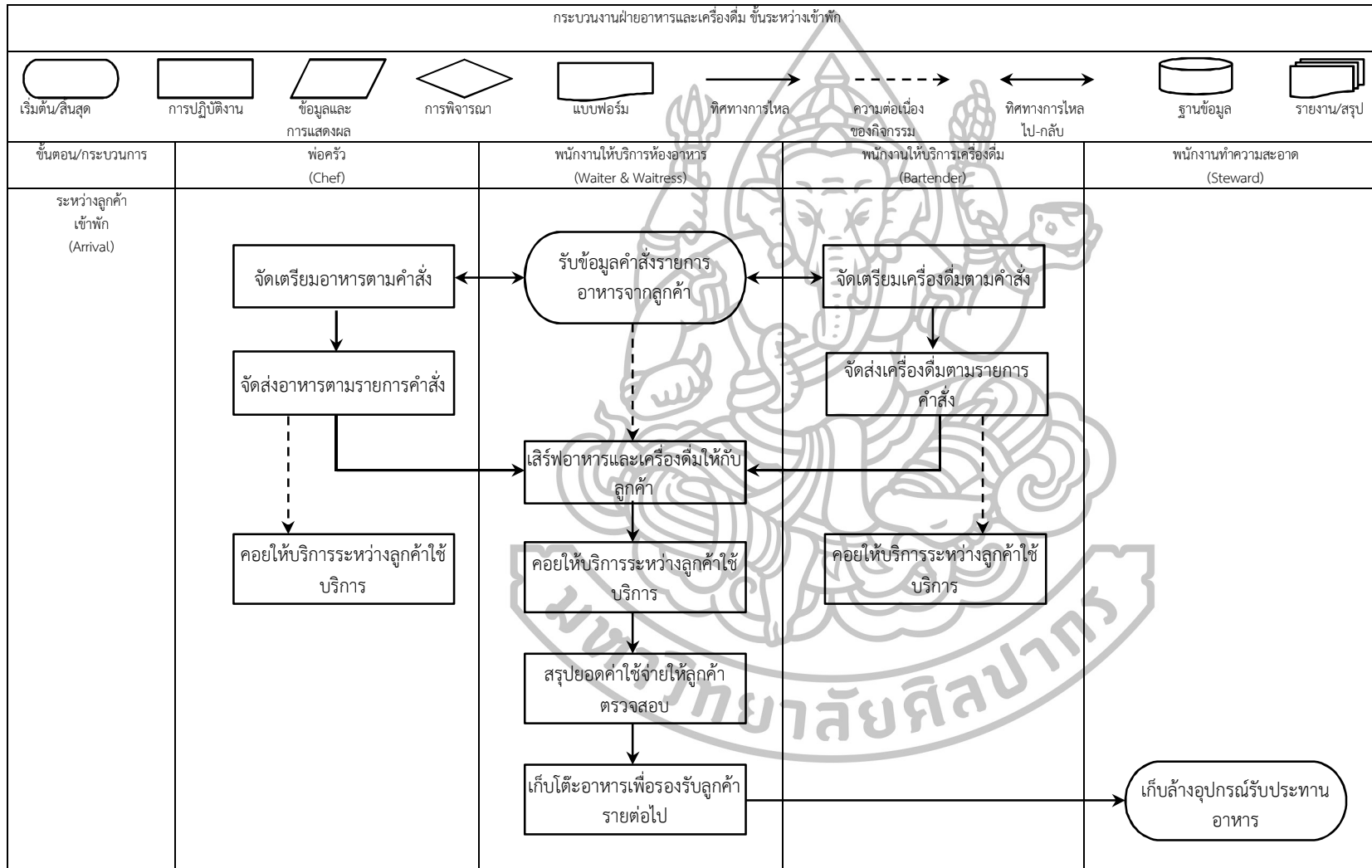


ภาพที่ 26 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นเตรียมการ

ภาพที่ 26 แผนภาพแสดงกระบวนการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมีการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การปฏิบัติงานจึงต้องมีการนำความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมและการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามาใช้ในระบบการปฏิบัติงาน ขึ้นเตรียมการ มีการตรวจเช็คข้อมูลจำนวนลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรม จัดเตรียมสถานที่ให้บริการ จัดทำรายการอาหาร จัดเตรียมวัตถุดิบด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สํารวจตรวจครัวต่างๆ ทั้งการเตรียมการและการผลิตอาหารสาธิตวิธีการและตำรับอาหารใหม่ แนะนำเครื่องปรุง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการบริหารงานและการฝึกอบรมพนักงานทุกฝ่ายในแผนกได้ เป็นผู้ประสานงานในแผนกหรือฝ่ายอื่น ๆ ของโรงแรมกับภักตาคารทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ลูกค้าหรือลูกค้า เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจและประทับใจของลูกค้า แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในแผนก เป็นการเรียนรู้องค์การในการปฏิบัติ และมีความคิดยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มเป็นอย่างดี ทราบถึงวิธีการและเทคนิคในการให้บริการลูกค้า มีความสามารถและประสบการณ์ในการให้บริการในห้องอาหารของโรงแรม สามารถเข้าใจและพูดได้หลายภาษา เช่น จีน อังกฤษ ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส เยอรมัน ต้องมีทักษะในการบริหารทั้งด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงานผล (Reporting) และการจัดหางบประมาณ (Budgeting) และต้องเป็นผู้มีใจรักในงานและต้องมีใจรักการบริการ (Service Mind)

นอกจากนี้ พ่อครัว (Chef) ยังต้องเตรียมพร้อมในการสร้างสรรค์เมนูรายการอาหารเพื่อสุขภาพไว้ให้บริการลูกค้า อีกทั้งวัตถุดิบต่างๆ ที่นำมาใช้ทดแทนและเป็นประโยชน์เป็นรายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์เพื่อพร้อมให้บริการลูกค้า รวมไปถึง กัปตัน (Captain) และโฮสเทล (Hostess) มีหน้าที่รับผิดชอบงานที่หัวหน้าห้องอาหารมอบหมายให้ ดูแลการทำงานในห้องอาหารให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และแบ่งเขตและจำนวนพนักงานให้เหมาะสมต่อสเตชัน (Station/side board) ในแต่ละกะ (Shift) การทำงานต้อนรับลูกค้า พาไปนั่งที่โต๊ะอาหาร และรับคำสั่งอาหาร รวมทั้งการดูแลแขกพิเศษ ถ้าจำเป็นต้องมีทักษะในการให้บริการอาหารประเภทที่ต้องตัดหั่นหรือปรุงต่อหน้าลูกค้า แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และประสานการทำงานระหว่างพนักงานบริการและพนักงานครัว นอกจากนี้ตรวจสอบความเรียบร้อยของการแต่งกายของพนักงานเสิร์ฟและผู้ช่วยพนักงานเสิร์ฟที่ประจำอยู่ในสเตชันที่ตนเองรับผิดชอบ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเรียบร้อยของการจัดโต๊ะ และเครื่องมือเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร การประดับตกแต่งโต๊ะอาหาร รวมถึงการเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จัดวางไว้ที่โต๊ะเก็บอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการบริการ (Service Station)

จะพบว่าการปฏิบัติงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในขั้นตอนการเตรียมการต้องมีทักษะในการบริหารทั้งด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงานผล (Reporting) และการจัดหางบประมาณ (Budgeting) และต้องเป็นผู้มีใจรักในงานและต้องมีใจรักการบริการ (Service Mind) อีกทั้งยังต้องมีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อความรวดเร็วถูกต้อง ในการให้บริการเพื่อนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

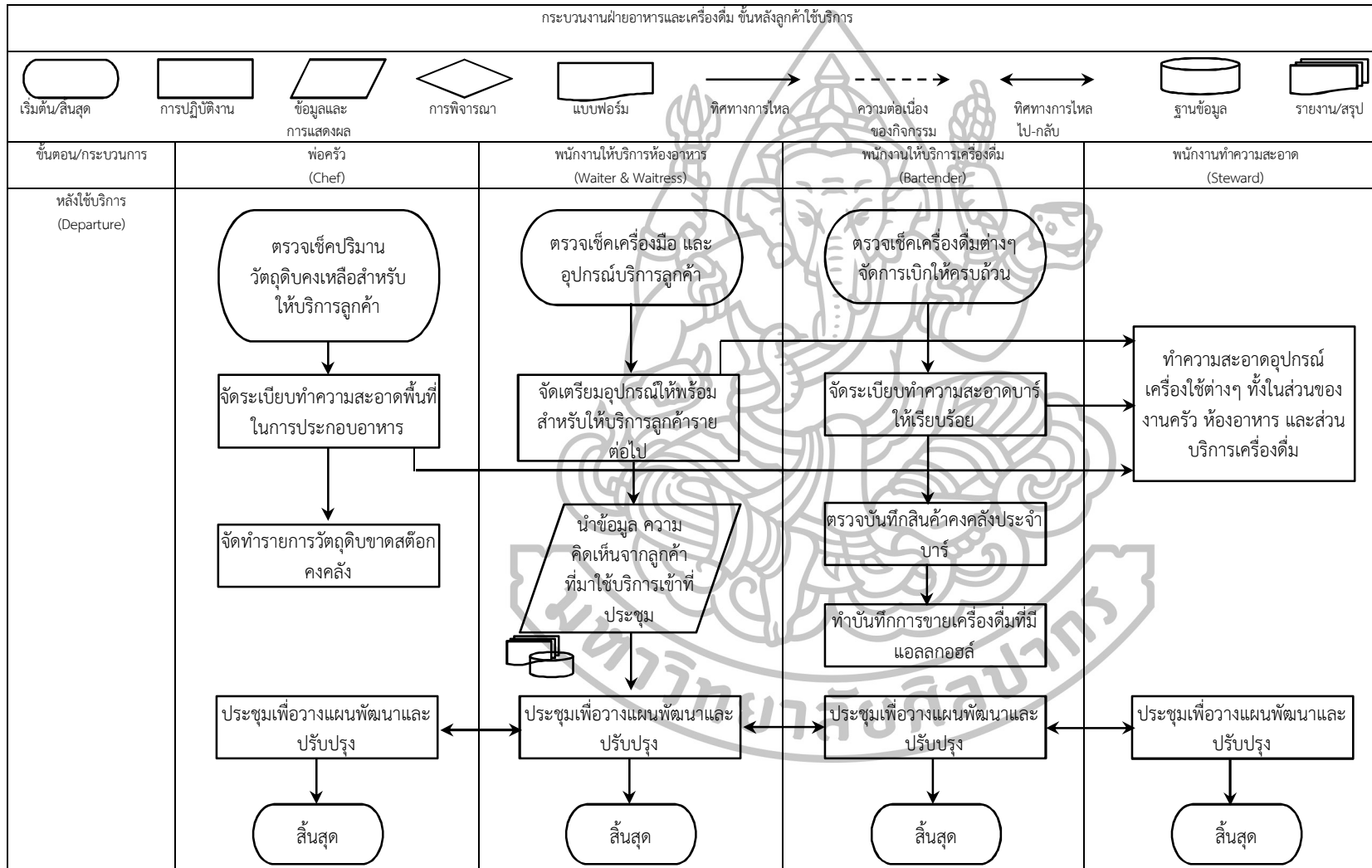


ภาพที่ 27 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นระหว่างลูกค้าใช้บริการ

ภาพที่ 27 แผนภาพแสดงกระบวนการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นระหว่างลูกค้า พนักงานในห้องอาหารทำการนำเสนอรายการอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพแก่ลูกค้า พร้อมทั้งบอกว่ารายการอาหารและเครื่องดื่มพิเศษประจำวันมีอะไรบ้าง หลังจากที่แขกเข้านั่งประจำโต๊ะที่จองไว้หรือเลือกแล้ว ให้พนักงานเสิร์ฟบริการน้ำให้ลูกค้า ให้คำแนะนำเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพแต่ละชนิดที่เตรียมไว้บริการลูกค้า รับคำสั่งอาหารและเครื่องดื่มจากลูกค้า โดยเขียนลงในใบคำสั่งอาหารและเครื่องดื่ม (Captain order) ตามรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ลูกค้าสั่ง เขียนหมายเลขโต๊ะ และทำเครื่องหมายว่าลูกค้าคนใดเป็นผู้สั่งอาหารชนิดใด หากอาหารที่สั่งต้องใช้เวลาในการทำนานต้องบอกให้ลูกค้าทราบด้วย ให้ผู้ช่วยพนักงานเสิร์ฟนำใบคำสั่งอาหารและเครื่องดื่มไปส่งที่เจ้าหน้าที่การเงินและครัว จัดวางและปรับเปลี่ยนเครื่องมือเครื่องใช้ในการรับประทานอาหารเพิ่มเติมตามรายการอาหารที่ลูกค้าสั่ง รวมทั้งเครื่องปรุงและเครื่องเทศที่ใช้รับประทานคู่กับอาหารนั้น ๆ หากอาหารที่สั่งเป็นอาหารที่ออกมาจากครัวโดยใช้ภาชนะขนาดใหญ่ เช่น ถาด จาน หรือหม้อ กัปตันจะเป็นผู้ตักแบ่งอาหารให้แก่ลูกค้าจนครบทุกคนแล้วให้พนักงานเสิร์ฟนำอาหารไปเสิร์ฟแขกตามวิธีการเสิร์ฟมาตรฐาน ควบคุมการบริการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยในการบริการแขกภายในสเตชัน หากพนักงานเสิร์ฟและผู้ช่วยพนักงานเสิร์ฟ ทำหน้าที่ไม่ทันกัปตันจะต้องเข้าไปช่วยบริการลูกค้าด้วย เมื่อลูกค้าต้องการชำระเงิน จะต้องควบคุมเวลาในการสรุปค่าใช้จ่ายและนำมาเก็บกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง

ขณะที่ลูกค้าเข้านั่งประจำโต๊ะที่เลือกหรือที่จองไว้แล้ว พนักงานบริการเสิร์ฟน้ำให้ลูกค้าทุกคนทันทีก่อนที่จะสั่งอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ นำอาหารและเครื่องดื่มจากครัวหรือบาร์มาเสิร์ฟให้แก่ลูกค้าในกรณีที่ไม่มีผู้ช่วยพนักงานเสิร์ฟช่วยเดินอาหาร บริการเติมเครื่องดื่มให้แก่ลูกค้าตลอดเวลาที่ใช้บริการ ดูแลอำนวยความสะดวกในการรับประทานอาหาร และนำอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือเครื่องปรุงที่ลูกค้าต้องการมาให้ กรณีที่กัปตันไม่สามารถบริการลูกค้าได้ทัน พนักงานเสิร์ฟจะต้องเป็นผู้รับคำสั่งอาหารและเครื่องดื่มแทน รวมทั้งจัดอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารให้เหมาะสมด้วย เมื่อลูกค้ารับประทานเสร็จแล้วและต้องการชำระเงินต้องรายงานให้กัปตันทราบเพื่อให้กัปตันเป็นผู้นำใบเสร็จค่าอาหารและเครื่องดื่มมาเรียกเก็บกับลูกค้า กรณีที่กัปตันไม่ว่างพนักงานเสิร์ฟต้องทำเองโดยไปแจ้งให้แคชเชียร์สรุปรายการและออกใบเสร็จเรียกเก็บจากลูกค้า กล่าวขอบคุณที่ลูกค้ามาใช้บริการ พร้อมทั้งกล่าวเชิญกลับมาใช้บริการอีก ทำความสะอาดพื้นและโต๊ะเพื่อให้บริการลูกค้าชุดต่อ ๆ ไป ควรเปลี่ยนผ้าปูโต๊ะทุกครั้งหากทำได้

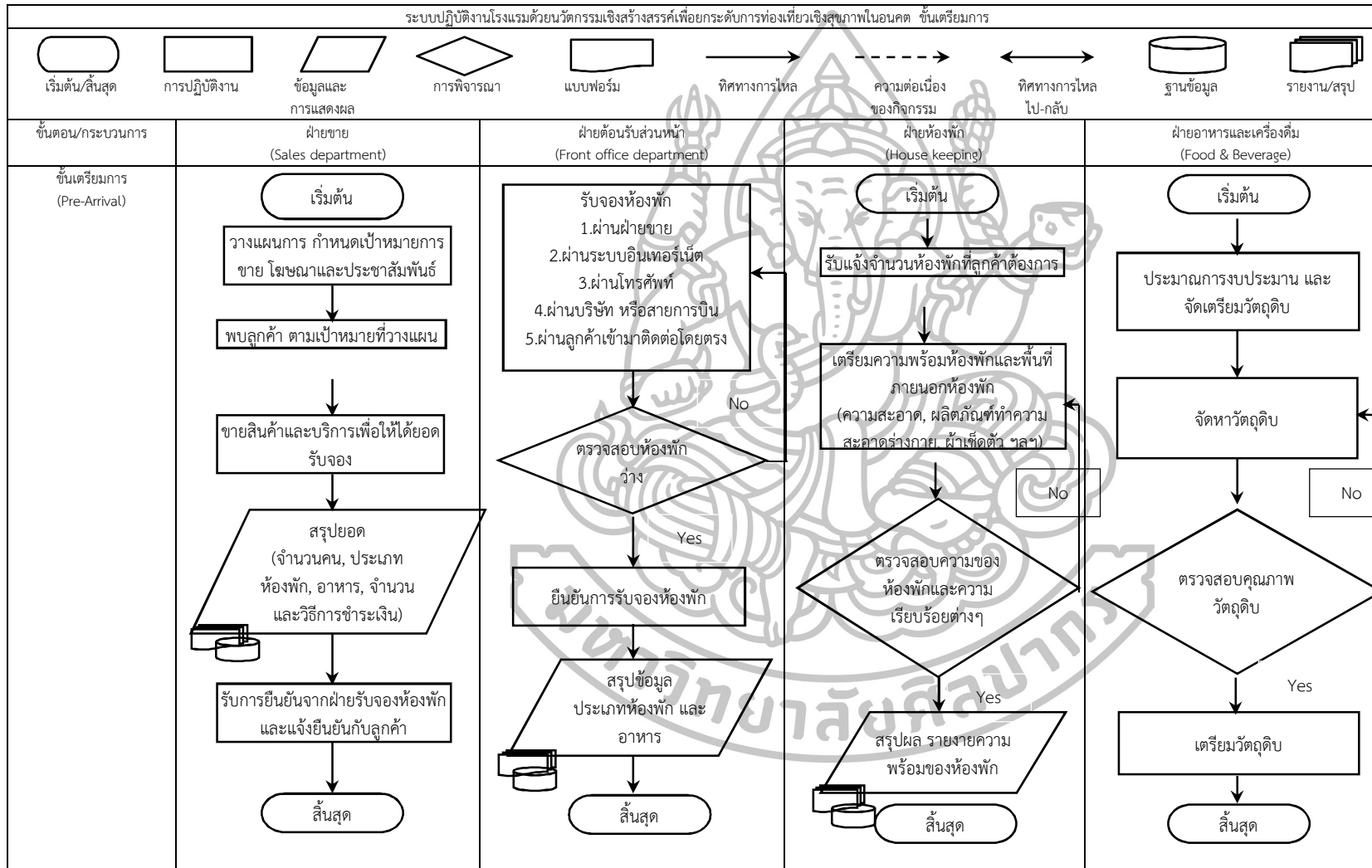
ในการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ พนักงานในห้องอาหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาหารและคุณประโยชน์ สามารถแนะนำรายการอาหาร อีกทั้งยังต้องทราบถึงวัตถุดิบที่นำมาใช้ประกอบอาหารในแต่ละรายการ เพื่อคุณภาพในการบริการ อีกทั้งต้องคำนึงถึงความสะอาด สุขอนามัย และความปลอดภัยของผู้บริโภคเพื่อนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต



ภาพที่ 28 แผนภาพแสดงกระบวนการงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ชั้นหลังให้บริการ

จากภาพที่ 28 กระบวนฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีหน้าที่ในการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มเชิงสุขภาพ มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการคิดค้นเมนูอาหาร วัตถุดิบและเครื่องดื่มใหม่ๆ เพื่อให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ มีการตรวจเช็คปริมาณวัตถุดิบคงเหลือสำหรับให้บริการลูกค้า ตรวจเช็คเครื่องดื่มต่างๆ จัดการเบิกให้ครบถ้วน ควบคุมการทำความสะอาดบริเวณห้องอาหารทั้งหมด และจัดเก็บอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องตกแต่งบนโต๊ะอาหารรวม ทำความสะอาดโต๊ะจัดโต๊ะให้เป็นระเบียบ จัดเก็บผ้าปูโต๊ะที่ยังไม่ได้ใช้ไว้ในห้องเก็บผ้าและอุปกรณ์ของห้องอาหาร (Pantry room) ส่วนผ้าใช้แล้วให้นำจำนวนและนำไปส่งแผนกซักกรีด (Laundry) จัดเก็บอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องตกแต่งบนโต๊ะอาหารรวมไว้ด้วยกัน กวาดและทำความสะอาดพื้น ทำความสะอาดอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ทุกอย่างที่ต้องใช้ในการบริการลูกค้า และเบิกผ้าลินินที่ต้องใช้มาจากห้องผ้า (Central Linen Room) พับผ้าเช็ดปาก เพื่อใช้ในการจัดโต๊ะอาหาร ปูโต๊ะ จัดแต่งโต๊ะอาหารด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตามที่ห้องอาหารกำหนดและจัดเครื่องมือเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ดูแลทำความสะอาดพื้นและเฟอร์นิเจอร์ในห้องอาหาร จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ต้องมีเก็บไว้ในสต็อกชั้นให้ครบและพอเพียง

การปฏิบัติงานในห้องอาหารและการจัดการเชิงสุขภาพ ต้องมีการประสานงานของหลายฝ่ายอาทิประสานงานกับฝ่ายห้องพักส่วนของห้องผ้า ในการจัดเตรียมผ้าและอุปกรณ์ที่ต้องใช้เพื่อให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพในห้องอาหาร ส่วนของการจัดตกแต่งสถานที่ห้องดอกไม้และแม่บ้านเพื่อจัดแต่งสถานที่และกลิ่นที่มีความเหมาะสมกับการจัดการเชิงสุขภาพ มีการนำนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในด้านของผลิตภัณฑ์วัตถุดิบต่างๆ มาให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต



ภาพที่ 29 แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นเตรียมการ

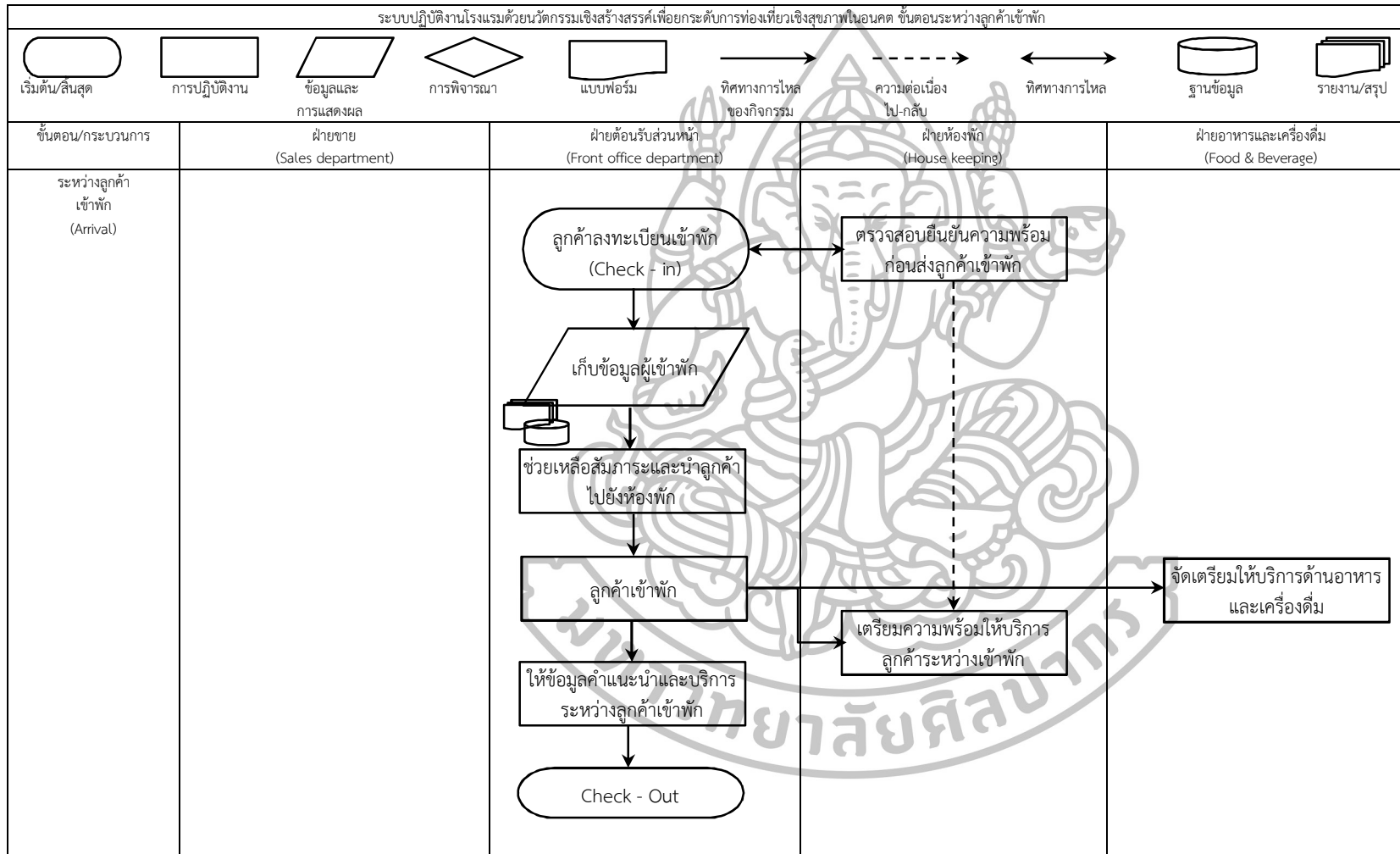


ภาพที่ 29 แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต กระบวนการฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing Department) มีการนำนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี และ ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาในกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการเข้าพักของลูกค้าเชิงสุขภาพ ซึ่งพนักงานได้จัดแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนเริ่มกระบวนการจากพนักงานขายพนักงานตำแหน่งต่างๆ จะต้องทำแผนรายการและรายการส่งเสริมการขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพของโรงแรมให้ลูกค้ากลุ่มที่ตนรับผิดชอบ ส่งเพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายขาย (Director of Sales and Marketing Department) พิจารณาและตอบรับหรือปฏิเสธแผนรายการขายและรายการส่งเสริมการขายซึ่งพนักงานต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำแผนรายการและโปรแกรมการจัดการเชิงสุขภาพที่โรงแรมจัดเตรียมเพื่อรองรับลูกค้าเชิงสุขภาพ อีกทั้งยังต้องใช้นวัตกรรมในด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทำการติดต่อลูกค้าเพื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ จากนั้นจึงทำรายการสรุปประจำวันเพื่อเก็บบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน

กระบวนการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ได้นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการรับจองห้องพัก ซึ่งเป็นงานหนึ่งทีถือว่าเป็นงานที่เป็นหัวใจสำคัญของวงการให้บริการลูกค้า เพราะลูกค้าจะติดต่อจองห้องพักเข้ามาก่อนที่จะมาถึงโรงแรม ไม่ว่าจะป็นด้วยวิธีการใด เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย โทรเลข หรือวิธีการมาจองล่วงหน้าด้วยตัวเอง ลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรม จะทำการจองห้องพักล่วงหน้า ซึ่งลูกค้าอาจจะเป็นผู้จองเข้ามาด้วยตัวเอง จองผ่านทางบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว ซึ่งมีอยู่ทั่วไป จองผ่านสมาคมโรงแรม หรือโรงแรมในเครือข่ายเดียวกันก็ได้ ซึ่งในกระบวนการปฏิบัติงานนี้โรงแรมได้จัดให้มีระบบทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ในการเตรียมความพร้อมในเรื่องของโปรแกรมต่างๆ อินเทอร์เน็ต สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการลูกค้า พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพด้วยความสะดวกรวดเร็ว และความถูกต้องของการให้บริการ

การเตรียมงานของฝ่ายห้องพักจึงจำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานด้วยความเป็นระบบโดยการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอที่จะรองรับเพื่อให้บริการลูกค้าซึ่งปริมาณงานในแต่ละวัน แต่ละช่วงเวลา แต่ละช่วงฤดูมีปริมาณและจำนวนลูกค้ามารับบริการไม่เท่ากัน อีกทั้งยังต้องวางแผนในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องใช้เช่น ผ้าเช็ดตัว ผ้าปูเตียง ผ้าห่ม ปลอกหมอนให้เพียงพอ นอกจากนี้การเรียนรู้ร่วมกัน และทำงานเป็นทีมยังมีความสำคัญในส่วนการปฏิบัติงานของฝ่ายแม่บ้าน เพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

การปฏิบัติงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในขั้นตอนการเตรียมการต้องมีทักษะในการบริหารทั้งด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงานผล (Reporting) และการจัดงบประมาณ (Budgeting) และต้องเป็นผู้มีใจรักในงานและต้องมีใจรักการบริการ (Service Mind) อีกทั้งยังต้องมีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อความรวดเร็วถูกต้อง ในการให้บริการเพื่อสุขภาพ

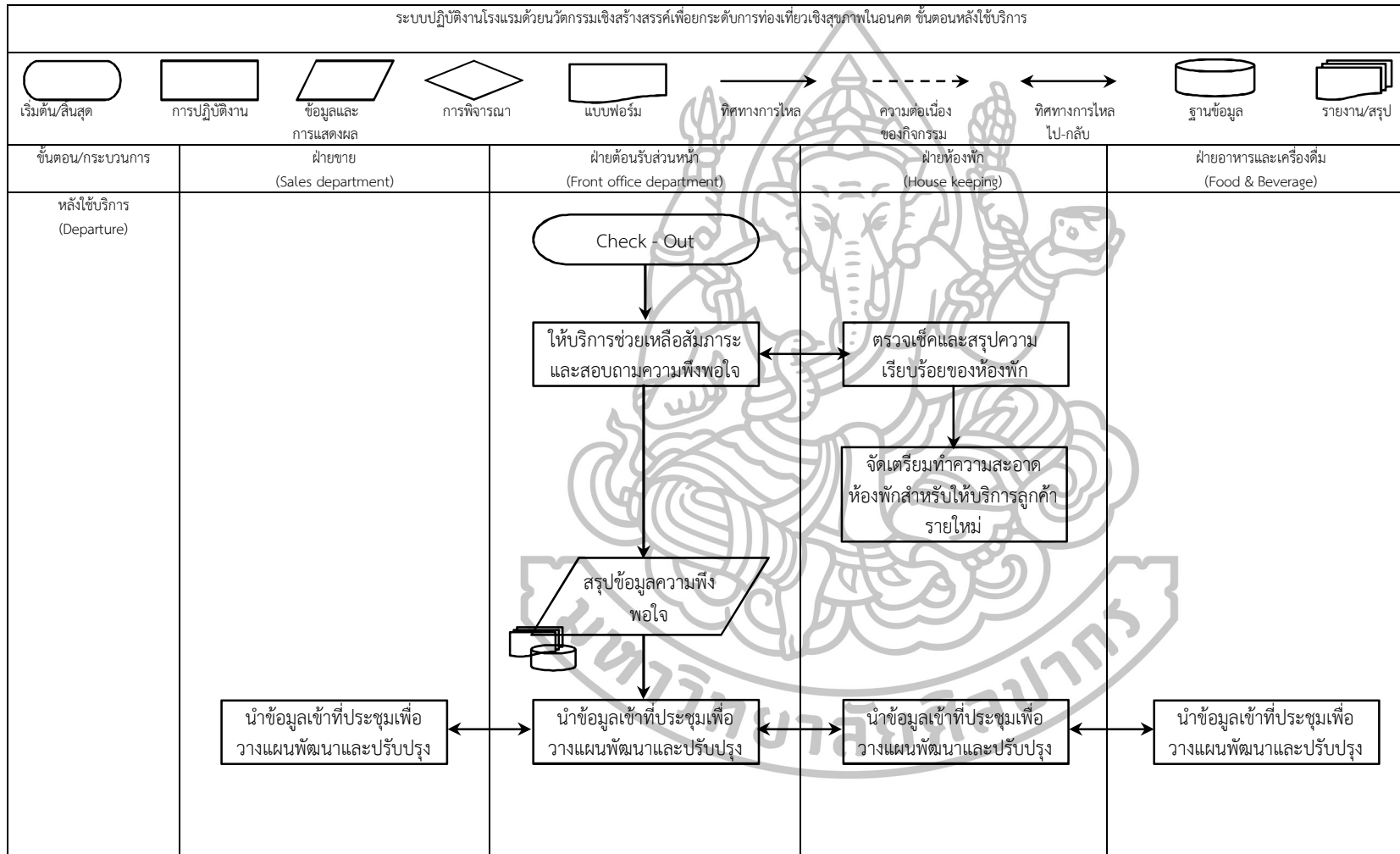


ภาพที่ 30 แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นระหว่างลูกค้าเข้าพัก

ภาพที่ 30 แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นระหว่างลูกค้าเข้าพักเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อได้อย่างสะดวกรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกลูกค้ามีการปฏิบัติงานให้บริการเชิงสุขภาพ อีกทั้งอุปกรณ์ในการตรวจเช็คสำหรับบริการลูกค้าระหว่างเข้าพัก ต้องใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น เครื่องตรวจเช็คความดัน เครื่องวัดมวลร่างกาย เข้ามาใช้ในชั้นระหว่างที่ลูกค้าเข้าพัก งานต้อนรับส่วนหน้า (Reception) มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวัน จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และสามารถใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีในการให้บริการลูกค้า การรับลงทะเบียนเข้าพัก การจองห้องพักเข้ามาก่อนล่วงหน้าหรือไม่ จากนั้นหลังจากทำการลงทะเบียนให้ลูกค้าเข้าพักแล้วจึงทำการแจ้งต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพต่อไป ได้แก่ พนักงานช่วยเหลือสัมภาระในการนำส่งลูกค้าสู่ห้องพัก และให้ข้อมูลการใช้ อุปกรณ์ที่จัดเตรียมไว้บริการสำหรับลูกค้า อีกทั้งพนักงานต้อนรับส่วนหน้าต้องประสานงานไปยังฝ่ายห้องพักหรือแผนกแม่บ้านเพื่อแจ้งว่าลูกค้าที่ทำการจองห้องพักและใช้บริการเชิงสุขภาพได้ทำการลงทะเบียนเข้าพัก และมาใช้บริการของโรงแรม ใน การปฏิบัติงานของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้ามีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ในกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการเชิงสุขภาพที่สะดวกรวดเร็ว และมีความถูกต้อง เป็นการเพิ่มศักยภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าเชิงสุขภาพ

กระบวนการฝ่ายห้องพัก มีการใช้นวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงานอีกทั้งใช้การวางแผนในการให้บริการ ประสานงานระหว่างฝ่ายในการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความรับผิดชอบต่อการทำความสะอาดห้องพัก ปฏิบัติให้ได้มาตรฐาน ในเรื่องของความสะอาดทั้งภายในห้องลูกค้า และบริเวณทั่วภายในโรงแรม เช่น ห้องอาหารต่าง ๆ ห้องจัดเลี้ยง ห้องน้ำที่อยู่บริเวณห้องโถง สระน้ำ บริเวณที่จอดรถ และดูแลรักษาความสะอาดของผ้าชนิดต่าง ๆ ของโรงแรม รวมทั้งเสื้อผ้าของลูกค้าที่ลูกค้าต้องการใช้บริการ ซักรีดความสะอาดสบาย หมายถึง การจัดห้องให้อยู่สภาพที่เหมาะสมเรียบร้อย เช่น มีเครื่องใช้ภายในห้องนอนที่จะอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาพักได้ดี เช่น เครื่องเป่าผม เครื่องโกนหนวดไฟฟ้า เป็นต้น มีเครื่องปรับอากาศที่สามารถปรับอุณหภูมิได้เย็นสบาย ห้องพักมีอากาศถ่ายเทสะดวก ความสวยงาม ความเป็นระเบียบมีการจัดวางสิ่งของเครื่องใช้และตกแต่งให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม และตกแต่งด้วยวัสดุที่มีคุณภาพดี

กระบวนการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานในห้องอาหารทำการนำเสนอรายการอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพแก่ลูกค้า พร้อมทั้งแนะนำรายการอาหารและเครื่องดื่มพิเศษประจำวันมีอะไรบ้าง หลังจากแขกเข้านั่งประจำโต๊ะที่จองไว้หรือเลือกแล้ว ให้พนักงานเสิร์ฟบริการน้ำให้ลูกค้าให้คำแนะนำเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพแต่ละชนิดที่เตรียมไว้บริการลูกค้าในการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ พนักงานในห้องอาหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาหารและคุณประโยชน์ สามารถแนะนำรายการอาหาร อีกทั้งยังต้องทราบถึงวัตถุดิบที่นำมาใช้ประกอบอาหารในแต่ละรายการ เพื่อคุณภาพในการบริการ อีกทั้งต้องคำนึงถึงความสะอาด สุขอนามัย และความปลอดภัยของผู้บริโภคเพื่อนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต



ภาพที่ 31 แผนภาพแสดงระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ชั้นหลังใช้บริการ

จากภาพที่ 31 ผู้วิจัยสามารถอธิบายระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ได้ดังนี้

เริ่มต้นจากฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Department) ดำเนินงานโดยการติดต่อชักจูงและให้บริการแก่ตัวแทนการนำเที่ยว กลุ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อให้มาใช้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงสถานที่และบริการทุกชนิดของโรงแรม อาทิเช่นการขายกลุ่มบริษัทนำเที่ยว (Travel Agents) การขายกลุ่มคณะและหน่วยงาน (Corporates) การขายกลุ่มจัดเลี้ยง ประชุมและสัมมนา (Banquet & Convention) เมื่อลูกค้ากลุ่มต่างๆ ตอบรับทำการจองห้องพักและบริการอื่นๆ ของโรงแรมแล้วฝ่ายขายและการตลาดจะส่งข้อมูลประสานไปยัง ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front Office Department) ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการต้อนรับลูกค้า จัดการกระเป๋าและสัมภาระ ช่วยเหลือในการลงทะเบียนเข้าพัก มอบกุญแจห้องพัก นำส่งจดหมายและพัสดุไปรษณีย์ ตอบคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในโรงแรม รวมไปถึงพื้นที่ใกล้เคียง และทำหน้าที่เรื่องการคืนห้องพัก งานส่วนของพนักงานเก็บเงินและผู้ตรวจสอบบัญชีรอบดึก ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า อีกทั้งยังมีการประสานงานไปที่ฝ่ายห้องพัก (Housekeeping Department) เพื่อทำหน้าที่ในการทำความสะอาดดูแลประจำวันในพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการลูกค้าที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการซึ่งต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรในแผนกแม่บ้าน การเบิกและควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น งานเอกสารเกี่ยวกับตารางการทำงานและรายงานต่างๆ นอกจากนี้ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Department) ยังมีหน้าที่ในการจัดเตรียม กำกับดูแลประสานงานเกี่ยวกับการผลิตอาหาร ควบคุมการปฏิบัติงานครัว จัดทำตารางการทำงานประจำวัน รับผิดชอบอาหารและเครื่องดื่ม งานบริการห้องอาหาร คลับและบาร์ของโรงแรม รวมถึงห้องโถงสำหรับพักผ่อน ดุแลกิจกรรมเกี่ยวกับบริการอาหารและเครื่องดื่มในงานจัดเลี้ยง งานสังสรรค์หรือพิธีการต่างๆ ที่จัดขึ้นนอกโรงแรม ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มถึงห้องพัก ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ พนักงานครัว (Kitchen) พนักงานบริการห้องอาหาร (Restaurant) พนักงานให้บริการส่วนงานจัดเลี้ยง (Banquet) พนักงานให้บริการอาหารและเครื่องดื่มถึงห้องพัก (Room Service)

จากระบบปฏิบัติงานของโรงแรมที่พัฒนาขึ้นจากภาพที่ 17 – 31 จะพบว่า มีฝ่ายงานขาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม นำไปสู่การดำเนินงานเพื่อหาระบบการจัดกิจกรรมและแผนงานในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่จัดขึ้นโดยโรงแรมได้ดังภาพภาพแสดงเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตตามตารางที่ 13-16 ดังนี้

ตารางที่ 13 แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตฝ่ายชาย							
การปฏิบัติงาน	กิจกรรม	ปัจจุบัน	หลังปรับปรุง	ลดลง			
บันทึกโดยฝ่ายชาย	เริ่มต้น/สิ้นสุด	○	10				
	ปฏิบัติงาน	□	15				
	พิจารณา	◇	30				
	ล่าช้า/รอคอย	↓	10				
	รายงาน/สรุป	▢	30				
	รวม 1 ชม. 35 นาที		95				
คำอธิบาย	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์					หมายเหตุ
		○	□	◇	↓	▢	
ทำแผนรายการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการเชิงสุขภาพ	30	●	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2
จัดทำใบเสนอราคาแพ็คเกจและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพของโรงแรม	30	○	□	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2
จัดทำโปรแกรม แพ็คเกจสินค้าและบริการด้านสุขภาพของโรงแรม	30	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2
นำเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	30	○	■	◇	↓	▢	
เลี้ยงรับรองกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ	30	○	■	◇	↓	▢	
บันทึกภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงแรม และภาพบุคคลสำคัญที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ	15	○	■	◇	↓	▢	
นำข้อมูลเข้าที่ประชุมเพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงบริการเชิงสุขภาพ	15	○	■	◇	↓	▢	
เก็บรวบรวมข้อมูล ข่าว รูปภาพ และกิจกรรมทางด้านการประชาสัมพันธ์	10	●	■	◇	↓	▢	

จากตารางที่ 13 พบว่า เส้นทางการบูรณาการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตของฝ่ายขาย ในระบบการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อการบริการเชิงสุขภาพ ฝ่ายขายได้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาใช้ในระบบการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำแผนรายการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการเชิงสุขภาพ มีการจัดทำใบเสนอราคา แพ็คเกจและกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมสุขภาพ มีการวางแผนจัดทำรายการส่งเสริมสุขภาพ จัดให้มีแพ็คเกจสินค้าและบริการด้านสุขภาพของโรงแรม เช่น การปั่นจักรยาน การวิ่งเทรล (การวิ่งขึ้นเขา) การจัดคอร์สโยคะ การเดินเขา 皮艇หรือยิม ในส่วนของดั้งเดิมคือการนัดพบด้วยสมุนไพรมือ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพต่อลูกค้าด้วยการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีนำเสนอต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มลูกค้าผู้หญิงที่รักสุขภาพ และกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพทั่วไป ซึ่งทำผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ลูกค้ามีการรับรู้กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของโรงแรม เป็นต้น นอกจากนี้มีการเลี้ยงรับรองกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ บันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรม รวมไปถึงภาพบุคคลสำคัญที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ เพื่อนำข้อมูลเข้าที่ประชุม ใช้ในการวางแผน พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการเชิงสุขภาพต่อไป อีกทั้งมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร รูปภาพ และกิจกรรมทางด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานของฝ่ายขาย เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 2 ในยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

จะเห็นได้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายขาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบรายการสินค้าและบริการ การนำนวัตกรรมด้านกระบวนการและด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายขาย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันการให้บริการเชิงสุขภาพซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 2 อีกทั้งยังเป็นพัฒนาระบบปฏิบัติงานด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตอีกต่อไปด้วย

ตารางที่ 14 แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต							
ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า							
การปฏิบัติงาน	กิจกรรม	ปัจจุบัน	หลังปรับปรุง	ลดลง			
บันทึกโดยฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	เริ่มต้น/สิ้นสุด	○	10				
	ปฏิบัติงาน	□	15				
	พิจารณา	◇	30				
	ล่าช้า/รอคอย	↓	10				
	รายงาน/สรุป	▢	15				
	รวม 1 ชม. 20 นาที		80				
คำอธิบาย	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์					หมายเหตุ
		○	□	◇	↓	▢	
รับจองห้องพักพร้อมเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพ	10	●	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
เก็บข้อมูลและทำรายการสรุปผู้เข้าพักที่ทำการจองเพื่อใช้บริการเชิงสุขภาพ	10	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 3
จัดเตรียมรายการสำหรับผู้ลงทะเบียนเข้าพักที่ให้บริการเชิงสุขภาพ	30	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 3
จัดเตรียมกำลังคนเพื่อความคล่องแคล่วรวดเร็วสำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ	10	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 3
เตรียมพร้อมให้คำปรึกษาหากมีข้อสงสัย หรือให้คำแนะนำในการใช้บริการสุขภาพที่โรงแรมให้บริการ	30	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 3
ให้บริการช่วยเหลือสัมภาระและการเดินทางไปยังสถานที่ต่างๆที่ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ	15	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 3
ให้บริการช่วยเหลือข้อมูลและบริการสุขภาพด้านต่างๆ	10	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 3
เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าที่มารับบริการสุขภาพ	5	●	■	◇	↓	▢	



จากตารางที่ 14 พบว่า เส้นทางการกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front Office Department) ในระบบการปฏิบัติงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า มีการนำนวัตกรรม การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน ในส่วนของการรับจองห้องพักพนักงานรับจองห้องพัก (Reservation) ต้องมีความพร้อมในการนำเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพที่มีการประสานงานกับฝ่ายงานขายที่ได้ออกแบบการจัดรายการขายสินค้าบริการและทำแพ็คเกจการให้บริการเชิงสุขภาพไว้เบื้องต้นแล้ว มีการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการจัดเก็บข้อมูลและทำรายการสรุปผู้เข้าพักที่ทำการจองเพื่อใช้บริการเชิงสุขภาพ เพื่อส่งต่อไปที่พนักงานรับลงทะเบียนเข้าพัก (Reception) จัดเตรียมรายการสำหรับผู้ลงทะเบียนเข้าพักที่ใช้บริการเชิงสุขภาพ นำเทคโนโลยีอุปกรณ์ที่ทันสมัยเครื่องตรวจวัดมวลร่างกาย บริการสอบถามสุขภาพก่อนเข้าพัก เพื่อแนะนำบริการเสริม เช่นการออกกำลังกายที่เหมาะสมต่อลูกค้าแต่ละคน อาหารที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมกับลูกค้าคนนั้นๆ เป็นต้น อีกทั้งมีการจัดการเชิงสุขภาพในการเตรียมกำลังคนสำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในการเพิ่มสมรรถนะการใฝ่เรียนใฝ่รู้หาข้อมูลต่างๆเพื่อเตรียมความพร้อมในการให้คำปรึกษาหากลูกค้าที่มีข้อสงสัย หรือให้คำแนะนำในการใช้บริการสุขภาพของโรงแรม นอกจากนี้มีการให้บริการช่วยเหลือสัมภาระขณะที่ลูกค้ามาถึงและเดินทางไปยังสถานที่ต่างๆที่ให้บริการสุขภาพ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าที่มาใช้บริการสุขภาพเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับให้บริการในครั้งต่อไปที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการและติดตามผล การปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 และยุทธศาสตร์ที่ 3 ในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

จะเห็นได้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า มีการนำนวัตกรรมด้านกระบวนการและด้านเทคโนโลยี การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน มีการจัดเตรียมกำลังคนเพื่อความคล่องแคล่วรวดเร็วสำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ เตรียมพร้อมให้คำปรึกษาหากมีข้อสงสัย หรือให้คำแนะนำในการใช้บริการสุขภาพที่โรงแรมให้บริการ สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

ตารางที่ 15 แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตฝ่ายห้องพัก							
การปฏิบัติงาน	กิจกรรม	ปัจจุบัน	หลังปรับปรุง	ลดลง			
บันทึกโดยฝ่ายห้องพัก	เริ่มต้น/สิ้นสุด	○	15				
	ปฏิบัติงาน	□	30				
	พิจารณา	◇	30				
	ล่าช้า/รอดอย	↓	10				
	รายงาน/สรุป	▭	5				
	รวม 1 ชม. 30 นาที		90				
คำอธิบาย	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์					หมายเหตุ
		○	□	◇	↓	▭	
จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆในห้องพักและพื้นที่ในส่วนต่างๆของโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพ	30	●	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
จัดเตรียมสถานที่แสงสว่างอุณหภูมิให้มีความพร้อมเพื่อให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ	5	○	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
จัดเตรียมมินิบาร์และอาหารว่างในห้องพักสำหรับบริการลูกค้าที่มารับบริการเพื่อสุขภาพ	5	○	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องใช้ ผ้าปูเตียง ปลอกหมอน ผ้าห่ม ผ้าเช็ดตัว	30	○	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
จัดเตรียมทำความสะอาดผ้าและอุปกรณ์เครื่องใช้สำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพในห้องอาหาร	30	○	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
ตรวจเช็คความเรียบร้อยก่อนลูกค้าออกจากโรงแรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้บริการสุขภาพแก่ลูกค้าท่านใหม่	5	○	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3
จัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่มารับบริการเชิงสุขภาพอย่างเป็นระบบ	5	●	■	◇	↓	▭	ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3

จากตารางที่ 15 พบว่าเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ในระบบการปฏิบัติงานฝ่าย

ห้องพักรักษา (Housekeeping Department) มีการนำความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรม การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน มีการจัดการเชิงสุขภาพในด้านสถานที่เตรียมอุปกรณ์ต่างๆในห้องพักรักษา และพื้นที่ในส่วนอื่นๆ ของโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพทั้งในส่วนของห้องพักรักษา พื้นที่ส่วนบริเวณโดยรอบในการให้บริการเชิงสุขภาพ จัดเตรียมสถานที่ในด้านของแสงสว่าง อุณหภูมิให้มีความพร้อมในการให้บริการกับลูกค้าเชิงสุขภาพ มีการจัดเตรียมมินิบาร์และอาหารว่างในห้องพักรักษาสำหรับบริการลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อสุขภาพ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในห้องพักรักษา เช่น ผ้าปูเตียง ปลอกหมอน ผ้าห่ม ผ้าเช็ดตัว ที่กันไรฝุ่น โดยอุปกรณ์เครื่องใช้เป็นการรองรับเพื่อให้บริการให้ในการส่งเสริมสุขภาพ มีการจัดเตรียมทำความสะอาดและอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดปาก สำหรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพในห้องอาหาร เป็นต้น รวมไปถึงพนักงานแม่บ้านมีการตรวจเช็คความเรียบร้อยต่างๆ ในห้องพักรักษา ก่อนที่ลูกค้าจะทำการเช็คเอาท์ออกจากโรงแรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำความสะอาด และจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับเพื่อให้บริการลูกค้าแก่ลูกค้าท่านใหม่ นอกจากนี้ฝ่ายห้องพักรักษายังต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านการจัดสถานที่ให้สวยงาม เช่น การนำดอกไม้มาประดับตกแต่งสถานที่ที่ต้องคำนึงถึงกลิ่นและความสดชื่นเมื่อผู้รับบริการได้กลิ่นไม่ทำลายสุขภาพกายและสุขภาพจิต เป็นต้น อีกทั้งยังต้องมีการเก็บข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดเตรียมและให้บริการลูกค้าที่จะกลับมาใช้บริการของโรงแรมในอนาคตในครั้งต่อไป ทั้งนี้กระบวนการปฏิบัติงานฝ่ายห้องพักรักษาสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 ในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จะเห็นได้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายห้องพักรักษา มีการนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน มีการจัดการเชิงสุขภาพในการเตรียมอุปกรณ์ต่างๆในห้องพักรักษา และพื้นที่ในส่วนอื่นๆ ของโรงแรมที่จัดให้บริการเชิงสุขภาพ จัดเตรียมแสงสว่าง อุณหภูมิให้มีความเหมาะสม จัดเตรียมมินิบาร์และอาหารว่างในห้องพักรักษาสำหรับบริการลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อสุขภาพ อุปกรณ์เครื่องใช้ ผ้าปูเตียง ปลอกหมอน ผ้าห่ม ผ้าเช็ดตัวที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

ตารางที่ 16 แผนภาพเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม							
การปฏิบัติงาน	กิจกรรม	ปัจจุบัน	หลังปรับปรุง	ลดลง			
บันทึกโดยฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	เริ่มต้น/สิ้นสุด	○	15				
	ปฏิบัติงาน	□	15				
	พิจารณา	◇	30				
	ล่าช้า/รอดอย	↓	10				
	รายงาน/สรุป	▢	15				
	รวม 1 ชม. 25 นาที		85				
คำอธิบาย	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์					หมายเหตุ
		○	□	◇	↓	▢	
จัดทำรายการอาหารเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการเชิงสุขภาพ	30	●	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2
จัดทำรายการเครื่องดื่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ปลอดสารพิษ ให้ประโยชน์เพื่อให้บริการสุขภาพแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ	20	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2
จัดเตรียมวัตถุดิบเพื่อให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ	30	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2
จัดทำโปรแกรมเพื่อส่งเสริมการขายอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ	30	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2
ให้คำแนะนำถึงประโยชน์และคุณค่าทางโภชนาการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการสุขภาพได้อย่างถูกต้อง	10	○	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2
เก็บข้อมูลของลูกค้าที่รับบริการเชิงสุขภาพเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับให้บริการในครั้งต่อไป	5	●	■	◇	↓	▢	ยุทธศาสตร์ที่ 2

จากตารางที่ 16 พบว่าเส้นทางกระบวนการในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ในระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) มีการนำความคิด

สร้างสรรค์ การมีนวัตกรรม การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพ เข้ามาใช้ในระบบปฏิบัติงาน เช่น การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำรายการอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการเชิงสุขภาพซึ่งพ่อครัว (Chef) มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาเพื่อ ออกแบบรายการอาหารที่ให้ประโยชน์และมีความเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนที่มาใช้บริการ มีการ จัดทำรายการเครื่องดื่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ปลอดภัย มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ คัดเลือกจัดเตรียมวัตถุดิบที่มีความแปลกใหม่และให้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้ลูกค้าผู้มารับบริการ ได้สุขภาพที่ดีกลับไป เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำโปรแกรมเพื่อส่งเสริมการขายอาหารและเครื่องดื่ม อีกทั้งมีการเพิ่มสมรรถนะ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีการใฝ่เรียนรู้ในการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ของเมนู และวัตถุดิบที่นำมาใช้ประกอบอาหาร สามารถให้คำแนะนำถึงประโยชน์และคุณค่าทางโภชนาของ อาหารแต่ละรายการให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการสุขภาพได้อย่างถูกต้อง รวมไปถึงมีการจัดการเชิง สุขภาพ ให้คำแนะนำถึงประโยชน์และคุณค่าทางโภชนาแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการสุขภาพได้อย่างถูกต้อง เก็บข้อมูลของลูกค้าที่รับบริการเชิงสุขภาพเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับให้บริการในครั้งต่อไป ซึ่งสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จะเห็นได้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีการนำความคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรม การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงสุขภาพเข้ามา ใช้ในระบบปฏิบัติงาน จัดทำรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ปลอดภัย ให้ประโยชน์เพื่อให้บริการสุขภาพแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ มีการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการ เรียนรู้สามารถให้คำแนะนำถึงประโยชน์และคุณค่าทางโภชนาแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการสุขภาพได้อย่าง ถูกต้อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพใน อนาคตต่อไป

**ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพในอนาคต**

**ขั้นตอนที่ 3.1 การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 3 ร่วมกับประยุกต์ วิธี โคเฮน แคปป์ (Cohen's Kappa)**

การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพในอนาคต โดยการสังเคราะห์ร่างองค์ประกอบระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต นำไปศึกษาวิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 3 จากการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน รอบที่ 1 และนำผลการการตอบแบบสอบถามจาก ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 มาพัฒนาร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ นำกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ในรอบที่ 3 โดยประยุกต์จากโคเฮน นำไปสังเคราะห์ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิง สุขภาพ จนได้เป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

การประเมินการพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยการหาค่าความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน แคปปา โดยค่าสูงที่สุดเป็นไปได้ คือ 0.62 หมายถึงทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมดโดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน แคปปา ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามการพัฒนา ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องตามเทคนิคโคเฮน แคปปา

โดยมีสมการ  $KE = P(A) - P(E)/1 - P(E)$  โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

$P(A)$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

$P(E)$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ (By Vhance)

$K = 1$  ถ้ามีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์

$K = 0$  ถ้ามีความเห็นไม่สอดคล้องกัน (No Agreement among the raters)

โดยมีหลักการตีความของหลักสถิติคือ (Viera & Garrett, 2005)

$< 0$  = ไม่สอดคล้อง  $0.41-0.60$  = สอดคล้องปานกลาง

$0.01-0.20$  = สอดคล้องน้อยมาก  $0.61-0.80$  = สอดคล้องมาก

$0.21-0.40$  = สอดคล้องน้อย  $0.81-0.99$  = สอดคล้องมากที่สุด

โดยมีระดับของความสอดคล้องของข้อความที่ระดับ 1-5 คือ

ระดับ 5 มีความสอดคล้องมากที่สุด

ระดับ 4 มาก

ระดับ 3 ปานกลาง

ระดับ 2 น้อย

ระดับ 1 น้อยที่สุด

โดยมีสถิติเรียงลำดับข้อ โดยสามารถสรุปค่าสถิติได้ดังตาราง โคเฮน แคปปา

Cohen's Kappa

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ โคเฮน แคปปา Cohen's Kappa

องค์ประกอบ	ระดับของความสอดคล้อง					Zj
	5	4	3	2	1	
การส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์	16	1	-	-	-	0.71
มีการตอบสนองคล่องแคล่วรวดเร็วเพื่อให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ	16	1	-	-	-	0.71
มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตอบสนองเพื่อให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ	16	1	-	-	-	0.71
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
มีความคิดละเอียดละออในการปฏิบัติงานคัดเลือกผลิตภัณฑ์บริการที่ส่งเสริมสุขภาพ	15	2	-	-	-	0.68
การมีนวัตกรรม	17	-	-	-	-	1.00
มีนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากความรู้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้บริการเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
มีนวัตกรรมด้านการบริหารระบบการพัฒนารูปแบบบุคคลที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการสุขภาพ	14	3	-	-	-	0.65
มีนวัตกรรมด้านกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเชิงสุขภาพ	15	1	1	-	-	0.68
มีนวัตกรรมด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมมาตรฐาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และให้บริการเชิงสุขภาพ	15	2	-	-	-	0.66

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ โคเฮน แคปปา (ต่อ)

องค์ประกอบ	ระดับของความสอดคล้อง					Zj
	5	4	3	2	1	
การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	16	1	-	-	-	0.71
บุคลากรใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลเพื่อให้คำแนะนำต่อลูกค้าเชิงสุขภาพ	16	1	-	-	-	0.71
มีการจัดเก็บชุดความรู้และข้อมูลสำหรับให้บริการเชิงสุขภาพอย่างเป็นระบบ	15	2	-	-	-	0.68
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรในการให้บริการเชิงสุขภาพ	16	1	-	-	-	0.71
มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการประสานงานกันระหว่างฝ่ายเพื่อให้บริการเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
มีการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อบูรณาการความรู้มาใช้ในการให้บริการเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
การจัดการเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
มีการจัดเตรียมสถานที่ ผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อรองรับสำหรับให้บริการเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
มีการบริการเชิงสุขภาพด้านต่างๆที่ได้มาตรฐานในการให้บริการเชิงสุขภาพ	17	-	-	-	-	1.00
มีการบริหารจัดการวางแผนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและปรับปรุงในการปฏิบัติงาน กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ	16	1	-	-	-	0.71
มีการคัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรที่ให้บริการเชิงสุขภาพ	15	2	-	-	-	0.68
มีการจัดเตรียม การเก็บวัสดุอุปกรณ์ วัสดุดิบและผลิตภัณฑ์ในการให้บริการเชิงสุขภาพถูกสุขอนามัยและความปลอดภัย	17	-	-	-	-	1.00
ผู้ประกอบการเชิงสุขภาพมีการกำกับดูแลกิจการภายใต้มาตรฐานและเป็นไปตามกฎหมายกำหนด	16	1	-	-	-	0.71
รวมคะแนน	24	4	1	0	0	0.82
Pi	0.4713	0.52143	0.00714	0	0	0.49



จากสมการ  $KE = P(A) - P(E)/1-P(E)$  โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

$P_a$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

$P_a = 0.82$

$P_e$  = ค่าสัดส่วนที่ K Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ (By Vhance)

$P_e = 0.49$

เข้าสมการคำนวณ

$KE = P_a - P_e/ 1-P_e$

$KE = 0.82 - 0.49/ 1- 0.49$

$KE = 0.33/ 0.51$

$KE = 0.65$

ผลการศึกษา จากตารางที่ 17 พบว่าจากระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก การวิจัยสถิติมีค่าโคเฮน แคปป์า Cohen's Kappa ที่ 0.65 โดยมีระดับความสอดคล้องในระดับมาก แสดงว่าระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์สามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3.2 การสังเคราะห์ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จากการสังเคราะห์การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ นั้นจะช่วยยกระดับการจัดการเชิงสุขภาพมากขึ้น จากการศึกษาตามปกติ เพราะความคิดสร้างสรรค์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สำคัญของการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายขาย ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ในการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ หรือผลิตผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการแบบใหม่เกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือปัญหาต่างๆที่พนักงานได้เจอ และนำมาปรับแก้ ทำให้มีการพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดคล่องแคล่ว ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าสามารถตอบสนองต่อลูกค้าด้วยความรวดเร็ว กระตือรือร้นและมั่นใจในการให้บริการ ส่งผลดีในเรื่องของการตัดสินใจฉบับไวอาจจะแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันท่วงที นำเสนอการจัดการเชิงสุขภาพกับลูกค้าอย่างหลากหลายวิธี ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดไม่ยึดติดวิธีการคิดแบบเดิมๆ แต่ต้องอยู่ภายใต้บริการที่ดี และมีความถูกต้องสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี ไม่ยึดติดวิธีการคิดแบบเดิมๆ อีกทั้งยังต้องอยู่ภายใต้การบริการที่ดี มีมาตรฐานและมีความถูกต้อง ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดริเริ่มเป็นความสามารถในการคิดแปลกใหม่ แตกต่างจากความคิดเดิมๆ อาจจะเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาดัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ ความคิดริเริ่มอาจเกิดเป็นความคิดครั้งแรกขึ้นมาโดยที่วิธีการนั้นอาจยังไม่มีคนเคยทำมาก่อน เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการบริการลูกค้าเชิงสุขภาพ เช่น ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมีการคิดเมนูอาหารใหม่ขึ้นมาแต่เป็นอาหารที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ หรืออาจอยู่ในรูปแบบของกระบวนการตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติ

ของฝ่ายบริหาร เช่น การกำหนดรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ ความคิดริเริ่มควรเข้าไปอยู่ในทุกจุดบริการของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นการรับจองห้องพัก ในห้องพักลูกค้า หรือแม้แต่ในห้องอาหาร ต้องหาสิ่งใหม่ๆ มาคอยให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการมีสุขภาพดีของลูกค้า อย่างเช่นพวก วัตุดิบใหม่ๆ กลิ่นใหม่ๆ เพื่อสร้างความประทับใจและความแตกต่างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการของโรงแรม บอกต่อและกลับมาใช้ซ้ำ ความคิดสร้างสรรค์ด้านความคิดละเอียดละอเป็นการปรับปรุงมองเก่า ด้วยมุมมองใหม่หรือมองแบบนอกรอบ มีความคิดตามแบบแผนความคิดที่ได้ทบทวนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ จากการสังเคราะห์ความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างความเชื่อมั่น ในการที่สามารถแก้ไขปัญหาโดยผ่านกระบวนการคิด ปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยยกระดับความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าเชิงสุขภาพได้ มีการปรับปรุงมองเรื่องเก่า ด้วยมุมมองใหม่หรือมองแบบนอกรอบ มีความคิดละเอียดทบทวน ความคิดที่คิดเริ่มต้นอย่างดีแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามแบบแผนความคิดที่ได้ทบทวนสามารถนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้ต่อไป

องค์ประกอบหลักที่ 2 การมีนวัตกรรม มีความสำคัญเป็นกระบวนการที่นำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพ ในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการนำเสนอรูปแบบการจัดการเชิงสุขภาพใหม่ๆ มุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าเชิงสุขภาพเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางด้านการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น การมีนวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่เพียงแต่จะนำมาซึ่งความเหนือกว่าและแตกต่างในด้านของผลิตภัณฑ์และการบริการด้วยรูปแบบใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังจะเป็นการสร้างการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ๆ ที่เต็มไปด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการเกิดขึ้นเพื่อและผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพเพื่อบริการลูกค้า ควรมีผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยให้บริการ ให้บริการด้วยวัสดุธรรมชาติมากกว่าสารเคมี ไม่เกิดผลข้างเคียงในการใช้ผลิตภัณฑ์ อีกทั้งผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้บริการในฝ่ายห้องพัก อย่างเช่น ในห้องน้ำระบบน้ำร้อน น้ำอุ่น หรือที่นอนไร้ฝุ่น ม่านปรับแสง ระบบดักฝุ่น เพิ่มเบาะเสริมหรือเบาะนั่งยาว ถังขยะออกแบบให้ใช้งานโดยไม่ต้องก้มตัวลง ระบบเปิดปิดไฟอัตโนมัติ ผลิตภัณฑ์เป็นตราสินค้าไทย ตราของโรงแรม (Thai Brand) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการให้บริการในสปากลิ่นน้ำแร่ (ผง) ใช้ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สำหรับให้บริการลูกค้า อีกทั้งฝ่ายให้บริการอาหารและเครื่องดื่มมีการคิดค้นนวัตกรรมเกี่ยวกับอาหาร เช่น การนำถั่วลิสงเปรี้ยว ซึ่งมีแมกนีเซียมมากมาใช้ในการประกอบอาหาร แต่ทั้งนี้ต้องเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนด้วย เพราะข้อจำกัดของลูกค้ามีความแตกต่างกันจึงต้องระมัดระวังในการให้บริการเพื่อไม่เกิดผลกระทบต่อลูกค้า คำนึงถึงความสุขกายสบายใจของลูกค้าเป็นหลัก ต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น การทำเรกิ เป็นการส่งต่อพลัง (Energy) ช่วยทางด้านจิตใจ การใช้ Gems stone ฟันฟู่ทั้งร่างกายและจิตใจ ล้วนเป็นนวัตกรรมในการให้บริการที่คิดค้นขึ้นมาใหม่เพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต นอกจากนี้นวัตกรรมด้านการบริหารนวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริหารองค์การ (Process and Organization Administration Innovation)

ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการภายในใหม่ การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อความถูกต้องแม่นยำในการให้บริการ อีกทั้งยังเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการบริหารงาน ในเรื่องของ Process Innovation นวัตกรรมทางด้านกระบวนการ เป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานทำงานได้ด้วยความสะดวกราบรื่น และทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการจัดการเชิงสุขภาพนั้นไม่ติดขัด การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น grid report ของโรงแรมจะโชว์ว่าแต่ละแผนกใครจะเป็นผู้รับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้น หากมีผู้รับผิดชอบก็ให้รายงานเข้า grid report ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้าทราบโดยทั่วกัน มีการนำเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่าทอปบ็อกซ์ (Top box) เป็นการตอบความพึงพอใจแบบออนไลน์ (Satisfaction Online) เข้ามาประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ลูกค้าเข้ารับบริการกับทางโรงแรมเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

องค์ประกอบหลักที่ 3 การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกฝ่ายในระบบปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การใฝ่เรียนรู้ ใฝ่รู้ มีความตั้งใจ ความพยายามเรียนรู้ แสวงหาเรียนรู้ อีกทั้งยังนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าต้องมีการเตรียมความพร้อมในการหาข้อมูลที่จะสามารถให้บริการช่วยเหลือและแนะนำบริการสุขภาพด้านต่างๆ สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการจัดการเชิงสุขภาพอยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา ประกอบด้วย แบบแผนความรู้ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม มีการจัดเก็บชุดความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม และมีการเผยแพร่ความรู้การจัดการเชิงสุขภาพภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการเชิงสุขภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง เรียนรู้ความผิดพลาดของตนเองและคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ ตลอดจนความรับผิดชอบที่มีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อแชร์ประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างหัวหน้างาน ลูกน้อง นำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นและเสริมพลังของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แชร์ประสบการณ์ สอนงานจากผู้ที่มีประสบการณ์ ในการจัดการเชิงสุขภาพมากกว่า ช่วยทำให้บริการมีประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นเพื่อเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

องค์ประกอบหลักที่ 4 การจัดการเชิงสุขภาพ การบริการเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด โดยเฉพาะธุรกิจบริการ หากมีการให้บริการที่ไม่ดีแล้ว ก็จะเป็นการยากที่ธุรกิจจะยืนหยัดต่อไปได้ในระยะยาว นอกจากนี้ ธุรกิจที่ให้บริการด้วยแล้วก็ย่อมต้องพัฒนารูปแบบวิธีการให้บริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง พบว่ามีองค์ประกอบที่ส่งผลถึงการจัดการเชิงสุขภาพประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านบริการเชิงสุขภาพ ด้านบริหาร

จัดการ ด้านบุคลากร ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ จากการศึกษาวิเคราะห์สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพควรมีคุณภาพและมาตรฐาน รูปแบบการให้บริการ สถานที่ควรเป็นแบบครบวงจรที่หลากหลายทั้งชีวิตและฟิตเนส ให้การบริการแบบไทยๆ มีเอกลักษณ์ ความเป็นไทยเฉพาะตามท้องถิ่น ใช้ผลิตภัณฑ์ของไทย มีบริการด้านสุขภาพกายและจิตควบคู่กัน ในการออกแบบสถานที่เป็นการออกแบบการให้บริการหรือเรียกว่า Service design ฝ่ายห้องพักต้องคำนึงในเรื่องของเพลง เสียง ไฟ กลิ่น สี (โทนกำแพง) ชุดของพนักงาน การตกแต่งห้องน้ำ การตกแต่งห้องนวด เป็นต้น สถานที่ในการให้บริการต้องดูในเรื่องของสภาพแวดล้อมใกล้เคียง ควรมีความเป็นธรรมชาติเพื่อให้ได้รับรู้สัมผัสในการรับบริการ อีกทั้งยังได้รับสุขภาพที่ดีกลับไป อีกทั้งฝ่ายขายต้องมีกิจกรรมการจัดรายการส่งเสริมการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ในเชิงสุขภาพ เช่น การปั่นจักรยาน (เพื่อส่งเสริมสุขภาพ) ร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นการจัดกิจกรรมทำคูรีสอร์ทต่างๆ เช่น ปั่นจักรยาน วิ่งเทลล์ (ขึ้นเขา) ให้สอดคล้องกับนักท่องเที่ยว คู่มือบริการเสริมอื่นๆ ที่ส่งเสริมสุขภาพ สปา การนวด หรือการดูแลผิวพรรณ เช่น อ่างน้ำวน ออนเซ็น (Onsen) อบไอน้ำ (Sauna stream) นำเข้ามาประยุกต์ใช้ประกอบการให้บริการ หรือบางแห่งผู้จัดการติดต่อกรมการแพทย์สาธารณสุข การแพทย์ทางเลือก สนับสนุนให้โรงแรมมีการจัดจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจากภายนอก (outsource) ซึ่งทำให้ได้บุคลากรที่ตรงกับบริการสุขภาพโดยตรงการให้บริการสุขภาพ สุขกาย สุขใจ ไร้โรคภัย ได้พักผ่อน ไปชาร์ตแบตฯใหม่ ได้ทั้งสุขภาพที่ดี ได้เข้าพักโรงแรมที่มีการจัดการรองรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เช่น ฝ่ายขายมีการจัดกิจกรรมเดินกะลาในสวน มีสวนสุขภาพ มีทางเดินหินน้ำตก การให้บริการสุขภาพ อีกทั้งฝ่ายห้องพักมีการจัดเตรียมสถานที่เตรียมพร้อมสำหรับการให้บริการเชิงสุขภาพ เช่น การออกแบบให้มีทางลาดชัน มีราวเกาะ มีห้องน้ำสำหรับผู้พิการ ความสูงของเตียงนอนที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน มีการติดตั้งระบบดนตรีบำบัด เช่น เสียงคลื่นน้ำ เสียงนกร้อง เป็นต้น ในด้านของการบริหารจัดการให้มีคุณภาพต้องนำการวางแผน การปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้มีการพัฒนาระบบปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรในการจัดการเชิงสุขภาพ ควรมีบทบาทส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดี ทิศทางและแนวทางการให้บริการ ให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายการบริการของโรงแรม นอกจากนี้โรงแรมต้องมีการจัดเตรียมอบรม ชี้แจง แจ้างข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง ในด้านของสุขอนามัยและความปลอดภัยควรผ่านมาตรฐานทั้งทางด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะส่วนปฏิบัติงานของฝ่ายห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น มีเอกลักษณ์ ความเป็นไทย แต่มีมาตรฐานระดับสากล ในด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการแสดงถึงความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค เช่น มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มาตรฐานของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) และมาตรฐานระบบคุณภาพ (ISO) เป็นต้น พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้ประกอบการ ต้องไม่ประกอบธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อมทั้งด้านจิตใจและด้านศีลธรรม เช่น มีการป้องกันไม่ให้ธุรกิจเป็นต้นเหตุให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมทั้งด้านเสียง สีและกลิ่น มีการจัดทำบ่อบำบัดน้ำเสีย การเก็บรักษาและทำลายวัสดุมีพิษต่างๆ เป็นต้น

จากการสังเคราะห์ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ  
ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต การจัดการเชิงสุขภาพเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ  
โดยเฉพาะธุรกิจบริการซึ่งจะต้องมีการพัฒนารูปแบบวิธีการจัดการเชิงสุขภาพลูกค้าให้ดียิ่ง  
ต่อเนื่อง สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพควรมีคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการลูกค้า ด้านบุคลากร  
ในการจัดการเชิงสุขภาพ พนักงานทุกฝ่ายต้องมีกิริยาท่าทางเป็นมิตรและมีจิตบริการ (Service  
mind) การบริการด้วยใจ พนักงานต้องทำการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย  
ในด้านของสุขอนามัยและความปลอดภัยควรผ่านมาตรฐานทั้งทางด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม  
มีความหลากหลาย เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น มีเอกลักษณ์ความเป็นไทย แต่มีมาตรฐานระดับสากล ใน  
ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการแสดงถึงความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ด้านการมี  
นวัตกรรมมีความสำคัญเป็นกระบวนการที่นำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสาน  
เพื่อสร้างนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรม  
เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการนำเสนอรูปแบบการจัดการเชิงสุขภาพ  
ใหม่ๆ มุ่งเน้นเพื่อสร้างประโยชน์และตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าเชิงสุขภาพ ด้านการส่งเสริม  
ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นการยกระดับความสามารถในการคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้บริการแก่  
ลูกค้าเชิงสุขภาพได้ มีการปรับมุมมองเรื่องเก่า ด้วยมุมมองใหม่หรือมองแบบนอกกรอบ มีความคิด  
ละเอียดทบทวน ความคิดที่คิดเริ่มต้นอย่างดีแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามแบบแผนความคิดที่ได้ทบทวน  
สามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ในการยกระดับการจัดการเชิงสุขภาพ  
นอกจากนี้การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยการใฝ่เรียนรู้ พนักงานมี  
การศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่เพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้  
ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และถูกต้องแก่ลูกค้าเชิงสุขภาพ อีกทั้งยังนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมงาน  
สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร มีการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา ประกอบด้วย แบบแผน  
ความรู้ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม มีการจัดเก็บชุดความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับธุรกิจโรงแรมที่  
ให้บริการเชิงสุขภาพ อีกทั้งการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ระหว่างบุคลากรในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง  
ผู้ให้และผู้รับบริการเชิงสุขภาพ การคิดอย่างเป็นระบบมีระบบความคิดแบบองค์รวม มีกระบวนการ  
คิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และมีการบูรณาการความรู้มาใช้ต่อยอดในกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนา  
ไปสู่ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพใน  
อนาคตต่อไป

## บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาแนวโน้มของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย และ 3) เพื่อพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) โดยการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

วิธีการดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิจัยเอกสารเพื่อทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยศึกษารูปแบบแนวโน้มและองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอนาคต หลังจากนั้นใช้เทคนิควิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม จำนวน 6 คน หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จำนวน 5 คน กลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 17 คน เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต เมื่อได้องค์ประกอบของการพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาเป็นร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาแนวโน้มของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิจัยเอกสาร โดยการสังเคราะห์เอกสารในประเด็นเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต และสังเคราะห์ผ่านทฤษฎีเชิงระบบ เพื่อให้ได้รูปแบบและแนวโน้มขององค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก และ 19 องค์ประกอบย่อย

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย ผลการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 1) พบว่า จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความเห็นที่มีโอกาสในการนำไปพัฒนาเป็นร่างองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ตามความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ กลุ่มธุรกิจโรงแรมในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย จาก 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 2) การมีนวัตกรรม (Innovation) 3) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ 4) การจัดการเชิงสุขภาพ (Management) โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการด้วยทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผนงาน (Do) การตรวจสอบ (Check) การแก้ไขปรับปรุง (Action) เข้ามาพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมของภูมิภาคตะวันตกในประเทศไทย จากผลการศึกษานี้สามารถสรุปเป็นร่างองค์ประกอบของการพัฒนาระบบปฏิบัติโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย

จากผลการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 1) ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา (EDFR รอบที่ 2) สามารถนำมาสร้างเป็นร่างองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา (EDFR รอบที่ 3) เพื่อพัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ ด้านการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านความคิดคล่องแคล่ว ด้านความคิดยืดหยุ่น ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความคิดละเอียดลออ จากผลการวิจัยฝ่ายชาย โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น ฝ่ายชาย ตัวแทนชายจะมีการพัฒนาคิดค้น ออกแบบรายการขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพของโรงแรมเพื่อนำเสนอขายให้กับลูกค้าเชิงสุขภาพ นอกจากนี้ฝ่ายห้องพักมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ภายในและภายนอกห้องพัก เช่น การนำผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ การใช้ที่นอนจากกาบมะพร้าว เครื่องอุปโภคที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เข้ามาจัดเตรียมรองรับให้บริการลูกค้าเชิงสุขภาพ อีกทั้งฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม พ่อครัวจะออกแบบรายการอาหารที่ส่งเสริมสุขภาพ ใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหารที่ดัดแปลงและคำนึงถึงสุขภาพที่ดีของผู้บริโภคมากที่สุด เป็นต้น ในด้านการมีนวัตกรรม (Innovation) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ นวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางด้านกระบวนการ นวัตกรรมทางการบริหาร และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ทุกฝ่ายปฏิบัติการมีการนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการรับจองห้องพัก เช่น การรับจองห้องพักทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การลงทะเบียนเข้าพักมีการสอบถามข้อมูลสุขภาพของลูกค้า ผู้รับบริการที่ทำการจองล่วงหน้าใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยตรวจวัดมวลร่างกาย แนะนำให้ข้อมูลเกี่ยวกับอาหารที่ลูกค้าแต่ละคนควรรับประทาน

และควรหลีกเลี่ยง เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายห้องพักรับรองมีการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับการใช้งานในห้องพัก หากมีการเปิดประตูทิ้งไว้เครื่องจับสัญญาณจะทำการตัดไฟฟ้าทันที เป็นต้น ด้านการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การใฝ่เรียนใฝ่รู้ การพัฒนาแบบแผนความคิด การแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติโดยการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะและเชี่ยวชาญกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการสอนงานจากผู้ที่มีความประสพการณ์และมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการเชิงสุขภาพของโรงแรม ด้านการจัดการเชิงสุขภาพ (Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ศึกษาข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ ขั้นตอนเตรียมงาน การวางแผนแนวทางการปฏิบัติ ขั้นตอนการวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติตามแผนงาน (Do) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเรียนรู้การปฏิบัติงาน การเตรียมงาน การปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การตรวจสอบ (Check) มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การตรวจสอบตรงตามความต้องการของลูกค้า การตรวจสอบตรงตามมาตรฐานภาครัฐ การตรวจสอบตรงตามมาตรฐานองค์กร การแก้ไขปรับปรุง (Action) มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการวางแผน การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการตรวจสอบ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต เริ่มต้นจากกระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Department) ใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำแผนการกิจกรรม รายการส่งเสริมการขายและการขายกิจกรรมเชิงสุขภาพแบบเหมาชุดเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร จากนั้นนำเสนอเพื่อขายผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการเชิงสุขภาพแก่กลุ่มลูกค้า เพื่อให้มาใช้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่มเชิงสุขภาพ รวมถึงสถานที่ เช่น สปา ฟิตเนส ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการท่องเที่ยว และยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งฝ่ายขายมีการใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี และทางด้านความคิดสร้างสรรค์มาช่วยในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front Office Department) ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการต้อนรับลูกค้าในกิจกรรมลงทะเบียนเข้าพักมีการใช้เทคโนโลยีด้านกระบวนการมาปฏิบัติงานเพื่อให้การให้บริการเชิงสุขภาพเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว อีกทั้งมีหน้าที่ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในโรงแรม รวมถึงพื้นที่ใกล้เคียง มีการนำนวัตกรรมด้านกระบวนการและเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานยังมีการประสานงานกันกับฝ่ายต่างๆ ในโรงแรมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในกระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ตอรับกับยุทธศาสตร์ที่ 2 และยุทธศาสตร์ที่ 3 ในการให้บริการเชิงสุขภาพ นอกจากนี้การปฏิบัติงานของฝ่ายห้องพัก (Housekeeping Department) มีการใช้นวัตกรรมต่างๆ เข้ามาในกระบวนการปฏิบัติ ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ ที่ผลิตมาจากธรรมชาติและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ อาทิเช่น การจัดดอกไม้ที่มีสีและกลิ่นเหมาะสมต่อการส่งเสริมสุขภาพของลูกค้าที่มาใช้บริการเชิงสุขภาพ การเตรียมความพร้อมในการให้บริการลูกค้า การฝึกอบรมบุคลากรในแผนกแม่บ้าน การเบิกและควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่



จำเป็นอีกทั้งมีการทำงานเป็นทีมในการให้บริการเชิงสุขภาพเพื่อคุณภาพที่ดีของงานบริการ ซึ่งในระบบปฏิบัติงานของฝ่ายห้องพักรับรองมีการนำนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพเข้ามาให้บริการนักท่องเที่ยว อาทิเช่น สบู่สมุนไพร กลิ่นที่เป็นอโรมา ผ้ามุขที่นอน และที่นอนกันไรฝุ่น จัดเตรียมแสงไฟ อุณหภูมิ และสีให้มีความเหมาะสมกับการให้บริการนักท่องเที่ยวซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 นอกจากนี้ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Department) ยังมีหน้าที่ในการจัดเตรียม กำกับดูแลประสานงานใช้นวัตกรรมในด้านกระบวนการและความคิดสร้างสรรค์ในการจัดเตรียมและผลิตอาหารเชิงสุขภาพ รับผิดชอบในส่วนของการและเครื่องดื่มที่สะอาด ปลอดภัย ถูกสุขอนามัย ส่งเสริมให้ผู้มารับบริการมีสุขภาพดี ซึ่งต้องคิดค้นรายการอาหารและเครื่องดื่มใหม่ๆ และมีความรู้ทางโภชนาการ ประโยชน์ของสารอาหารที่มีในวัตถุดิบแต่ละชนิด ซึ่งระบบปฏิบัติงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มได้นำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 จากนั้นจึงนำร่ององค์ประกอบที่ได้ไปพัฒนาเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

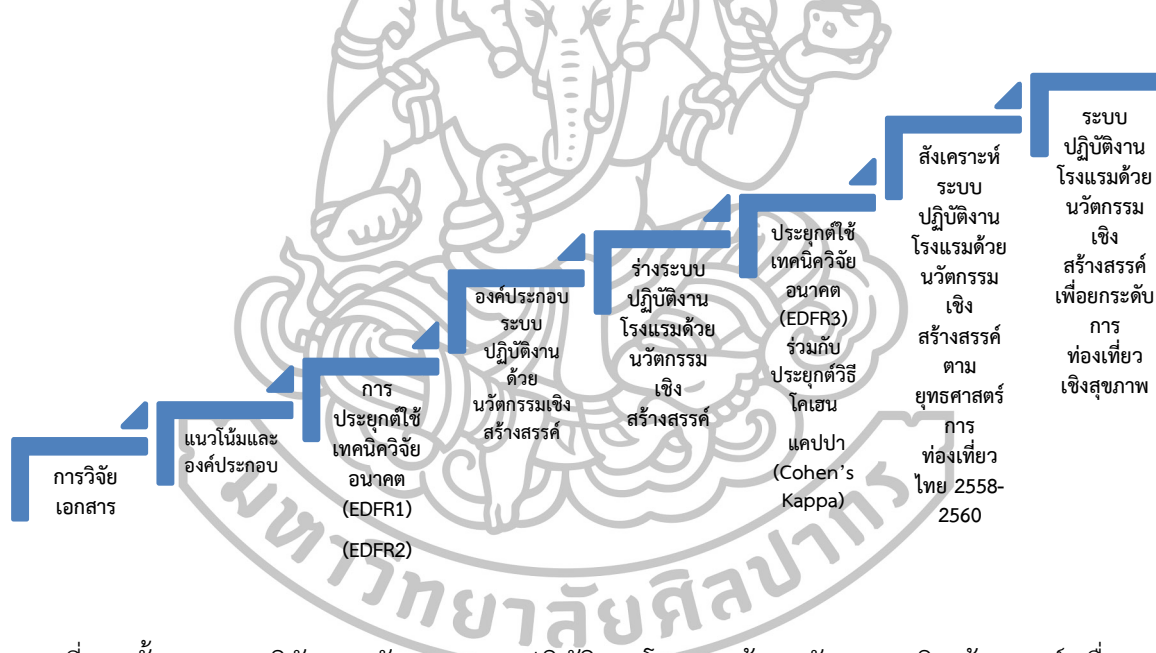
ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอนาคต จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์โดยการประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต EDFR<sub>3</sub> ร่วมกับประยุกต์วิธีโคเฮน แคปปา (Cohen's Kappa Statistic) และนำผลที่ได้มาสังเคราะห์ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสรุปเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย พบว่า ระบบการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยการนำองค์ประกอบในการให้บริการสุขภาพ ด้านการมีนวัตกรรมมาใช้ในระบบปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการเชิงสุขภาพ และการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและคุณภาพในการให้บริการ สามารถนำไปพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้

ดังนั้น การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกฝ่ายที่ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ และยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทยในรูปแบบการปฏิบัติงานแบบบูรณาการระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยว จึงจะสามารถยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

### อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อสรุปขององค์ประกอบของการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอนาคต เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่สนับสนุนองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย เริ่มตั้งแต่การพิจารณาเรื่องของ การให้บริการสุขภาพ ซึ่งประกอบด้วย การ

วางแผน การปฏิบัติตามแผนงาน การตรวจสอบ การปรับปรุงแก้ไข การมีนวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องระบบบริหารงานโรงแรมและความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ Rhodri Thomas and Emma Wood (2014) ที่พบว่าระบบปฏิบัติงานโรงแรม เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขอย่างมีระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ของระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องและตอบรับกับความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้การพัฒนาองค์การมีความได้เปรียบคู่แข่งขึ้นเนื่องจากการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในระบบบริหารจัดการ ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ นอกจากนี้ การจะบรรลุวัตถุประสงค์องค์การยังต้องนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ และยังคงส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้เป็นแผนภาพขั้นตอนการวิจัยการพัฒนา ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ดังนี้



ภาพที่ 32 ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนา ระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต มาอภิปรายผลการศึกษาได้โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก และสามารถพัฒนาความเชื่อมโยงเป็นขั้นตอนระบบปฏิบัติงาน CILoM ดังนี้

ด้านการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative) เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรที่องค์การให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ เช่นกระบวนการทำงาน หรือการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่นฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมีการออกรายการอาหารที่ส่งเสริมมีประโยชน์ต่อสุขภาพ คำนึงถึงสุขภาพของลูกค้าแต่ละคนว่าเหมาะกับอาหาร และไม่เหมาะกับอาหารชนิดใด เป็นต้นความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน สามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและ

นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้คิดได้รวดเร็ว คล่องแคล่ว สามารถปรับแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ตนเองเผชิญได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางการคิดอย่างหนึ่งของมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของกิลฟอร์ด (Guilford, 1959) เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่จะคิดได้กว้างไกลหลายทิศทาง (Divergent thinking) ซึ่งมีลักษณะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์ความแปลกใหม่ รวมไปถึงการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จและความคิดสร้างสรรค์นี้จะประกอบไปด้วยความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดแปลกใหม่ (Originality) ซึ่งคนในลักษณะดังกล่าวจะเป็นคนกล้าคิด ไม่กลัวการถูกวิจารณ์ และมีอิสระทางความคิด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ออสบอร์น (Osborn, 1952) ที่ได้เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นจินตนาการประยุกต์ (Applied imagination) คือเป็นจินตนาการที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่ยากที่มนุษย์ประสบอยู่ นำไปสู่ผลผลิตที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ ตัวอย่างเช่น ฝ้ายอาหารและเครื่องดื่มมีการดัดแปลง ประยุกต์ใช้วัตถุดิบ เช่น การใช้หญ้าหวานแทนน้ำตาล ใช้มะขามเปียกแทนน้ำส้มสายชู โดยอาหารทุกรายการจะเน้นการส่งเสริมสุขภาพให้กับลูกค้า เป็นต้น อีกทั้งแอนเดอร์สัน (Anderson, 1959) เสนอว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหาอย่างลึกซึ้ง นอกเหนือจากการคิดอย่างปกติธรรมดาซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะภายในบุคคลที่สามารถจะคิดได้หลายแง่มุมและผสมผสานจนได้สิ่งใหม่ที่ถูกต้องและสมบูรณ์กว่าสิ่งเดิมที่มีอยู่ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมดนิค (Mednick, 2004) ที่กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์องค์ประกอบในแบบใหม่ๆ ได้ และถ้าสิ่งที่นำมาเชื่อมโยงกันนั้นมีความห่างไกลกันมากเพียงใด การเชื่อมโยงสัมพันธ์นั้นก็มีความสร้างสรรค์มากขึ้นเพียงนั้น อีกทั้งงานวิจัยของ วอลลาซ และโคแกน (Wallach and Kogan, 2010) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์นั้น หมายถึงความคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์คือคนที่สามารถคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ ยิ่งคิดได้มากเท่าไรยิ่งแสดงถึงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์มากเท่านั้น นอกจากนี้ทอร์เรนซ์ (Torrance, 1971) ให้ข้อเสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่มีข้อจำกัด แต่แต่ละบุคคลสามารถที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ในหลายแบบและผลนั้นมีมากมายไม่มีข้อจำกัดเช่นกัน

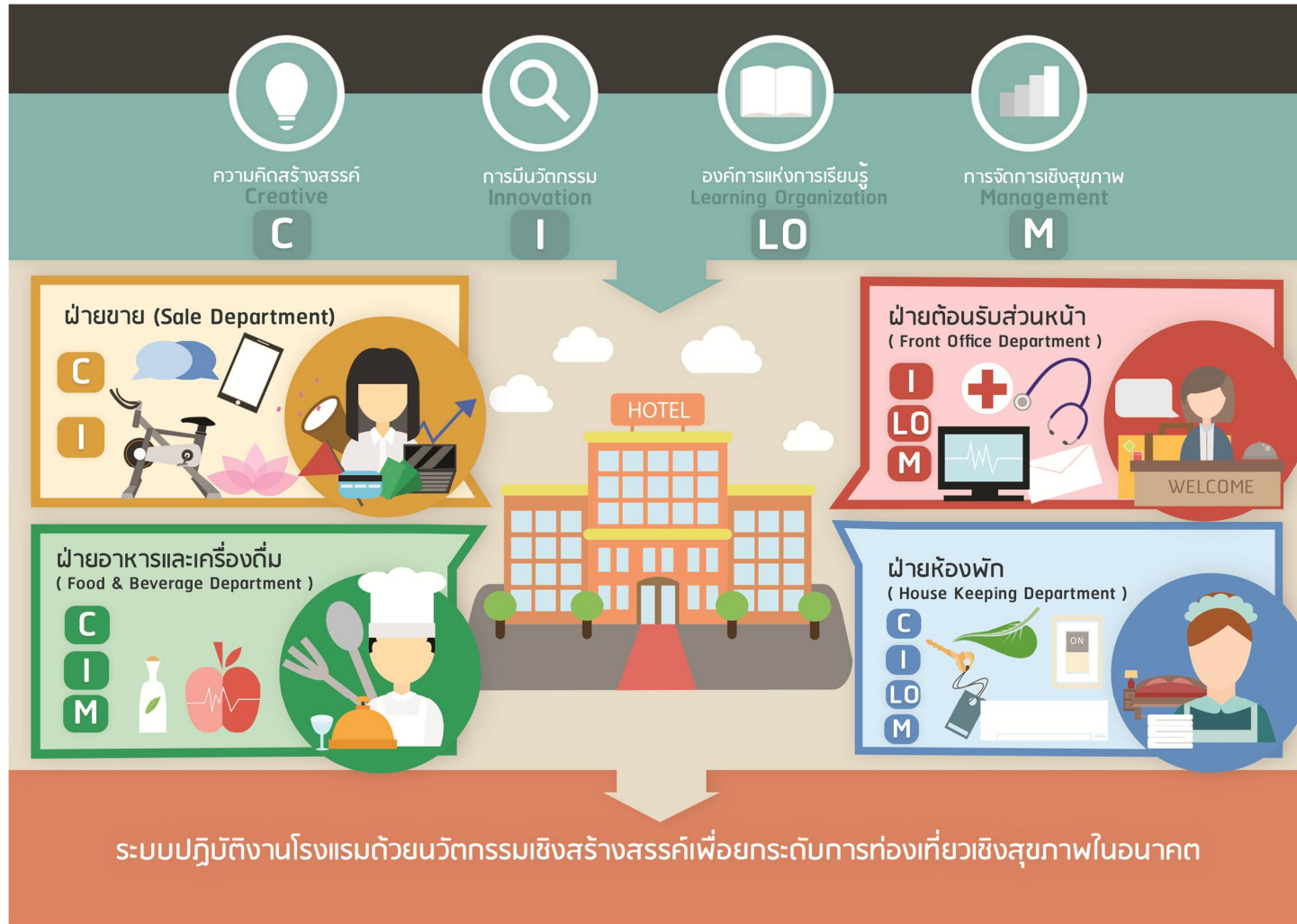
ด้านการนวัตกรรม (Innovation) ในการบริหารจัดการเพื่อนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จนั้น สิ่งที่ขาดไม่ได้ในยุคสมัยนี้คือนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างศักยภาพของธุรกิจโรงแรมให้ให้บริการเชิงสุขภาพคือ การนำนวัตกรรมมาใช้ในระบบบริหารจัดการ (Management system) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลกำไรสูง ดังนั้นองค์กรภาคธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับระบบบริหารโดยมุ่งให้ผลผลิตมีคุณภาพและถูกใจลูกค้า รวมถึงคำนึงถึงประสิทธิภาพของการลงทุนด้วย เช่น ฝ่ายบริหารมีการออกแบบสถานที่เพื่อรองรับการให้บริการเชิงสุขภาพ มีการจัดแสงและความสว่างให้มีความเหมาะสม กลิ่นเป็นผลิตภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติเป็นมิตรแต่สิ่งแวดล้อมเสียงดนตรีที่ใช้ต้องมีความเหมาะสม เช่น เป็นเสียงน้ำไหล ซึ่งเป็นการบำบัดให้ความสดชื่นทางจิตใจไปพร้อมกับการพักผ่อน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, 2550) ซึ่งนวัตกรรมด้านการบริการสามารถนำพาองค์กรทางธุรกิจให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างนวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการขยายตลาด และการสร้างตลาดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) เป็นแนวคิดนวัตกรรม

การบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Laundry, 2006) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในบริบทของโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Smith, 2002) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรและผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (McKeown, 2008) นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพ และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลกต่อไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

ด้านการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายหลักคือการเพิ่มผลผลิตและการนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ และช่วยให้องค์กรปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การจัดอบรมพนักงาน มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการช่วยสอนงาน และคอยดูแลพนักงานใหม่ให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด เป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดของการ์วิน (Gavin, 1985) ได้เสนอว่าเป็น องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ้อยโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์คอร์ดท์ (Michael Marquardt, 1994) กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนตนเองให้มีความกระตือรือร้นที่จะคิดวิเคราะห์ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คอนเต้ (F. Conte, 2012) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี

ด้านการจัดการเชิงสุขภาพ (Management) จากการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ผู้วิจัยดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมเริ่มจากการนำระบบวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ของเดมมิ่งมาใช้ในระบบการปฏิบัติงานเริ่มตั้งแต่ การวางแผนงาน (Plan) ในการจัดเตรียมสถานที่เพื่อให้บริการสุขภาพ เช่น การจัดห้องพักที่คำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในเชิงสุขภาพ การติดตั้งเครื่องตรวจจับการใช้งานภายในห้องพักหากมีการเปิด

ประตูทิ้งไว้เครื่องปรับอากาศจะตัดการทำงานทันที ซึ่งเป็นการนำนวัตกรรมในด้านเทคโนโลยีเข้ามาให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้การจัดการเชิงสุขภาพด้านบุคลากรมีความสำคัญและต้องมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการเชิงสุขภาพ มีการจัดเตรียมกำลังคนให้เพียงพอสำหรับบริการลูกค้าเชิงสุขภาพ มีการฝึกอบรมและได้รับใบประกาศนียบัตรรองรับเพื่อให้บริการมีคุณภาพและได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากนั้นการปฏิบัติงานตามแผน (Do) โดยปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ขั้นตอนการตรวจสอบแผน (Check) หรือสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นว่าการให้บริการเชิงสุขภาพเป็นไปในทางใด สิ่งสำคัญประการสุดท้ายคือต้องมีการปรับปรุงแก้ไข (Act) ซึ่งการจัดการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจากระบบการจัดการนับได้ว่าเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนการที่องค์กรได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหมด โดยมีการระบุถึงทรัพยากรที่ใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ ความสำคัญของการจัดการสามารถช่วยให้ผู้จัดการสามารถลดจุดอ่อนของการจัดการและช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและทำให้เกิดผลผลิตในองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Lussier, 2006) นอกจากนี้ระบบการจัดการที่มีความสร้างสรรค์ (Creative Management) ได้นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลัก 3 ประการที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าและบริการ (Value added) 2) มีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดคุณค่า (Valuable) และ 3) มีผลประโยชน์ที่เหมาะสมนอกจากนี้ ริชาร์ด (Rickards, 2006) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการจัดการนวัตกรรมและความสร้างสรรค์ภาวะความเป็นผู้นำที่ถือเป็นกระบวนการที่มีผลมาจากการเกิดนวัตกรรมกับความสร้างสรรค์ การศึกษาครั้งนี้ได้เผยให้เห็นประเด็นต่างๆที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยภาวะผู้นำนั้นมีบทบาทที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการผลิตนวัตกรรม ภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในตัวแบบของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าทั้งภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมนั้นเป็นเหมือนระบบองค์ความรู้ที่สามารถผสมผสานเพื่อการพัฒนาแนวคิดและการปฏิบัติได้ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถยกกร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต ตามแผนผังกระบวนการดังนี้



ภาพที่ 33 แผนภาพการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ดังนั้นจากภาพที่ 33 ภาพการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายขาย การตลาดและประชาสัมพันธ์มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพ ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้ามีการนำเทคโนโลยีด้านกระบวนการทำงานและการ บริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสุขภาพ อีกทั้งฝ่ายห้องพัก และ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีการนำนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพมาใช้ในการให้บริการลูกค้า รวมไปถึงการให้บริการส่งเสริมสุขภาพของโรงแรมในส่วนฟิตเนส และสปา มีการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบโดยมีการจัดการด้วยวงจรคุณภาพในการให้บริการเชิงสุขภาพ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิด ความคิดสร้างสรรค์ และการประสานงานกันทั่วทั้งองค์กรทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนา ศักยภาพด้านการให้บริการเชิงสุขภาพให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่การยกระดับ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพนั้นประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย ในงานวิจัยนี้ผลการศึกษาก็ได้เป็น องค์กรประกอบหลักที่บุคลากรทุกคนในการให้บริการเชิงสุขภาพควรมี แสดงให้เห็นว่าองค์กรประกอบด้าน การมีนวัตกรรมมีส่วนสำคัญมากต่อประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานด้วยนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์ไม่ว่าจะเป็นการมีนวัตกรรมในการผลิตภัณฑ์ของสินค้าและบริการเชิงสุขภาพในฝ่าย หอพัก มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพของฝ่ายขาย การตลาดและประชาสัมพันธ์ การมี นวัตกรรมในด้านกระบวนการปฏิบัติงานการบริหารจัดการ และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงานของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า มาช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ ทางการแข่งขันให้กับโรงแรม อีกทั้งการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในฝ่ายให้บริการอาหารและ เครื่องดื่มในการคิดค้นอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพใหม่ๆ การประสานงานทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลที่ได้จากการวิจัยนั้นสามารถนำไปเป็นพื้นฐาน แนวทางการปฏิบัติงาน คัดเลือก ประเมิน และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการ ให้บริการเชิงสุขภาพ โดยองค์กรประกอบหลักและองค์กรประกอบย่อยนั้นสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยน ได้ตามบริบทของโรงแรม เช่น หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรประกอบย่อย บางข้อ องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้ เป็นต้น เนื่องจากในแต่ละ องค์กรนั้นขับเคลื่อนได้โดยบุคลากรประกอบกับแต่ละองค์กรมีบริบทภายในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนองค์กรประกอบย่อยให้มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้นส่งผลให้ระบบปฏิบัติงานมี ความเหมาะสมกับระบบการปฏิบัติงานในการให้บริการเชิงสุขภาพของโรงแรมนั้นๆ ด้วย

2. สถานประกอบการสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อยกระดับ การให้บริการเชิงสุขภาพ ในการนำองค์กรประกอบต่างๆที่ได้จากงานวิจัย ด้านการให้บริการเชิงสุขภาพ ในการจัดเตรียมสถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพของฝ่ายห้องพัก การจัดสรรบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ



ให้บริการเชิงสุขภาพ ด้านการมีนวัตกรรมซึ่งนำมาใช้ในระบบปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ เช่น ผลิตภัณฑ์ในเรื่องของกลิ่นหอมที่ได้จากธรรมชาติ น้ำแร่ (ผง) สบู่อโรมา และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังเป็นการพัฒนามาตรฐานในการให้บริการเชิงสุขภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ฝ้ายอาหารและเครื่องดื่มสามารถสร้างสรรค์อาหารและเครื่องดื่มที่ส่งเสริมสุขภาพ รายการอาหารใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ มีความรู้ในการแนะนำและสร้างสรรค์วัตถุดิบที่มีประโยชน์ ชนิดใหม่ๆ มาให้บริการแก่ลูกค้าเชิงสุขภาพเป็นต้น อีกทั้งการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเรียนรู้และร่วมกันทำงานเป็นทีม ประสานงานกัน เพื่อให้เกิดเป็นการพัฒนามาตรฐาน การให้บริการเชิงสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ในการให้บริการสุขภาพได้

3. สำหรับผู้ที่สนใจเข้ามาทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพสามารถใช้ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ในการประเมินและพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับการทำงานในธุรกิจโรงแรมที่บริการเชิงสุขภาพได้อย่างเหมาะสม ในด้านการให้บริการสุขภาพเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของตนเอง และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เช่น หากบุคลากรมีความประสงค์เข้าร่วมงานกับองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริการเชิงสุขภาพด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์นั้นสามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถเหมาะสม อีกทั้งต้องพัฒนาให้ตนเองมีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการ และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน พัฒนาการคิดสร้างสรรค์ไม่ยึดติดกรอบการปฏิบัติแบบเดิม สามารถพัฒนาตนได้รวดเร็ว ปฏิบัติงานเป็นทีม เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เพื่อให้ต่อยอดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ โรงแรมให้บริการเชิงสุขภาพควรมีการทำความร่วมมือกับภาครัฐเพื่อจัดทำเป็นระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของไทยไปสู่ระดับโลก อีกทั้งควรมีระบบการบริหารงานโรงแรมที่มีการประสานงานกับภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการทำงานของแต่ละหน่วยงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้ยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ภาครัฐได้กำหนดไว้ การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการเชิงสุขภาพ การมีนวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทั้ง 4 องค์ประกอบสามารถนำไปยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการกำหนดตำแหน่ง โดยส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของนักท่องเที่ยวในการเป็นแหล่งพักผ่อนท่องเที่ยวของชาวต่างชาติในเชิงสุขภาพ (ASEAN Hub) นอกจากนี้ภาครัฐยังเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เพื่อเป็นจุดแวะพักของนักท่องเที่ยวต่างชาติก่อนที่จะเดินทางท่องเที่ยวในอาเซียน



2. เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันภาครัฐควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ โดยสามารถใช้ผลการศึกษที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการเลือกพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ครบวงจร ทั้งผู้ประกอบการ ผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การให้บริการ การตลาด การบริหารงานบุคคล เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ และลดการแข่งขันทางด้านราคา

3. เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพควรมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนามาตรฐานด้านการให้บริการ โดยมีมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ขาดความกระบวนการพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐาน เช่น การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำการพัฒนามาตรฐาน การจัดหาสินเชื่อกู้เงินผ่อนปรนเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงสถานบริการและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นและได้มาตรฐาน การอบรมให้ความรู้ เป็นต้น กำหนดหลักเกณฑ์ด้านราคาและมาตรฐาน เพื่อลดการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการจนมีผลต่อการรักษามาตรฐานการให้บริการ และราคาการบริการ ซึ่งเป็นช่องทางในการเกิดบริการแฝงที่ไม่พึงประสงค์ ที่มีผลต่อภาพรวมของธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในอาเซียนทวด โดยการประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในอาเซียนทวด นำตัวอย่างผู้ประกอบการประสบความสำเร็จมาเป็นกรณีตัวอย่าง เพื่อจูงใจให้เข้าสู่อาเซียนมากขึ้น ลดการขาดแคลนบุคลากรส่งเสริมและสนับสนุนด้านการตลาดแก่ผู้ประกอบการเชิงสุขภาพในรูปแบบต่างๆ เช่น สนับสนุนการจัดทำเว็บไซต์กลางเพื่อการบริการด้านสุขภาพของประเทศไทย ให้มีหลากหลายภาษา เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านบริการสุขภาพของประเทศไทย สำหรับเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และซื้อขายบริการด้านสุขภาพจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และร่วมงานแสดงสินค้ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อให้ผู้ให้บริการด้านสุขภาพ เสนอขายบริการด้านสุขภาพแก่ตัวแทนขายหรือผู้ที่สนใจ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษาการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ พบว่า ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการให้บริการเชิงสุขภาพ เช่น การทำแผนรายการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการเชิงสุขภาพ การมีนวัตกรรมในการนำเสนอขายสินค้าและบริการเชิงสุขภาพต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดทำรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ปลอดภัยพิชให้ประโยชน์เพื่อให้บริการสุขภาพแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษารายละเอียดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น เรื่องของวิธีการพัฒนาศักยภาพที่มีในตัวบุคลากรที่ให้บริการเชิงสุขภาพด้วยการมีนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดสมรรถนะนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อเป็นการต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันพบว่ายังมีความต้องการงานวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยหากมีผู้สนใจศึกษาในด้านต่างๆของการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจึงสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบหลักในการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของธุรกิจโรงแรมผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในการให้บริการเชิงสุขภาพ เพราะบุคลากรมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับการศึกษาครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการเชิงสุขภาพของบุคลากร เช่น ตำแหน่งผู้จัดการสปา ตำแหน่งพ่อครัวในการสร้างสรรค์เมนูรายการอาหารและเครื่องดื่มที่แปลกใหม่ที่ให้ประโยชน์ต่อสุขภาพของผู้รับบริการ และตำแหน่งให้บริการแนะนำข้อมูลด้านสุขภาพ เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันการศึกษาในตำแหน่งงานต่างๆ นั้นยังมีน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการของตลาด ดังนั้นหากสามารถสร้างงานวิจัยในตำแหน่งต่างๆ ได้จะส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนายกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของประเทศไทยต่อไป

3. องค์ประกอบของการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการให้บริการเชิงสุขภาพ ควรเน้นให้บุคลากรมีการให้คำแนะนำถึงประโยชน์และคุณค่าทางโภชนาแก่ลูกค้าที่มารับบริการสุขภาพได้อย่างถูกต้อง เน้นด้านการมีนวัตกรรม มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าที่มารับบริการเชิงสุขภาพเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับให้บริการในครั้งต่อไป เน้นให้หัวหน้างานมีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการจัดเตรียมวัตถุดิบออกแบบรายการอาหารเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการเชิงสุขภาพ และด้านการเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมดนี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ หากสถานประกอบการสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการ และระบบปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสมครบทุกด้าน ผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรมก็มีประสิทธิภาพตามด้วย ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการดำเนินงานและบุคลากรที่ให้บริการเชิงสุขภาพให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในโรงแรมที่ให้บริการเชิงสุขภาพด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2559). **แผนตลาดการท่องเที่ยวปี 2559**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- กฤษดา ด้วงแก้ว. (2556). “ประเด็นการจัดการในปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมไทย กรณีศึกษาสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). **ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2559). **พัฒนาและส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- คณະ น้อยมณี. (2554). “ระบบบริหารและจัดการโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมโกโก้ท จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- จิราวดี รัตนไพฑูรย์ชัย. (2557). “ตลาดนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุโอกาสใหม่ไทยเติบโตรับ AEC.” **กรุงเทพธุรกิจ** 3, 153 (26 สิงหาคม): 1.
- จุฑารัตน์ บันดาลสิน. (2557). “การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมบริการพยาบาล.” **วารสารพยาบาลทหารบก** 15, 3 (กันยายน-ธันวาคม): 9-17.
- ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์. (2555). “คุณภาพบริการ: ความจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในธุรกิจโรงแรม.” **วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** 18, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม): 37-77.
- ชนิดาภา แก้วฉลุย. (2555). “การพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ กรณีศึกษาบ่อน้ำพุร้อนพระร่วง จังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทินกฤต อรรถโกวิทชาติ. (2554). “การพัฒนามาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย.” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 17, 2 (กรกฎาคม): 37-52.
- ทวีเกียรติ ประพทุธีตระกูล. (2554). “ตัวแบบการจัดการองค์การและนำไปสู่องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน.” **วารสารบริหารธุรกิจ** 34, 124 (มกราคม-มีนาคม): 24-25.

- ธีร์ ธีระจินดา และ สมบัติ กาญจนกิจ. (2557). “การส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับผู้สูงอายุชาวญี่ปุ่นในตลาดท่องเที่ยวไทย.” วารสารวิชาการ สถาบันการพลศึกษา 6, 1 (มกราคม-เมษายน): 111-125.
- นฤมล จิตรเอื้อ และ เขมมาวีร์ รักษ์ชูชีพ. (2555). “กลยุทธ์การจูงใจการท่องเที่ยวระยะยาวแบบเปี่ยมสุขของนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุชาวต่างประเทศ.” วารสารเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 7, 2 (พฤศจิกายน): 65-75.
- นิติ รัตนปริชาเวช. (2553). “ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นพปฎล สมิตานนท์. (2553). “กลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์การกีฬา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บำเพ็ญ ไมตรีโสภณ. (2555). “ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตกเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรารณา หลีกภัย. (2557). “ความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย.” วารสารการจัดการสมัยใหม่ 12, 1 (มกราคม – มิถุนายน): 11-21.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2538). ศิลป์และศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม. กรุงเทพฯ: บริษัทธงชัยการพิมพ์.
- ปรีชา ชื่นชนกพิบูล และ ประกอบ คุณารักษ์. (2557). “รูปแบบนวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนางานของศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียน.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 4, 1 (มกราคม-เมษายน): 23-31.
- พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และคณะ. (2553). “นวัตกรรม ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อผู้ประกอบการ.” วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 33, 128 (ตุลาคม – ธันวาคม): 49-66.
- พรพธู รูปจำลอง. (2552). “กรอบนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาธิราช. (2557). การสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาธิราช.

- ยงยุทธ ทศยั้งยง. (2559). **องค์ประกอบการจัดการและพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม.** เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์. เข้าถึงจาก <https://www.gotoknow.org/posts/176802>
- ราณี อีสัยกุล และซัชพล ทรงสุนทรวงศ์. (2552). **การส่งเสริมการท่องเที่ยวผู้สูงอายุจากทวีปยุโรปสู่ประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วารสารณัฏฐศาสตร์. (2557). “บทบาทของความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมพิเศษเพื่อการสื่อสารแบรนด์.” **วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 22, 39 (พฤษภาคม - สิงหาคม): 75-98.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). **ครบเครื่องเรื่องเจรจาต่อรอง.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- วิเชียร วิทยอดม. (2553). **องค์การและการจัดการ Organization and Management.** กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วัลย์ลักษณ์ รัตนวงศ์ และ คณะ. (2557). “การวัดนวัตกรรมบริการของธุรกิจท่องเที่ยวไทย: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” **วารสารวิทยาการจัดการ** 31, 1 (มกราคม - มิถุนายน): 119-146.
- ศักดิ์ชัย เกียรติดิชาคินทร์. (2553). **ทุนความคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ: ไร่เลย์.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. (2550). “การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ศุภวัตร มีพร้อม. (2555). “โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล: การเตรียมความพร้อมด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.” **วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทร์วิโรฒ** 4, 1 (ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556): 133-152.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). **ทฤษฎีการประเมิน.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย ชินะตั้งกูร. (2527). **รายงานการวิจัยการวิเคราะห์อัตราส่วนนักเรียนต่อครูของโรงเรียนประถมศึกษาที่เหมาะสม.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2535). **ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน.** กรุงเทพฯ: Dimond in Business World.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). “องค์กรแห่งนวัตกรรมทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่.” **วารสารผู้บริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ** 1: 60-63.

- สมคิด บางโม. (2553). **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2558). **เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์: รุ่งอรุณของเศรษฐกิจดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2549). **นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. พิมพ์ ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2550). **รายงานผลการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของ ประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- อาทิตย์ วุฒิกะโร และ คณะ. (2553). “นวัตกรรมสร้างสรรค์ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ อุตสาหกรรม สร้างสรรค์.” **อุตสาหกรรมสาร วารสารกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 53** (กรกฎาคม – สิงหาคม): 9-39.
- อนุจิตร ชินสาร. (2557). “นวัตกรรมการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออก ฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัย การบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Aggestam, L. (2015). “Learning Organization or Knowledge Management–Which Came First, The Chicken or the Egg?.” **Information technology and control 35**, 3: 46-49.
- Alejandro Germán Frank and Marcelo Nogueira Cortimiglia et al. (2016). “The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: Market-orientation vs. technology-acquisition strategies.” **Research Policy 45**: 577–592.
- Ali, F., M. Amin, and C. Cobanoglu. (2016). “An integrated model of service experience, emotions, satisfaction, and price acceptance: an empirical analysis in the Chinese hospitality industry.” **Journal of Hospitality Marketing & Management 25**, 4: 449-475.
- Amabile, T.M. (1999). **How to kill creativity**. In *Harvard Business Review on Breakthrough Thinking*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Benavides-Velasco, C. A. et al. (2014). "Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry." **International Journal of Hospitality Management** 41: 77-87.
- Bilgihan, A., and M. G. Nejad. (2015). "Special Issue: Innovation in hospitality and tourism." **Journal of Hospitality and Tourism Technology** 6, 3: 203-328.
- Birkinshaw, J., G. Hamel, and M. J. Mol. (2008). "Management innovation." **Academy of Management Review** 33, 4: 825-845.
- Brooker, E., and M. Joppe. (2014). "Developing a tourism innovation typology: Leveraging liminal insights." **Journal of Travel Research** 53, 4: 500-508.
- Campo, S. M., A. Díaz, and J. Yagüe M. (2014). "Hotel innovation and performance in times of crisis." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 26, 8: 1292-1311.
- Campopiano, G. et al. (2016). "Students climbing the entrepreneurial ladder: Family social capital and environment-related motives in hospitality and tourism." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 28, 6: 1115-1136.
- Carlborg, P., D. Kindström, and C. Kowalkowski. (2014). "The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis." **The Service Industries Journal** 34, 5: 373-398.
- Çelik, S., B. B. Dedeoğlu, and A. İnanir. (2015). "Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations/Otel İşletmelerinde Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki." **Ege Akademik Bakış** 15, 1: 53.
- Chien, C. C., H. C. Lin, and B. Ya-Hui Lien. (2015). "Capability contingent: the impact of organisational learning styles on innovation performance." **Total Quality Management & Business Excellence** 26, 1-2: 14-28.
- Chen, Y.G. et al. (2009). "In-depth Tourism's in fluencies on service innovation." **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research** 3, 4: 326-336.

- Chih-Wen Wu. (2016). "Global entrepreneurship and innovation in management: Comparing MRA/SEM versus fuzzy-set QCA theory creation, data analysis, and findings." **Journal of Business Research** 69: 2061–2066.
- Chimhanzi and Morgan. (2005). "Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms." **Journal of Business Research** 58: 787-796.
- Conte, F. et al. (2015). "The effects of pre-sleep learning on sleep continuity, stability, and organization in elderly individuals." **Sleep and cognition in the elderly** 27: 3-109.
- Craig Lee and Rob Hallak et al. (2016). "Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model." **Tourism Management** 53: 215-228.
- D'Arcy, D., and M. Omar. (2015). "A review and reflection on innovation in tourism and hospitality in English language journal publications." **Management & Avenir** 2: 121-137.
- Davidson, R. (1994). **Business Travel**. London: Pitman.
- Della L. M. (2013). "Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making." **Tourism Management** 34: 91-100.
- Deming, W. E. (1981). "Improvement of Quality and Productivity through Action by management." **National Productivity Review** 11: 12-22.
- Diener, M. L. et al. (2016). "Socioemotional Correlates of Creative Potential in Preschool Age Children: Thinking Beyond Student Academic Assessments." **Creativity Research Journal** 28, 4: 450-457.
- Dopson, L. R., and D. K. Hayes. (2016). "Managerial accounting for the hospitality industry." Wiley Global Education.
- Drucker, Peter F. (2006). **The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done**. United States: Harper Business.
- Elzbieta Szymanka. (2015). "Construction of the Model of Health Tourism Innovativeness." **Procedia Social and Behavioral Sciences** 213 (2015) 1008-1014
- Enz. C.A. (2012). "Strategies for the implementation of service innovations." **Cornell Hospitality Quarterly** 53, 3: 187-195.



- Faraci, P., B. Hell, and H. Schuler. (2016). "Psychometric Evaluation of the Italian Adaptation of the Test of Inferential and Creative Thinking." **Creativity Research Journal** 28, 3: 379-384.
- Faust-Socher, A. et al. (2014). "Enhanced creative thinking under dopaminergic therapy in Parkinson disease." **Annals of neurology** 75, 6: 935-942.
- Fraj, E., J. Matute, and I. Melero. (2015). "Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success." **Tourism Management** 46: 30-42.
- Gallie, D., and Others. (2012). "Teamwork, skill development and employee welfare." **British Journal of Industrial Relations** 50, 1: 23-46.
- García-Villaverde, P. M. et al. (2017). "Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry." **International Journal of Hospitality Management** 61: 45-58.
- Garvin, D. A. (1985). "Building a learning organization." **Org Dev & Trng** 6E (1ae): 274.
- Gibbons, A. (1997). "Innovation and the Developing System of Knowledge Production." University of Sussex.
- Gizem, et al. (2013). "Innovation and Sustainable Growth Measurement in Hotel Industry: A Hierarchical Decision Making Model" **Social and Behavioral Sciences** 99: 752-761.
- Goeldner, C. R., and B. J. R. Ritchie. (2012). **Tourism: Principles, practices, philosophies**. 12th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Guchait, P., et al. (2016). "Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors." **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism** 15, 1: 1-28.
- Guilford, J.P. (1980) "Cognitive Styles: What are they?." **Journal of Educational and Psychological Measurement** 40: 715-735.
- Gomezelj, D. O., and D. O. Gomezelj. (2016). "A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 28, 3: 516-558.

- Guildford, J. P. (1952). "A Factor-Analytic Study Across the Domains of Reasoning, Creativity and Evaluation: II. Administration of Tests and Analysis of Results." **Psychological Laboratory** 16: 219-244.
- Guttentag, D. (2015). "Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector." **Current issues in Tourism** 18, 12: 1192-1217.
- Hoarau, H., and C. Kline. (2014). "Science and industry: Sharing knowledge for innovation." **Annals of Tourism Research** 46: 44-61.
- Hong, J. S., et al. (2016). "Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees." **International Journal of Hospitality Management** 54: 25-34.
- Howkins, J. (2008). "What are Creative Economies? And Why?." In **Creative Thailand**, 21-25. Bangkok: Thailand Creative & Design Center (TCDC).
- Hunter-Johnson, Y. (2015). "Do Age and Education Matter? Organizational Demography as an Influential Factor on Perceptions of a Learning Organization in Law Enforcement." **The International Journal of Bahamian Studies** 21, 1: 57-73.
- James Thomson.(1962). **Organization in Action**. Sanfrancisco: McGraw-Hill Book Co.
- Javier Perez-Freue and Ellen Enkel. (2007). "Creative Tension in the Innovation Process: How to Support the Right Capabilities." **European Management Journal** 25, 1: 11-24.
- Jeroen J.L. Schepers et al. (2016). "Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance" **International Journal of Research in Marketing** 11, 4: 797-817.
- Jiang, L., and G. Alexakis. (2017). "Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study." **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education** 20: 32-46.
- Jiekuan Zhang, Mei Ji, Yan Zhang. (2015). "Tourism sustainability in Tibet – Forward planning using a systems approach." **Ecological Indicator** 56: 218-228

- Jones, P., et al. (2016). "Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 28, 1: 36-67.
- Julia Nieves and Mercedes Segarra-Cipres (2015) "Management innovation in the hotel industry." **Tourism Management** 46: 51-58.
- Kandampully, J., T. Zhang, and A. Bilgihan. (2015). "Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 27, 3: 379-414.
- Kandampully, J., A. Bilgihan and T. C. Zhang. (2016). "Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier." **Journal of Hospitality and Tourism Management** 29: 154-164.
- Kasim, A., et al. (2014). "The importance of water management in hotels: a framework for sustainability through innovation." **Journal of Sustainable Tourism** 22, 7: 1090-1107.
- Kearney, A., D. Harrington and F. Kelliher. (2014). "Exploiting managerial capability for innovation in a micro-firm context: New and emerging perspectives within the Irish hotel industry." **European Journal of Training and Development** 38, 1-2: 95-117.
- Kotler Philip. (1997). **Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control**. 9th ed. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Krumm, G., V. Lemos, and V. A. Filippetti. (2014). "Factor structure of the Torrance Tests of Creative Thinking Figural Form B in Spanish-speaking children: Measurement invariance across gender." **Creativity Research Journal** 26, 1: 72-81.
- Kume, Hitoshi. (1996). **TQM Promotion Guide Book**. Tokyo: Japanese Standards Association.
- Laundy, P. (2006). **An Innovation Discipline Model**. Accessed January 16, 2016. Available from <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/aninnovation-discipline-model.html>.

- Law, R., D. Buhalis, and C. Cobanoglu. (2014). "Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 26, 5: 727-750.
- Li, Y. Q., and C. H. Liu. (2016). "How to establish a creative atmosphere in tourism and hospitality education in the context of China." **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education** 18: 9-20.
- Lussier, Robert N. (2006). **Management fundamentals: concepts, applications, skill development**. 3rd ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Macmillan, Thomas T. 1971 "The Delphi Technique", paper presented at the annual meeting of the California junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California. (May 1971), 3-5.
- Mattsson, J., and F. Orfila-Sintes. (2014). "Hotel innovation and its effect on business performance." **International Journal of Tourism Research** 16, 4: 388-398.
- Maria Elena Baltazar Herrera. (2016). "Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth." **Journal of Business Research** 69: 1725-1730
- Mario Schaarschmidt. (2016). "Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation." **European Management Journal** : 1-10.
- Marquardt, M., and A. Reynolds. (1994). **The global learning organization**. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Martin Beirne and Chris Cromack (2009) "Managing creative coalitions: Reflections on the social side of services innovation." **European Management Journal** 27: 83- 89.
- McKeown, M. (2008). **The Truth About Innovation**. London: Prentice Hall.
- Mednick, S. A. (2004). "The associative basis of the creative process." **Psychological Review** 69: 220-232
- Ming-Lang Tseng et al. (2015). "Using a hybrid method to evaluate service innovation in the hotel industry" **Applied Soft Computing** 28: 411-421.
- Molina-Azorín, J. F. et al. (2015). "The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry." **Tourism Management** 50: 41-54.

- Muller, H., and Kaufmann E. (2001). "Wellness Tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry." **Journal of Vacation Marketing** 7, 1: 5-17.
- Najda-Janoszka, M., and S. Kopera. (2014). "Exploring barriers to innovation in tourism industry—the case of southern region of Poland." **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 110: 190-201.
- Neringa Langviniene. (2014). "Changing patterns in the health tourism services sector in Lithuania." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 156: 310 – 316.
- Neuhofer, B., D. Buhalis and A. Ladkin. (2015). "Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain." **Electronic Markets** 25, 3: 243-254.
- Nickson, D. (2013). "Human resource management for hospitality, tourism and events." Routledge.
- Nieves, J., and A. Quintana. (2016). "Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital." **Tourism and Hospitality Research** 16, 2: 158-171.
- Nieves, J., and M. Segarra-Ciprés. (2015). "Management innovation in the hotel industry." **Tourism Management** 46: 51-58.
- OECD (2005). **Oslo Manual: Guidelines for collecting interpreting innovation data**. Paris: OECD.
- Oktadiana, H., and K. Chon. (2017). "Vocational Versus Academic Debate on Undergraduate Education in Hospitality and Tourism: The Case of Indonesia." **Journal of Hospitality & Tourism Education** 29, 1: 13-24.
- Oliveira, A. S. S., and A. R. W. Takahashi. (2015). "Organization learning process through rare events: An analysis from the integrated perspective." **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 12, 4: 270-284.
- Oppezzo, M., and D. L. Schwartz. (2014). "Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking." **Journal of experimental psychology: learning, memory, and cognition** 40, 4: 1142.
- Parikh, A., R. D. Snee, and S. Schall. (2014). "Creative thinking." **Six Sigma Forum Magazine** 13, 4 (August): ASQ.

- Pechlaner, H., and E. Innerhofer (2016). "Competence-Based Innovation in Hospitality and Tourism." Routledge.
- Phillip LeBel. (2008). "The role of creative innovation in economic growth: Some international comparisons" **Journal of Asian Economics** 19: 334–347.
- Porter E Micheal. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press.
- Prajogo, D. I. (2016). "The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance." **International Journal of Production Economics** 171: 241-249.
- Prayag, G., and S. Hosany. (2015). "Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality?." **Current Issues in Tourism** 18, 3: 249-266.
- Pirani, S. I., and H. A. Arafat. (2014). "Solid waste management in the hospitality industry: A review." **Journal of environmental management** 146: 320-336.
- Radojevic, T., N. Stanisic, and N. Stanic, N. (2015). "Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry." **Tourism Management** 51: 13-21.
- Rezamand, S., and M. Karimi. (2015). "The effect organization learning on the part of the nurse's leadership style." **Advances in Environmental Biology** 259-267.
- Richard M. Walker, Jiyao Chen and Deepa Aravind. (2015). "Management innovation and firm performance: An integration of research findings." **European Management Journal** 33: 407-422.
- Robbins, Stephen P. (1999). **Organizational theory : Structure, design and application**. 3rd ed. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Robert Nowacki and Katarzyna Bachnik. (2016). "Innovations within knowledge management." **Journal of Business Research** 69: 1577–1581.
- Sandvik, I. L., D. F. Duhan, and K. Sandvik. (2014). "Innovativeness and profitability an empirical investigation in the Norwegian hotel industry." **Cornell Hospitality Quarterly** 55, 2: 165-185.
- Santa, M., and S. Nurcan. (2015). "Learning organization modelling patterns." **Knowledge Management Research & Practice**.

- Schilling, M.A. (2008). **Strategic management of technological innovation**. 2nd ed. NY: McGraw Hill Education.
- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Seilov, G. A. (2015). "Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 27, 1: 71-86.
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: the art and science of the learning organization**. NY: Random House.
- Seo, Y., C. Lee, and H. Moon. (2016). "An organisational learning perspective of knowledge creation and the activities of the quality circle." **Total Quality Management & Business Excellence** 27, 3-4: 432-446.
- Shruthi Baskaran and Khanjan Mehta. (2016). "What is innovation anyway? Youth perspectives from resource-Constrained environments." *Technovation*.
- Sipe, L. J. (2016). "How do senior managers influence experience innovation? Insights from a hospitality marketplace." **International Journal of Hospitality Management** 54: 75-83.
- Siswono, T. Y. E. (2014). "LEVELING STUDENTS' CREATIVE THINKING IN SOLVING AND POSING MATHEMATICAL PROBLEM." **Journal on Mathematics Education** 1, 1: 17-40.
- Slåtten, T., and M. Mehmetoglu. (2015). "The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry." **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism** 14, 2: 195-219.
- Smith, and Puczko. (2009). **Health and Wellness Tourism**. USA: Elsevier Ltd.
- Smiths, R. (2002). "Innovation studies in the 21 th century: Questions from a user's perspective." **Technological Forecasting & Social Change** 69: 861-883.
- Song, J., J. Wu, and J. Gu. (2017). "Voice behavior and creative performance moderated by stressors." **Journal of Managerial Psychology** 32, 2: 177-192.

- Sowden, P. T., A. Pringle and L. Gabora. (2015). "The shifting sands of creative thinking: Connections to dual-process theory." **Thinking & Reasoning** 21, 1: 40-60.
- Stierand, M., V. Dörfler, and J. MacBryde. (2014). "Creativity and innovation in haute cuisine: Towards a systemic model." **Creativity and Innovation Management** 23, 1: 15-28.
- Storm, B. C., and T. N. Patel. (2014). "Forgetting as a consequence and enabler of creative thinking." **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition** 40, 6: 1594.
- Tajeddini, K., and M. Trueman. (2014). "Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers." **Journal of Hospitality and Tourism Technology** 5, 1: 62-77.
- Tajeddini, K. (2016). "Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran." **Journal of Management Development** 35, 2: 134-153.
- Tang, T. W., M. C. H. Wang, and Y. Y. Tang. (2015). "Developing service innovation capability in the hotel industry." **Service Business** 9, 1: 97-113.
- Torrance, E. P. (1971). **Educational and Creativity In Creativity: Progress and Potential**. New York: McGraw-Hill.
- Verhaeghen, P., A. N. Trani and S. N. Aikman. (2017). "On Being Found: How Habitual Patterns of Thought Influence Creative Interest, Behavior, and Ability." **Creativity Research Journal** 29, 1: 1-9.
- Virany, B., M. L. Tushman, and E. Romanelli. (1992). "Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach." **Organization Science** 3, 1: 72-91.
- Wang, C. J., H. T. Tsai, and M. T. Tsai. (2014). "Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity." **Tourism Management** 40: 79-89.
- Weiner, Barnard. (1972). "Attribution Theory Achievement Motivation and the Education Process". **Review of Education Research** 42 (Spring): 203-216.



- Wen-Jung Chen. (2011). "Innovation in hotel services: Culture and personality." **International Journal of Hospitality Management** 30: 64–72.
- Werner, K., G. Dickson, and K. F. Hyde. (2015). "Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup." **Tourism management** 48: 174-187.
- Wong, T., and M. Wickham. (2015). "An examination of Marriott's entry into the Chinese hospitality industry: A Brand Equity perspective." **Tourism Management** 48: 439-454.
- Woodman, R. W., J. D. Sawyer, and R.W. Griffin. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." **Academy of Management Review** 18, 2: 293-321.
- Yang, J. T. (2015). "Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry." **Total Quality Management & Business Excellence** 26, 1-2: 76-92.
- Yin, Robert K. (2003). **Case Study Research: Design and Methods**, Sage: Thousand Oaks, CA.
- Yu, S., et al. (2015). "From Learning Object to Learning Cell: A Resource Organization Model for Ubiquitous Learning." **Educational Technology & Society** 18, 2: 206-224.
- Zeng, S., J. Gonzalez, and C. Lobato. (2015). "The effect of organizational learning and Web 2.0 on innovation." **Management Decision** 53, 9: 2060-2072.
- Zhang Qia and Ma Junhaia. (2011). "Research on Business efficiency of Hotel and Tourism Enterprises based on the influence of innovation factors." **Energy Procedia** 5: 742–746.





ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์  
เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการจัดการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ชื่อ - สกุล	EDFR			ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3	
1. ดร.ธงชัย ศรีวรรณนะ	✓	✓	✓	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ดร.สันติภาพ คำสะอาด	✓	✓	✓	อาจารย์ประจำสาขาการจัดการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.คณิงเดช เชื้อมวราศาสตร์	✓	✓	✓	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยทองสุข และนักวิชาการสาธารณสุข ชำนาญการพิเศษ
4. ผศ.ดร.ปราโมทย์ เพชรศาสตร์	✓	✓	✓	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยปทุมธานี และหอการค้าจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
5. ดร.ปรีณัฐ ชินโชติ	✓	✓	✓	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง และนายกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี
6. ดร.ประพนธ์ เล็กสุมา	✓	✓	✓	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการ โรงแรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

กลุ่มผู้บริหาร ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ชื่อ - สกุล	EDFR			ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3	
7. คุณวนิษา ผาภูมิ	✓	✓	✓	ผู้จัดการการดำเนินงาน ชีวาคมอินเตอร์เนชั่นแนล เฮลท์ รีสอร์ท
8. คุณอรพรรณ ผ่องแพ้ว	✓	✓	✓	ผู้จัดการสปา เดอะบาราย ไฮแอทรีเจนซี่ หัวหิน

กลุ่มผู้บริหาร ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงาน โรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต (ต่อ)

ชื่อ - สกุล	EDFR			ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3	
9. คุณกมลวรรณ ยั่งยืน	✓	✓	✓	ผู้จัดการสปา โรงแรมอนันตรา หัวหิน แอนด์ รีสอร์ท
10. คุณกฤษณีย์ หงส์นำบุญชัย	✓	✓	✓	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมโกลเด้นท์บีช ชะอำ
11. คุณยุพาพร ทศดีทัณฑ์	✓	✓	✓	ผู้จัดการ โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท แอนด์ สปา
12. คุณพิเชษฐ อรุณรัตน์	✓	✓	✓	ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมสวนบัวรีสอร์ท

กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายของโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ชื่อ - สกุล	EDFR			ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3	
13. คุณอัครวิชัย เทพาสิต	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานเพชรบุรี
14. คุณสมจินต์ ชาญกระบี่	✓	✓	✓	รองผู้จัดการ สำนักงานพื้นที่พิเศษเมืองโบราณ อุทอง
15. ดร.ปวีร์วรรธน์ แสงพิทักษ์	✓	✓	✓	ผู้ช่วยผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขตตรวจราชการที่ 14
16. คุณธีรศานต์ สหัสสพาศน์	✓	✓	✓	คณะทำงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
17. คุณวสันต์ กิตติกุล	✓	✓	✓	สมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันตก นายกสมาคมท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบุรี



ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

### ตัวอย่างภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัย ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างดี ในการให้ทัศนะแนวคิด แนวโน้มเกี่ยวกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญในการบันทึกเสียงและบันทึกภาพขณะดำเนินการสัมภาษณ์ และผู้เชี่ยวชาญได้อนุญาตให้ทำการบันทึกภาพได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 34 การสัมภาษณ์คุณวสันต์ กิตติกุล

ตำแหน่งนายกสมาคมท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบุรี และ สมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันตก





ภาพที่ 35 การสัมภาษณ์คุณวนิษา ฝาภูมิ  
ตำแหน่งผู้จัดการการดำเนินงาน ชีวาศรมอินเทอร์เน็ตเนชั่นเนล เฮลท์ รีสอร์ท



ภาพที่ 36 การสัมภาษณ์คุณกุลदनัย หงส์นำบุญชาชัย  
ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมโกลเด้นท์บีช ชะอำ จ.เพชรบุรี





ภาพที่ 37 การสัมภาษณ์คุณอรพรรณ ผ่องแผ้ว  
ตำแหน่งผู้จัดการสปาเดอะบาราย ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์



ภาพที่ 38 การสัมภาษณ์คุณกมลวรรณ ยิ่งเย็น  
ตำแหน่งผู้จัดการสปา โรงแรมอนันตรา หัวหิน แอนต์ รีสอร์ท



ภาพที่ 39 การสัมภาษณ์ ดร.คณิงเดช เชื้อมวราศาสตร์  
ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทองสุข



ภาพที่ 40 การสัมภาษณ์ ดร.ปรีนธ์ ชิมโชติ  
ตำแหน่งอาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง  
และนายกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี





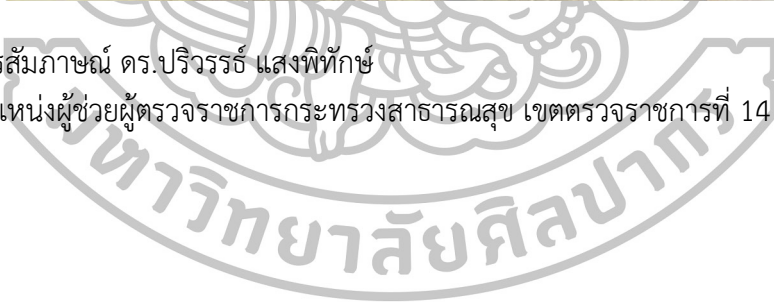
ภาพที่ 41 การสัมภาษณ์คุณอัศววิทย์ เทพาสิต  
ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานเพชรบุรี



ภาพที่ 42 การสัมภาษณ์ ผศ.ดร.ปราโมทย์ เพชรศาสตร์  
ตำแหน่งหอการค้าจังหวัดประจวบคีรีขันธ์



ภาพที่ 43 การสัมภาษณ์ ดร.ปวีร์รค์ แสงพิทักษ์  
ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขตตรวจราชการที่ 14





ภาพที่ 44 การสัมภาษณ์คุณธีรศักดิ์ สหัสสุภาพาศน์  
ตำแหน่งคณะทำงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือในการวิจัยแบบอนาคต EDPR

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสัมภาษณ์สัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1

1. จากการวิจัยเอกสารจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้างแนวโน้มนโยบายปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์นั้น สรุปแล้วได้แนวโน้มนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคตได้ แบ่งออกเป็น 4 แนวโน้มนหลัก ประกอบด้วย ด้านที่ 1) การให้บริการเชิงสุขภาพ แบ่งเป็น 6 แนวโน้มนย่อย ประกอบด้วย ด้านสถานที่ ด้านบริการเชิงสุขภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และด้านความรับผิดชอบต่อของผู้ประกอบการ ด้านที่ 2) การมีนวัตกรรม มี 4 แนวโน้มนย่อย คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหาร ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี ด้านที่ 3) การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มี 4 แนวโน้มนย่อย คือ ด้านความคิดคล่องแคล่ว ด้านความคิดยืดหยุ่น ด้านความคิดริเริ่ม และด้านความคิดละเอียดลออ ด้านที่ 4) การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 แนวโน้มนย่อย คือ การใฝ่เรียนรู้ การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา การแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นแนวโน้มนที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต (กรณีที่คุณเชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย หรือมีประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ แนวโน้มนนำการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและผลลัพธ์ของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ในแนวโน้มนหลักหรือแนวโน้มนย่อย ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงทัศนะ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆในแนวโน้มนั้นๆ เพื่อเพิ่มเติม หรือปรับลดแนวโน้มนตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ







## แบบสอบถาม EDFR รอบ 2

### งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต”

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เกิดขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรม รวมไปถึงมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานโรงแรม การมี นวัตกรรม การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเพิ่มสมรรถนะไปสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ การให้บริการเชิงสุขภาพ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ ได้ประเมินว่าองค์ประกอบแต่ละด้านนั้นมีส่วนสำคัญให้เกิด การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ด้าน การให้บริการเชิงสุขภาพ ด้านการมีนวัตกรรม ด้านการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และด้าน การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ ข้อมูล จัดทำเป็นร่างระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพในอนาคตต่อไป

แบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วย นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้

นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแห

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้ในสำหรับพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรม  
เชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต

คำชี้แจง: ข้อมูลต่อไปนี้ ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้เพียงใด โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลง  
ในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบหลัก 1 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์</b>							
<b>องค์ประกอบย่อย 1.1 ความคิดคล่องแคล่ว</b>							
1. มีการแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว							
2. มีการแก้ปัญหาด้วยหลากหลายวิธี							
3. มีการตอบสนองต่อความต้องการด้วยความกระตือรือร้น							
<b>องค์ประกอบย่อย 1.2 ความคิดยืดหยุ่น</b>							
4. มีการเสนอบริการเชิงสุขภาพที่หลากหลาย							
5. มีการปรับเปลี่ยนตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า							
6. มีวิธีการเพื่อให้บริการสุขภาพที่หลากหลาย							
<b>องค์ประกอบย่อย 1.3 ความคิดริเริ่ม</b>							
7. มีการคิดริเริ่มกระบวนการบริการ							
8. มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ							
9. มีการคิดริเริ่มรูปแบบการบริหารแบบใหม่							
<b>องค์ประกอบย่อย 1.4 ความคิดละเอียดละออ</b>							
10. มีการออกแบบระบบปฏิบัติงานครอบคลุมบริการสุขภาพ							
11. มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์บริการที่ส่งเสริมสุขภาพ							
12. มีความละเอียดในการปฏิบัติงาน							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบหลัก 2 ด้านการมีนวัตกรรม</b>							
<b>องค์ประกอบย่อย 2.1 ด้านผลิตภัณฑ์</b>							
13. สินค้าหรือบริการเชิงสุขภาพมีความใหม่							
14. สินค้าและบริการมีประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ							
15. สินค้าหรือบริการเชิงสุขภาพเกิดจากความรู้หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์							
<b>องค์ประกอบย่อย 2.2 ด้านกระบวนการ</b>							
16. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานเพื่อให้บริการสุขภาพ							
17. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดระยะเวลาในการให้บริการสุขภาพ							
18. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสุขภาพ							
<b>องค์ประกอบย่อย 2.3 ด้านการบริหาร</b>							
19. มีระบบโครงสร้างองค์การที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์							
20. มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์							
21. มีระบบการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน							
<b>องค์ประกอบย่อย 2.4 ด้านเทคโนโลยี</b>							
22. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการสุขภาพ							
23. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับบริการสุขภาพ							
24. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมมาตรฐานการบริการสุขภาพ							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.2 ความคิดยืดหยุ่น</b>							
25. มีการเสนอบริการเชิงสุขภาพที่หลากหลาย							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26. มีการปรับเปลี่ยนตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเชิงสุขภาพ							
27. มีวิธีการหลากหลายเพื่อให้บริการสุขภาพ							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.3 ความคิดริเริ่ม</b>							
28. มีการคิดริเริ่มกระบวนการบริการ							
29. มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงสุขภาพ							
30. มีการคิดริเริ่มรูปแบบการบริหารแบบใหม่							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.4 ความคิดละเอียดละออ</b>							
31. มีการออกแบบระบบบริการครอบคลุมบริการสุขภาพ							
32. มีคัดเลือกผลิตภัณฑ์บริการที่ส่งเสริมสุขภาพ							
33. มีความละเอียดในการปฏิบัติงาน							
<b>องค์ประกอบหลัก 3. การเพิ่มสมรรถนะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้</b>							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.1 การใฝ่เรียนใฝ่รู้</b>							
34. บุคลากรมีความใฝ่รู้ในการให้บริการสุขภาพ							
35. สภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้							
36. ผู้บริหารให้การสนับสนุนบริการเชิงสุขภาพ							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.2 การพัฒนาแบบแผนความคิด</b>							
37. แบบแผนความรู้ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม							
38. มีการจัดเก็บชุดความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม							
39. มีการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.3 การแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>							
40. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรในการให้บริการเชิงสุขภาพ							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรในการให้บริการเชิงสุขภาพ							
42. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเชิงสุขภาพ							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.4 การเรียนรู้ร่วมกัน</b>							
43. การจัดประชุมบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร							
44. การศึกษาดูงานจากภายนอกองค์กร							
45. มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กร							
<b>องค์ประกอบย่อย 3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ</b>							
46. มีระบบความคิดแบบองค์รวม							
47. มีกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน							
48. มีการบูรณาการความรู้มาใช้ต่อยอดในกระบวนการทำงาน							
<b>องค์ประกอบหลัก 4 ด้านการจัดการเชิงสุขภาพ</b>							
<b>องค์ประกอบย่อย 4.1 ด้านสถานที่</b>							
49. สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพจัดให้มีความเป็นส่วนตัวให้ผู้ใช้บริการ							
50. สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพ มีความสงบผ่อนคลาย							
51. สถานที่ให้บริการเชิงสุขภาพ มีความปลอดภัยในการให้บริการลูกค้า							
<b>องค์ประกอบย่อย 4.2 ด้านการบริการเชิงสุขภาพ</b>							
52. มีการจัดเตรียมสถานที่เพื่อให้บริการเชิงสุขภาพ							
53. มีการบริหารจัดการเพื่อกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ							
54. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการเชิงสุขภาพ							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
55. มีการนำข้อมูลบริบทของโรงแรมมาใช้ในการวางแผนให้บริการเชิงสุขภาพ							
56. มีการนำข้อมูลสถิติของนักท่องเที่ยวมาใช้ในการวางแผน							
57. มีการนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผนให้บริการเชิงสุขภาพ							
58. มีการเตรียมสถานที่ที่มีความสอดคล้องกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ							
59. มีการเตรียมกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพ							
60. มีการเตรียมบุคลากรในการให้บริการเชิงสุขภาพ							
61. มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการประสานงานระหว่างแผนก							
62. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติบทบาทและขอบเขตของความรับผิดชอบ							
63. มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน							
64. มีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของทรัพยากรการดำเนินงาน							
65. มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการดำเนินงาน							
66. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน							
<b>ด้านการปฏิบัติงาน</b>							
67. พนักงานในองค์การศึกษาเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ							
68. บุคลากรที่มีประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานที่บรรจุใหม่							
69. องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงาน							
70. มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน							
71. บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน							
72. มีการเตรียมความพร้อมด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการ							
73. มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงาน							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
74. มีความสามารถในการปฏิบัติงาน แก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้							
75. มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า							
76. มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า							
77. มีการปฏิบัติงานที่สร้างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการใช้บริการ							
78. มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร							
<b>ด้านการตรวจสอบ</b>							
79. มีการตรวจสอบประเมินผลด้านความสะอาดสบาย							
80. มีการตรวจสอบประเมินผลด้านความปลอดภัย							
81. การประเมินผลด้านความคุ้มค่า							
82. มีการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานธุรกิจอย่างเป็นธรรม							
83. การดำเนินธุรกิจไม่ผิดกับข้อกำหนด							
84. การดำเนินธุรกิจเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม							
85. การประเมินผลด้านยอดขาย							
86. การประเมินผลด้านความพึงพอใจของลูกค้า							
87. การประเมินผลด้านการทำงานในองค์กร							
<b>ด้านการปรับปรุงแก้ไข</b>							
88. การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการวางแผน							
89. การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการวางแผน							
90. การจัดทำแผนการพัฒาที่เกิดจากการวางแผน							
91. การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการปฏิบัติ							
92. การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการปฏิบัติ							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
93. การจัดทำแผนการพัฒนาที่เกิดจากการปฏิบัติ							
94. การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการตรวจสอบ							
95. การนำเสนอผลต่อผู้บริหารที่เกิดจากการตรวจสอบ							
96. การจัดทำแผนการพัฒนาที่เกิดจากการตรวจสอบ							
<b>องค์ประกอบย่อย 4 ด้านบุคลากร</b>							
97. องค์กรมีการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพมีประกาศนียบัตรประกอบวิชาชีพให้บริการเชิงสุขภาพ							
98. องค์กรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถผ่านการฝึกอบรมการให้กับบุคลากรผู้ให้บริการสุขภาพ							
99. ผู้ให้บริการมีกิริยาท่าทางเป็นมิตรและมีจิตบริการด้วยใจ							
100. ผู้ให้บริการไม่มีโรคประจำตัวที่สามารถติดต่อไปยังผู้อื่น							
<b>องค์ประกอบย่อย 5 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย</b>							
101. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่สะอาดปลอดภัยในการให้บริการ							
102. มีการเก็บดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ที่ใช้ให้บริการ สอดคล้องกับสภาพที่เหมาะสมในการดูแลถนอมรักษาผลิตภัณฑ์							
103. มีการปฏิบัติตามคู่มือถูกต้องตามสุขลักษณะ							
104. มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารสุขอนามัยด้านต่างๆ							
<b>องค์ประกอบย่อย 6 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ</b>							
105. ผู้ประกอบการโรงแรมมีการกำกับดูแลกิจการเป็นไปตามมาตรฐาน							
106. ผู้ประกอบการโรงแรมให้บริการเชิงสุขภาพมีการกำกับดูแลกิจการเป็นไปตามกฎหมาย							



ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
107. มีการรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการไม่เปิดเผยเรื่องส่วนตัวของผู้รับบริการ							

ตอนที่ 2 : ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ง  
ตัวอย่างหนังสือขออนุญาตที่เกี่ยวข้อง



ที่ ศธ 0520.107(พบ)/761

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

30 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมอนันตรา หัวหิน รีสอร์ท แอนด์ สปา

ด้วย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแห รหัสประจำตัว 56604704 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนามาตรฐาน  
ระบบบริหารโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ"

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริการ โรงแรมและนักท่องเที่ยวผู้เคยใช้บริการการ  
ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษา  
โดยตรงได้ที่เบอร์ 094-692-6363

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศธ 0520.107(พบ)/760

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

30 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

ด้วย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณเพชร รหัสประจำตัว 56604704 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนามาตรฐานระบบบริหารโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ"

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริการ โรงแรมและนักท่องเที่ยวผู้เคยใช้บริการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 094-692-6363

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทเวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศธ 0520.107(พบ)/762

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

30 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ชีวาสม อินเตอร์เนชั่นแนล เฮลท์ริสอร์ท

ด้วย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแซ รหัสประจำตัว 56604704 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนามาตรฐาน  
ระบบบริหารโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ"

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร โรงแรมและนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการการ  
ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษา  
โดยตรงได้ที่เบอร์ 094-692-6363

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศธ 0520.107/ 3625

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน **คุณวสันต์ ภิณฑิคุณ** นายภคินมากม่น่งเ็ยจ้งทักเฬรบุรี

ด้วย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแซ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนามาตรฐานระบบบริหารโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ" มีความประสงค์จะขอเข้าสัมภาษณ์ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแซ หมายเลขโทรศัพท์ 094-6926363 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธาทรทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034-218-788, 034-243-435



ที่ ศธ 0520.107)/ 3625

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน **ผู้รักษาฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมโกดเก้นท์ปีซ์ ะจำ**

ด้วย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแซ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานระบบบริหารโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ” มีความประสงค์จะขอเข้าสัมภาษณ์ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแซ หมายเลขโทรศัพท์ 094-6926363 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034-218-788, 034-243-435



ที่ ศธ 0520.107)/ 3825

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน **ผู้อำนวยการ ทรทวงเทียวแห่งประเทศไทย สำนักงานเพชรบุรี**

ด้วย นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแข นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานระบบบริหารโรงแรม ด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ” มีความประสงค์จะขอเข้าสัมภาษณ์ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแข หมายเลขโทรศัพท์ 094-6926363 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034-218-788, 034-243-435



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล ที่อยู่	นางสาวดวงกมล ผ่องพรรณแห 88/9 ถนนติวานนท์ ตำบลบ้านใหม่ อำเภอเมือง ปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	สำเร็จศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาการจัดการโรงแรม มหาวิทยาลัยรังสิต
พ.ศ. 2552	สำเร็จบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	สำเร็จปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2543 – 2545	ตำแหน่งพนักงานเก็บเงินส่วนหน้า โรงแรมมณเฑียรริเวอร์ไซด์
พ.ศ.2545 – 2545	ตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมารีแอร์พอร์ต
พ.ศ.2545 – 2546	ตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (ชั้นธุรกิจ) โรงแรมอมารี แอร์พอร์ต

