

## บทที่ 4

### วิธีการดำเนินการให้คำปรึกษา

ในการดำเนินการให้คำปรึกษา กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้มุ่งให้คำปรึกษาแนะนำ จัดทำและนำเสนอรูปแบบการประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดให้แก่โรงแรม รวมทั้งวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และคู่มือการประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัด โดยการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นในการจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน การกำหนดตัวชี้วัดในระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน พร้อมทั้งจัดทำแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวิธีการให้คำปรึกษาดังนี้

#### วิธีการและขั้นตอนในการให้คำปรึกษา

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ได้กำหนดวิธีการและขั้นตอนในการให้คำปรึกษาเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

##### ส่วนที่ 1

- ศึกษาข้อมูลของโรงแรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของโรงแรม รวมถึงมาตรฐาน และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการอยู่

- การศึกษาแนวคิดต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน

- จัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้แก่ทางโรงแรม ตั้งแต่ระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน โดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อสำรวจหน้าที่งานทั้งหมดของแต่ละตำแหน่ง

##### ส่วนที่ 2

- รวบรวมข้อมูล โดยทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อนำมาวิเคราะห์ และใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับโรงแรมต่อไป โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

- การศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ประวัติของโรงแรม โครงสร้างองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงแรมเอเชีย และโรงแรมอื่นๆ

- การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง/เจาะลึกกับ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ วิธีการและปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำ KPIs ระดับฝ่าย และระดับบุคคล
  - ส่งสรุปบทสัมภาษณ์ให้ทางผู้บริหารยืนยันข้อมูลในการสัมภาษณ์
  - วิเคราะห์ข้อมูล คือการนำข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ชำงต้น มาทำการวิเคราะห์ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ บันทึกเอกสาร ข่าวสารอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงปริมาณการเน้น หรือความถี่ในการสื่อสาร ด้วยการแบ่งเนื้อหาออกเป็นกลุ่ม และประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น (ประภาวดี สืบสนธิ, 2524)
    - วิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงแรม
    - วิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับโรงแรม
      - จัดทำ KPIs ระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับบุคคล
      - เปรียบเทียบ KPIs กับโรงแรมอื่น ในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว
      - ส่งให้ทางโรงแรมทบทวน และยืนยันใน KPIs ที่จัดทำขึ้น โดยการส่ง KPIs ที่ได้จัดทำขึ้นให้แก่ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ เป็นผู้ทบทวนทั้งหมดอีกครั้ง
      - ประชุมรวมหัวหน้างานทุกฝ่าย เพื่อชี้แจงตัวชี้วัด แบบประเมิน และวิธีการประเมิน
      - การนำเสนอข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษา คือ การนำเสนอตัวชี้วัดที่ได้ ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงแรม ดังนี้
        - การนำเสนอตัวชี้วัดโดยครอบคลุมในเรื่องตัวชี้วัดของพนักงานระดับผู้จัดการลงมาจนถึงระดับหัวหน้างาน แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน คู่มือในการประเมิน และวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
        - ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะต่อไป

จากขั้นตอนในการให้คำปรึกษาข้างต้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำในส่วนการศึกษาข้อมูล และแนวคิดต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ในบทที่ 2 และบทที่ 3 ในส่วนขั้นตอนต่อไป ในเรื่องของ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อเสนอแนะ จะกล่าวถึงรายละเอียดในบทต่อไป

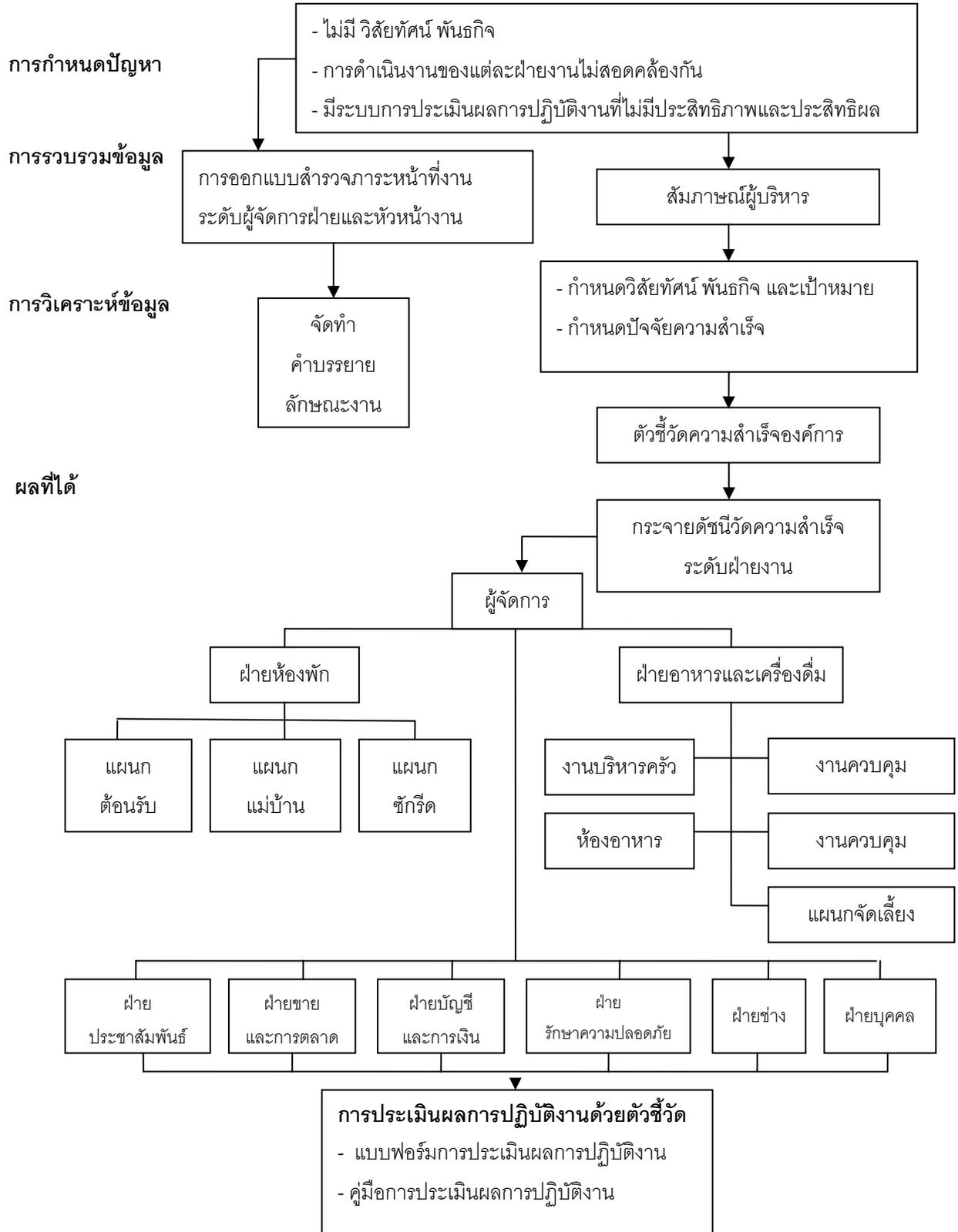
## ประชากรที่ศึกษา

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา เก็บข้อมูลจากประชากรของโรงแรมเอเชีย โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 คน
2. ผู้อำนวยการฝ่าย/อาวุโส จำนวน 4 คน
3. พนักงานระดับผู้จัดการ จำนวน 22 คน
4. พนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 10 คน
5. พนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 29 คน

รูปที่ 4.1

กรอบแนวคิดในการนำเสนอการให้คำปรึกษา



## วิธีการรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการให้คำปรึกษาครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ได้ใช้เครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดในตำแหน่งต่างๆ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน

### 1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาข้อมูลเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และศึกษาหาแนวทางในการจัดทำตัวชี้วัด ดังนี้

1. เอกสารการดำเนินงาน ประวัติ และโครงสร้างองค์การของโรงแรม
2. เอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงแรม
3. ทฤษฎี และกรณีศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย

### 2. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นการซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมายทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้ง และมีความชัดเจนมากขึ้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ประสานงานกับฝ่ายบุคคลของโรงแรม เพื่อทำการนัดหมาย พร้อมทั้งแจ้งให้พนักงานทราบถึงเรื่องที่กำลังศึกษาจะเข้าไปสัมภาษณ์ โดยวิธีการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ได้ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้ช่วยกรรมการ ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงแรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งตัวชี้วัดระดับองค์การ

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) วิธีนี้จะมีแบบสัมภาษณ์ซึ่งพิมพ์เป็นชุดเรียบร้อยแล้ว จะมีคำถามแน่นอน ไม่นอกเรื่อง (วีรยา ภัทรอาชาชัย, 2539, น.217)

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างาน เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้มีความยากง่ายเพียงใด จะได้ทำการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน

## 2. แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทหนึ่ง โดยคำถามเหล่านั้นจะครอบคลุมประเด็นปัญหาที่ต้องการทราบโดยทั่วไป แบบสอบถามจะนิยมใช้ถามเกี่ยวกับเรื่องความคิดเห็น ความรู้สึก ทศนคติ ในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นคำถามที่ไม่ซับซ้อน ผู้ตอบสามารถอ่านคำถามเองได้โดยไม่ต้องอาศัยผู้มาชี้แจง (วีรยา ภัทรอาชาชัย, 2539, น.253)

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ใช้แบบสอบถามในการจัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน เพื่อให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และประหยัดเวลา โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจัดทำแบบสอบถามหน้าทำงานในแต่ละตำแหน่งให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้นๆ ตอบแบบสอบถาม

### การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

- แบบสอบถามจัดทำขึ้นจากเนื้อหา คำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งตามหลักสูตรการโรงแรม
- นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ 1 คน คือ รองศาสตราจารย์สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการใช้ภาษา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง

### ประชากรที่ส่งแบบสอบถาม

เนื่องจากทางโรงแรมไม่มีคำบรรยายลักษณะงาน ของตำแหน่งผู้จัดการ ถึงหัวหน้างาน กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา จึงจัดทำแบบสอบถามคำบรรยายลักษณะงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการ จนถึงระดับหัวหน้างานทุกคน จำนวน 65 คน ในการส่งแบบสอบถามครบทุกคน เนื่องจากพนักงานบางตำแหน่งมีมากกว่า 1 คน แต่อยู่คนละแผนก เช่น ตำแหน่งหัวหน้าครัวประจำห้องอาหาร มีจำนวน 8 คน ซึ่งอยู่คนละห้องอาหาร เช่น ห้องอาหารไทย จีน สากล เป็นต้น