

การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา
คุณภาพในงานบริการประเภทโรงแรม



นางสาวหทัยรัตน์ อภิชาติสถาพร

21/10/2547

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 61769
วัน,เดือน,ปี 2 1 ก.ค. 2549

b..... 11603240
i.....

ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปีการศึกษา 2547

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**APPLICATION OF QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT
TECHNIQUE FOR SERVICE QUALITY IMPROVEMENT
IN HOTEL**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
BACHELOR OF ENGINEERING IN INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF ENGINEERING
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
ACADEMIC YEAR 2004**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้


คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองปริญญาโท

หัวข้อปริญญาโท การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพในงานบริการ
ประเภทโรงแรม
APPLICATION OF THE QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT TECHNIQUE
FOR SERVICE QUALITY IMPROVEMENT IN HOTEL

นักศึกษา นางสาวหทัยรัตน์ อภิชาติสถาพร รหัสประจำตัว 43010824

หลักสูตร วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

อาจารย์ผู้ควบคุมปริญญาโท


(ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อปริญญานิพนธ์	การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพในงานบริการประเภทโรงแรม
นักศึกษา	นางสาวหทัยรัตน์ อภิชาติสถาพร
หลักสูตร	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปีการศึกษา	2547
อาจารย์ผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์	ดร.สิทธิพร ทิมพ์สกุล

บทคัดย่อ

การศึกษาโครงการนี้เป็นการพัฒนาคุณภาพของงานบริการ โดยใช้โรงแรมตัวอย่างในฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าเป็นกรณีศึกษา วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคือ 1. เพื่อเปลี่ยนความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าไปเป็นรูปแบบต่างๆของงานบริการ 2. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานบริการให้สนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด เทคนิคหลักที่นำมาใช้ในโครงการครั้งนี้ คือ เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพในรูปแบบ 4 ช่วง ได้แก่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ เป็นขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าที่เป็นคำพูด แปรออกมาเป็นข้อกำหนดทางเทคนิคที่ใช้กันในโรงแรม 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นขั้นตอนที่แปรจากข้อกำหนดทางเทคนิค ออกมาให้เป็นคุณสมบัติต่างๆที่ต้องการ 3. การวางแผนกระบวนการ เป็นการวิเคราะห์และวางแผน เลือกใช้กระบวนการเพื่อนำไปปรับปรุง โดยพิจารณาว่ากระบวนการดังกล่าวต้องสามารถตอบสนองคุณสมบัติได้ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ เป็นการนำเอากระบวนการในช่วงที่ 3 ไปกำหนดวิธีการควบคุมวิธีการตรวจสอบ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานผลของการศึกษา ทำให้ได้โครงสร้างของระบบบริการประกอบไปด้วย 4 กระบวนการหลักโดยเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า เป็นกระบวนการที่เน้นการเอาใจใส่ คิดตามดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด 2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการให้เรียนรู้ระบบงานและเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง 3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการ และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ เป็นการจัดให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตรวจสอบงานในแต่ละจุดบริการ 4. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาทำให้สามารถทดลองปรับปรุงกระบวนการ ในระยะเริ่มต้นได้เพียง 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า และกระบวนการวิเคราะห์คุณภาพบริการ และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ซึ่งส่งผลไม่สามารถให้ลูกค้าทำการประเมินระบบการบริการที่ออกแบบไว้ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ แต่จากการประเมินของผู้จัดการฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและผู้บริหารมีความเห็น โดยรวมว่าระบบบริการที่ออกแบบไว้ใหม่มีประโยชน์ และมีศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ โดยเวลาที่ใช้ในการรอคอยขณะเช็คอินลดลง 33.3% เวลาที่ใช้ในการรอคอยขณะเช็คเอาท์ลดลง 16.7% อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงานลดลง 30%

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Application of Quality Function Deployment Technique for Service Quality Improvement in Hotel
Student	Miss Hatairat Apichardstaporn
Degree	Bachelor of Engineering in Industrial Engineering King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang
Academic Year	2004
Thesis Advisor	Dr. Sittiporn Pimsakul

ABSTRACT

This thesis is a service quality improvement in Room and Front Office department of Hotel. The main objectives of thesis are 1. To translate customer's want to effectively service 2. To improve service for responding customer's want and customer satisfaction. Quality Function Deployment or QFD is main theory for this thesis. Quality Function Deployment consists of 4 phases which are 1. Product Planning or House of Quality, proceed customer's demand data collection and translate voice of customer to substitute quality characteristics. 2. Product Design, deploy substitute quality characteristics to be subsystems and part characteristics. 3. Process Planning, analyze for process improvement decision which can respond part characteristics. 4. Production Operations Planning and Process Control, define control procedure and inspection method. As the results, service quality improvement by using Quality Function Deployment is in main 4 processes which are 1. Customer Friendly Service, focus on how to take care and follow up customer closely. 2. Employee support service, to improve employee by emphasis on the job training (OJT). 3. Service Quality Analysis and Service Quality Audit, set up work instruction and inspection standard in each service station. 4. Customer Database Control, introduce information technology to control and analyze all useful customer data. Because of a time restriction, it could be implement only 2 processes at the beginning, which are Customer Friendly Service and Service Quality Analysis and Service Quality Audit. Although, it could not be evaluate by customer. But Room and Front Office department manager and an executive have opinion that the new service quality improvement structure is very effective and trend to have potential for establishing customer satisfaction. The assessment by performance measure found that waiting time between check-in is reduced about 33.3%, waiting time between check-out is reduced about 16.7%, and error working of employee rating is reduced to 30%

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูป.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญของโครงการ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ.....	1
1.3 ขอบเขตของโครงการ.....	1
1.4 ประโยชน์ของโครงการ.....	2
บทที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ.....	3
2.2 เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ.....	3
2.2.1 วิวัฒนาการของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ.....	4
2.2.2 การเชื่อมโยงบริษัทเข้าสู่ลูกค้า.....	5
2.2.3 หลักการของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ.....	5
2.2.4 เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่คุณภาพแบบ 4 ช่วง.....	6
2.2.4.1 เฟสที่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ.....	6
2.2.4.2 เฟสที่ 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์.....	10
2.2.4.3 เฟสที่ 3. การวางแผนกระบวนการ.....	10
2.2.4.4 เฟสที่ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ.....	11
2.2.5 การวิเคราะห์เมตริกซ์.....	11
2.2.5.1 การประเมินความสมบูรณ์ของเมตริกซ์.....	11
2.2.5.2 การประเมินความลำเอียงและความเที่ยงพอของเมตริกซ์.....	12
2.2.6 ประโยชน์ของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ.....	13
2.3 การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	13
2.4 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ.....	14
2.4.1 ลักษณะและประเภทของปัญหา.....	14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.2	ข้อควรระวังเมื่อเริ่มทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ.....	15
2.4.3	ขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ.....	16
2.5	ระบบข้อเสนอแนะ.....	16
2.6	แผนภูมิต้นไม้.....	17
2.7	แนวคิดด้านลูกค้าสัมพันธ์.....	18
2.8	ผลที่ได้จากการบริการที่ดี.....	19

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1	การเก็บรวบรวมข้อมูลในหน้าที่การทำงานของพนักงานในแต่ละแผนก.....	20
3.1.1	หน้าที่ทั่วไปของพนักงานรับโทรศัพท์.....	21
3.1.2	หน้าที่ทั่วไปของพนักงานต้อนรับ.....	21
3.1.3	หน้าที่ทั่วไปของพนักงานรับจองห้องพัก.....	22
3.1.4	หน้าที่ทั่วไปของพนักงานยกกระเป๋า.....	22
3.2	การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพแบบ 4 ช่วง.....	23
3.2.1	เฟสที่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ.....	23
3.2.1.1	พิจารณาระบุว่าลูกค้าคือใคร.....	23
3.2.1.2	หาข้อมูลความต้องการของลูกค้า.....	24
3.2.1.3	คัดแยกความต้องการต่างๆ ของลูกค้า.....	24
3.2.1.4	พิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิค.....	27
3.2.1.5	ค่าคะแนนระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของลูกค้า.....	28
3.2.1.6	การตั้งระดับความพึงพอใจเป้าหมาย.....	29
3.2.1.7	ค่าสัดส่วนปรับปรุง.....	29
3.2.1.8	ค่าน้ำหนักอย่างหยาบ.....	29
3.2.1.9	ค่าน้ำหนักมาตรฐาน.....	29
3.2.1.10	การให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองข้อกำหนดทางเทคนิคกับความ ต้องการของลูกค้า.....	30
3.2.1.11	การกำหนดทิศทางการปรับปรุง ค่าเป้าหมายและสมรรถนะของตนเอง.....	30
3.2.1.12	ค่าลำดับก่อนหลังและค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน.....	31
3.2.1.13	การวิเคราะห์บ้านแห่งคุณภาพ.....	32
3.2.2	เฟสที่ 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์.....	34
3.2.2.1	คุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ.....	34
3.2.2.2	เมตริกซ์การออกแบบระบบบริการ.....	35
3.2.2.3	การวิเคราะห์เมตริกซ์.....	36
3.2.3	เฟสที่ 3. การวางแผนกระบวนการ.....	39
3.2.4	เฟสที่ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ.....	42

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ.....	43
4.1.1 กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า.....	43
4.1.2 กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า.....	43
4.1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร.....	44
4.1.4 การวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ.....	45
4.2 ผลการดำเนินการปรับปรุงระบบงานบริการ ในฝ่ายห้องพักและต้อนรับส่วนหน้า.....	45
4.2.1 การทดลองใช้งานระบบบริการที่ออกแบบไว้.....	45
4.2.1.1 การทดลองใช้งานกระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า.....	45
4.2.1.2 การทดลองใช้งานกระบวนการการวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตาม คุณภาพงานบริการ.....	47
4.2.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงระบบงานบริการ.....	47
4.2.3 สรุปผลการดำเนินการปรับปรุงระบบงานบริการ.....	48

บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุปโครงการ.....	51
5.2 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น.....	54
5.2.1 การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพกับองค์กร.....	54
5.2.2 การทดลองใช้งานระบบบริการทั้งโครงสร้าง.....	55
5.2.3 ข้อจำกัดของโครงการ.....	55

หนังสืออ้างอิง.....	56
ภาคผนวก ก.....	ผก 1
ภาคผนวก ข.....	ผข 1
ภาคผนวก ค.....	ผค 1
ภาคผนวก ง.....	ผง 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1	ตารางแสดงการเปลี่ยนความต้องการลูกค้าไปเป็นข้อความที่ใช้ในการทำงานในโรงแรม.....	25
ตารางที่ 3.2	การแปลงความต้องการของลูกค้าไปเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค.....	27
ตารางที่ 3.3	ตารางแสดงระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อ โรงแรม.....	28
ตารางที่ 3.4	ตารางสรุปข้อกำหนดทางเทคนิคทั้งหมดรวมทั้งค่าเป้าหมายและทิศทางการปรับปรุงที่ได้ตั้งเอาไว้.....	31
ตารางที่ 3.5	ตารางสรุปค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานในแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีผลต่อความต้องการของลูกค้า..	32
ตารางที่ 3.6	ตารางแสดงค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานและคะแนนความสำคัญของข้อกำหนดทางเทคนิค.....	36
ตารางที่ 3.7	ตารางแสดงคุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ.....	37



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1 ส่วนประกอบต่างๆ ของบ้านแห่งคุณภาพ.....	9
รูปที่ 3.1 แผนภูมิต้นไม้.....	26
รูปที่ 3.2 เมตริกซ์การวางแผนระบบบริการหรือบ้านแห่งคุณภาพ.....	33
รูปที่ 3.3 แผนภูมิกระบวนการในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคกับคุณลักษณะและข้อกำหนด ส่วนประกอบ.....	34
รูปที่ 3.4 โครงสร้างของส่วนงานเพื่อปรับปรุงระบบงานบริการ.....	35
รูปที่ 3.5 เมตริกซ์การออกแบบระบบบริการ.....	38
รูปที่ 3.6 เมตริกซ์การวางแผนกระบวนการ.....	41



บทที่ 1

บทนำ

ในยุคที่ธุรกิจต่างๆ ถูกผลักดันโดยความต้องการของลูกค้าดังเช่นในปัจจุบันนี้ ความอยู่รอดของธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความพอใจและความประทับใจที่ลูกค้ามีต่อการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรม ซึ่งงานบริการนับเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นในแต่ละ โรงแรมจึงทำการปรับปรุงการบริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

1.1 ความสำคัญของโครงการ

จากการศึกษา โรงแรมตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา พบว่าในปัจจุบัน โรงแรมดังกล่าวยังไม่มีการดำเนินการทางด้านการปรับปรุงคุณภาพงานบริการอย่างเป็นรูปธรรม และทางฝ่ายผู้บริหารมีความประสงค์ที่จะทำการปรับปรุงงานบริการของฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง เนื่องจากทางโรงแรมไม่มีระบบการเก็บข้อมูลคำร้องเรียนของลูกค้า และในระยะหลังไม่ได้มีการรวบรวมความต้องการของลูกค้า ทำให้ไม่ทราบว่าในปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่ จึงได้นำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment) หรือที่รู้จักกันคือว่า เทคนิค QFD มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่ใช้แปลงความต้องการของผู้บริโภคไปเป็นคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิต แล้วจะแปลงต่อเป็นแผนการผลิตจากแผนการผลิตเป็นข้อกำหนด การปรับปรุง และการควบคุมกระบวนการผลิตทั้งหมด กระบวนการทั้งหมดที่เกิดขึ้นก็เพื่อให้แน่ใจได้ว่า สินค้าหรือบริการที่ผลิตออกมาได้จะตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งนั่นก็หมายความว่าสินค้านั้นมีคุณภาพ

เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกๆวงการ ไม่ว่าจะเป็นการค้า การอุตสาหกรรม การบริการ การศึกษา ฯลฯ เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพยังสามารถใช้ในการสำรวจลูกค้า วิเคราะห์และแบ่งแยกลูกค้า ใช้ในการตรวจสอบความผิดพลาดและดูแลทุกขั้นตอนการทำงานให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน ช่วยในทางการตลาด การแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งทางตลาดมากที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเปลี่ยนความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าไปเป็นรูปแบบต่างๆ ของงานบริการ ในส่วนของฝ่ายห้องพักและต้อนรับส่วนหน้า ในทิศทางที่ถูกต้อง

2. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานบริการของธุรกิจโรงแรมให้สนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด

1.3 ขอบเขตของโครงการ

1. ในการศึกษาครั้งนี้จะทำการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการในส่วนฝ่ายห้องพักและต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมตัวอย่างที่นำมาศึกษา

2. การออกแบบโครงสร้างจะดำเนินการตามเทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพแบบ 4 ช่วง โดยสำรวจความต้องการของลูกค้าจากลูกค้าคนไทยที่มาติดต่อหรือมาพักในโรงแรม

3. สำหรับโครงการนี้จะไม่มีการประเมินเพื่อเปรียบเทียบความสามารถทางเทคนิค (Technique Competitive Benchmark) ระหว่างงานบริการของทางโรงแรมตัวอย่างกับโรงแรมอื่นๆ ในระดับเดียวกัน

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าจะเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวและใช้แบบสอบถาม โดยใช้วิธีสุ่มลูกค้าเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า

5. การศึกษานี้เป็นการพัฒนาคุณภาพในค่านางานบริการ โดยจะทำการทดลองเฉพาะส่วนที่สามารถจะทดลองได้ โดยไม่เป็นภาระกับโรงแรมตัวอย่าง เพื่อให้เห็นสถานภาพของระบบที่ออกแบบไว้

6. เมื่อได้ปรับปรุงคุณภาพของงานบริการแล้วจะมีการทดลองปฏิบัติและประเมินผล โดยลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง

1.4 ประโยชน์ของโครงการ

1. ช่วยให้ผู้บริหารของโรงแรมเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง โดยอาศัยข้อมูลจากการเข้าถึงเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์ทางการตลาดในอนาคต

2. เป็นการสนับสนุนส่งเสริมการขายของโรงแรมให้ดีขึ้น เนื่องจากสามารถยกระดับการบริการให้เพียงพอที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในทุกๆ มุมมอง

3. เป็นแนวทางในการใช้เทคนิคการแปรหน้าที่เชิงคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริการของประเภทธุรกิจอื่นๆ

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทที่ 2 นี้จะกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ (Maslow's Needs Hierarchy Theory) เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD) การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle) ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) แนวคิดด้านลูกค้าสัมพันธ์ ผลที่ได้จากการบริการที่ดี

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีของ A.H. Maslow (อ้างถึงใน ธงชัย ลันตวิงศ์, 2536) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับความต้องการไว้ว่า

- มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าสิ่งนั้นอยู่แล้ว หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ และกระบวนการดังกล่าวจะไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มขึ้นตั้งแต่เกิดจนตาย

- ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

- ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นตามลำดับความต้องการ คือ ความต้องการในระดับต่ำ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการขั้นนี้แล้ว การที่จะกำหนดรูปแบบของการให้บริการอย่างมีคุณภาพ จะต้องรู้เท่าทันว่าขณะนี้ เวลาที่ลูกค้ามีความต้องการอะไร เมื่อรู้ทิศทางความพอใจของลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการ ได้ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า

2.2 เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ

เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD) เป็นเทคนิคอย่างเป็นทางการสำหรับการใช้ค้นหาข้อกำหนด หรือรายละเอียดของผลิตภัณฑ์และงานบริการ เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ มีลักษณะเช่นเดียวกับเครื่องมือหรือเทคนิคอื่นๆ อีกหลายชนิดที่ใช้ในระหว่างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และงานบริการ กล่าวคือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน คือ การลดเวลาสูญเสียที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์และงานบริการที่ออกสู่ตลาดให้น้อยที่สุดและทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และงานบริการจะถูกผลิตขึ้นหรือให้บริการอย่างถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้าตั้งแต่แรก ในกรณีของเทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ สิ่งทีกล่าวมานี้

ถูกทำให้สำเร็จได้โดยการสร้างความแน่ใจให้กับทีมว่า ผลผลิตและงานบริการที่ถูกออกแบบมานั้นเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ทีมงานจะทำการค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และจะแปร “ความต้องการที่ได้จากลูกค้า (Voice of Customer)” ไปเป็นความต้องการที่ถูกจัดลำดับความสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และงานบริการ (กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข, 2546)

2.2.1 วิวัฒนาการของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ ได้ถูกเริ่มขึ้นอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกที่ผู้ต่อเรือในนครโกเบ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโรงงานผลิตอุตสาหกรรมหนักของมิตซูบิชิ ในปี ค.ศ. 1972 หลังจากนั้นเทคนิคนี้ก็แพร่หลายอย่างรวดเร็วไปสู่บริษัทอื่นๆ และในที่สุดก็ได้ถูกนำไปเผยแพร่ที่อเมริกาและยุโรปประมาณกลางทศวรรษ 1980 โดยสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการวิวัฒนาการ ดังนี้ (เสริมเกียรติ จอมจันทร์ยอง, 2545)

- ในช่วงปี ค.ศ. 1960 Professors Shigeru Mizuno และ Yoji Akao ได้พยายามพัฒนาวิธีการที่จะสามารถพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าก่อนที่จะผลิตจริง โดยในช่วงนั้นมีแค่วิธีการทางการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ที่มุ่งแต่จะแก้ไขปัญหาระหว่างหรือหลังการผลิต

- Kiyotaka Oshiumi แห่งบริษัทยางบริดจ์สโตน ใช้แผนภูมิแก๊งปลาเพื่อแสดงความต้องการของลูกค้าแต่ละรายในรูปของผลกระทบ (Effect) และแสดงการออกแบบ คุณลักษณะทางด้านคุณภาพ (Quality Characteristics) และคุณลักษณะของกระบวนการ (Process Factors) ในรูปของสาเหตุ (Causes) ที่จำเป็นในการควบคุมและวัด

- ปี ค.ศ.1972 มีการใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ ในการออกแบบถังเก็บน้ำมันในบริษัท Kobe Shipyards ของบริษัท Mitsubishi Heavy Industry โดยคิดแปลมาจากแผนภูมิแก๊งปลา กล่าวคือ เนื่องจากแผนภูมิแก๊งปลาไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและสาเหตุแต่ละตัว จึงได้มีการคิดแปลงให้มีลักษณะเป็นสเปรดชีทหรือเมตริกซ์ โดยที่แถวแสดงผลที่ได้จากความพึงพอใจของลูกค้าและคอลัมน์แสดงสาเหตุที่สามารถวัดและควบคุมได้

- ปี ค.ศ.1980 ในประเทศอเมริกา กลุ่มบิ๊กทรี (Big Three) บริษัทผู้ผลิตรถยนต์และอะไหล่รถยนต์และบริษัทชั้นนำทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ แต่ไม่กว้างขวางนัก เนื่องจากกลัวข้อมูลรั่วไหล ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ใช้งานก็ไม่ค่อยมี

เมื่อดูรายงานเกี่ยวกับความสำเร็จและประโยชน์ที่ได้รับจากเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ แล้วพบว่าเป็นที่น่าประทับใจมาก เช่น เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ ช่วยให้บริษัทโตโยต้า สามารถลดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการผลิตผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทได้ถึง 20 % หลังจากนั้น 5 ปี ตัวเลขนี้ได้เพิ่มสูงขึ้นถึง 61 % ในผลิตภัณฑ์ใหม่ 3 ชนิด ในระหว่างช่วงเวลานี้ เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดลดลง 31 % และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ถูกปรับปรุงอย่างมาก เนื่องจากจำนวนครั้งของการเปลี่ยนแปลงทางวิศวกรรมลดลง (กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข, 2546)

2.2.2 การเชื่อมโยงบริษัทเข้ากับลูกค้า

จุดประสงค์ของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพนั้น ไม่ได้เป็นการสร้างเมตริก แต่จุดประสงค์จริงๆ ของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ นั้นเป็นการเชื่อมโยงบริษัทเข้ากับลูกค้าและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาสินค้าที่ตรงกับความต้องการและเป็นที่พอใจของลูกค้ามากที่สุด หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพนั้นช่วยให้องค์กรพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า และช่วยเพิ่มความพอใจของลูกค้าที่มีต่อตัวสินค้านั้น

โดยทั่วไปธุรกิจมักจะเริ่มขึ้นจากการที่ผู้ประกอบการพบว่า ความต้องการของลูกค้าคืออะไร และเชื่อว่าสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้มากกว่าบริษัทอื่นๆ การทราบความต้องการเริ่มต้นของลูกค้านั้น ไม่ได้เป็นสิ่งจำเป็นหรือสำคัญมากนัก แต่สิ่งสำคัญของการดำเนินงานของบริษัทคือ จะต้องใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการนั้นอย่างต่อเนื่อง ถ้าบริษัทไม่ได้ตอบสนองความต้องการนั้น ก็อาจเสียโอกาสแข่งขันไปได้ บริษัทส่วนใหญ่จะทราบความต้องการของลูกค้าโดยผ่านทางพนักงานขายหรือผ่านทางฝ่ายการตลาด แต่มีบางบริษัทที่อาจหาความต้องการของลูกค้าโดยการพัฒนาแบบสอบถามออกมาใช้เพื่อนำมาวัดความพอใจของลูกค้า

ที่มาของข้อมูลนอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้วความต้องการของลูกค้ายังอาจมาจากการบ่นหรือการตำหนิตัวสินค้า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่พอใจเกี่ยวกับลักษณะหรือประสิทธิภาพของสินค้าอย่างชัดเจน และยังรวมถึงบริการของทางบริษัทอีกด้วย

การที่บริษัทไม่สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้า นั้น ทำให้การเริ่มต้นพัฒนาสินค้าใหม่หรือการพัฒนาสินค้านั้นก็ล้มเหลวไปแล้ว จึงต้องนำหลักการเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ เข้าใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ขั้นตอนของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ นั้นเริ่มต้นจากการใช้เสียงของลูกค้าเป็นข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาความต้องการสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการแก้ไขผลิตภัณฑ์ต่อไป ดังนั้นบริษัทที่ตัดสินใจใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ จึงต้องสามารถหาความต้องการของลูกค้า และต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม (กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข, 2546)

2.2.3 หลักการของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ

หลักการของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพสรุปไว้ 4 ข้อหลักดังต่อไปนี้ (กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข, 2546)

1. เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการวางแผน ซึ่งไม่ได้เป็นเครื่องมือสำหรับการแก้ไขหรือการวิเคราะห์ปัญหา
2. เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นข้อมูลอินพุต เข้าไปยังเมตริกที่สร้าง
3. เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ จะใช้เมตริกในการแสดงข้อมูล ซึ่งใช้เป็นข้อมูล โดยย่อเพื่อให้เห็นขอบเขตของงานก่อนที่จะลงมือทำ
4. ข้อมูลที่ถูกเก็บลงในเมตริกจะช่วยในการตรวจสอบ วิเคราะห์ ตั้งจุดมุ่งหมายในการแข่งขันและทำการหาลำดับความสำคัญ

2.2.4 เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ แบบ 4 ช่วง

เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมีอยู่ 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบ 4 ช่วง (Four Phases Model) 2) Matrix of Matrices Model 3) The Integrated Quality Function Deployment Model สำหรับปริญญาโทฉบับนี้เลือกใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพแบบที่ 1) หรือ แบบ 4 ช่วง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 เฟส ดังนี้ (Bossert, 1991; Cohen, 1995)

2.2.4.1 เฟสที่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ

วัตถุประสงค์หลักของเฟสที่ 1 การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ (Product Planning or House of Quality) เพื่อทำการระบุคุณลักษณะด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ในรูปของตัววัดผลงาน (Performance Measures) และค่าเป้าหมาย (Target Values) ในการออกแบบและการผลิต

ขั้นตอนการทำงานของเฟสที่ 1 มีดังนี้

- พิจารณาระบุว่าลูกค้าคือใคร
 - หาข้อมูลความต้องการของลูกค้า โดยสัมภาษณ์ลูกค้าตัวต่อตัว ดำรงโดยแบบสอบถาม และ ศึกษาจากแบบฟอร์มคำร้องเรียนของลูกค้า รวมไปถึงการเข้าไปดูที่หน้างานจริง
 - คัดแยกความต้องการของลูกค้าโดยใช้งบได้เป็นเสียงของลูกค้าของบ้านแห่งคุณภาพ
 - พิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญ เป้าหมาย และส่วนอื่นๆ ในส่วนของเมตริกซ์การวางแผนของแต่ละความต้องการลูกค้า
 - พิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิคที่จะมาสนับสนุน โดยระดมสมอง (Brain Storming) กับ ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า และผู้บริหาร ในการพิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิคในรูปแบบของตัววัดผลงานที่จะมาสนับสนุนและตอบสนองแต่ละความต้องการของลูกค้า แล้วให้คะแนนความสัมพันธ์ว่าข้อกำหนดทางเทคนิค หรือตัววัดผลงานแต่ละตัวที่คิดขึ้นมาว่ามีความสัมพันธ์ต่อแต่ละความต้องการของลูกค้าของงานบริการมากน้อยเพียงใด แล้วนำความสัมพันธ์ดังกล่าว มาคิดคะแนนรวมกับน้ำหนักความสำคัญที่ให้ไว้ตอนแรก เพื่อสรุปคะแนนความสำคัญว่า ตัววัดผลงานแต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์ต่องานบริการโดยรวมเพียงใด
 - ดูสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละตัวเช่น เสริมกันหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาขั้นถัดไป และป้องกันไม่ให้คุณลักษณะแต่ละตัวมาขัดแย้งกัน
 - พิจารณาเลือกว่าจะนำข้อกำหนดทางเทคนิคตัวใดบ้างไปดำเนินการในขั้นต่อไป
- ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากเฟสนี้คือ คุณลักษณะทางด้านคุณภาพในรูปตัววัดผลงานตัวใดที่มีความสำคัญต่อความต้องการโดยรวมของงานบริการมากที่สุด

บ้านแห่งคุณภาพเป็นการรวบรวมความคิดเห็นของลูกค้าว่าต้องการให้มีคุณลักษณะอะไรบ้างในตัวองงานบริการ เป็นการระบุว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วให้น้ำหนักความสำคัญแก่แต่ละคุณลักษณะซึ่งอาจใช้วิธีการออกแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจะแปลความหมายเสียงของลูกค้าให้เป็นข้อกำหนดทางเทคนิค ซึ่งเป็นศัพท์ทางเทคนิคหรือคำที่ใช้ในภายในองค์กรเพื่อแสดงว่าจะทำอะไร จึงจะทำให้ได้สิ่งที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นจัดลำดับความสำคัญมากที่สุดและทำการคัดเลือกว่าทีมควรเริ่มที่การพัฒนาข้อกำหนดทางเทคนิคตัวใดก่อน โดยเริ่มที่ข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า ในบางกรณีอาจเริ่มที่

ข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีความจำเป็นหรือที่เป็นไปได้มากที่สุดก่อน ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคเหล่านี้อาจมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ว่าขัดแย้งกันหรือเสริมกันเล็กน้อยเพียงใด

บ้านแห่งคุณภาพประกอบด้วยส่วนต่างๆ 9 ส่วน ดังแสดงไว้ในรูปที่ 2.1 ดังนี้

1. ความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement)

หนังสือบางเล่มมักจะเรียกส่วนนี้ว่าเสียงของลูกค้า (Voice of Customers) ความต้องการที่ได้มาโดยปกติจะได้จากคำพูดของลูกค้าซึ่งได้มาโดยหลายวิธีแล้วจึงนำข้อความของลูกค้ามาจัดลำดับชั้น โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ เช่น แผนภูมิต้นไม้เข้ามาช่วย การใช้วิธีการเข้าถึงเสียงของลูกค้าเก็บความต้องการของลูกค้ามากรอกทางด้านซ้ายของบ้านแห่งคุณภาพ ทำให้หลายวิธีเช่น

- การสำรวจ (Survey) โดยทางจดหมาย โทรศัพท์ ใบบัตรแสดงความคิดเห็น แบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Groups) โดยผู้ส่งเสริม (Facilitator)
- การสัมภาษณ์ (Interviews) แบบตัวต่อตัว (Face to face) และทาง โทรศัพท์
- การตอบกลับ (Feedback) จากลูกค้าและผู้ใช้งาน
- ข้อติ (Complaints) โดยทางจดหมาย
- การเยี่ยมชม (Direct Visits)
- ข้อมูลการรับประกัน (Warranty Data) ข้อมูลจากการบริการ
- สายด่วน (Hotlines)
- บันทึกยอดขาย (Sales Records)
- การวิเคราะห์การสูญเสียลูกค้า (Lost Customer Analysis)
- การวิเคราะห์ศักยภาพของตลาด (Analysis of Market Potential)
- สิ่งพิมพ์ (Publication) เอกสารทางราชการ นิตยสาร

ในปฏิญญาฉบับนี้ การเข้าถึงเสียงลูกค้าใช้วิธีการรวบรวมความต้องการของลูกค้าโดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และการสำรวจโดยแบบสอบถาม

2. คะแนนความสำคัญโดยเฉลี่ย (Customer Importance)

ได้มาจากการประเมินของลูกค้าว่าในแต่ละความต้องการของลูกค้า นั้น มีระดับความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ข้อมูลส่วนนี้จากแบบสอบถาม

3. เมตริกซ์การวางแผน (Planning Matrix)

เมตริกซ์นี้คือส่วนขวามือทั้งหมดของบ้านแห่งคุณภาพ เมตริกซ์การวางแผนนี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญให้แก่ความต้องการของลูกค้าที่ได้ในส่วนแรก ในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยแฟกเตอร์หรือค่าน้ำหนักความสำคัญต่างๆ เพื่อใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ยน้ำหนักความสำคัญ

4. ข้อกำหนดทางเทคนิค (Technical Requirements)

ความต้องการของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ที่แสดงออกมาในรูปของภาษาที่ใช้ภายในองค์กร หรือที่รู้จักกันดีว่าเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค ข้อกำหนดทางเทคนิคที่ใช้กันโดยทั่วไปคือตัววัดผลงาน (Performance Measurement) นอกจากนี้ก็มี ข้อกำหนดทางเทคนิคประเภทอื่นๆ ได้แก่ หน้าที่ของผลิตภัณฑ์ (Product Functions) ระบบย่อยของผลิตภัณฑ์ (Product Subsystems) ขั้นตอนของกระบวนการ (Process Steps)

5. เมตริกซ์ความสัมพันธ์ (Relation Matrix)

แสดงถึงการตัดสินใจของทีมงานผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ในเรื่องผลกระทบ (Impact) และความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีต่อความต้องการของลูกค้า

6. เมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ส่วนนี้เป็นส่วนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละตัว แสดงให้เห็นว่าข้อกำหนดทางเทคนิคใดจะสนับสนุนกัน และข้อกำหนดทางเทคนิคใดจะขัดแย้งกัน ในทิศทางใด และข้อกำหนดทางเทคนิคใดควรจะถูกคัดเลือก

7. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarks)

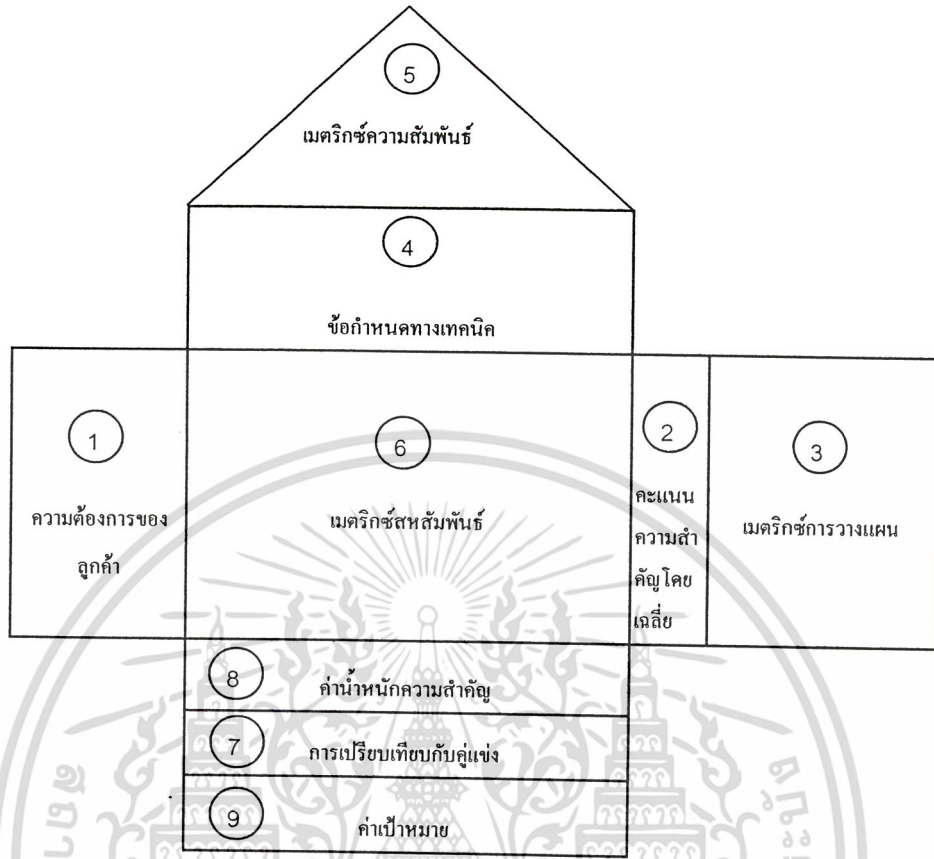
หลังจากที่ทราบถึงลำดับความสำคัญก่อนหลังของข้อกำหนดทางเทคนิคแล้ว จึงนำลำดับความสำคัญดังกล่าว มาช่วยตัดสินใจเลือกว่าควรจะนำข้อกำหนดทางเทคนิคใดบ้างมาทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปรียบเทียมนั้นจะต้องทำการเปรียบเทียบให้อยู่ในรูปภาษาเดียวกับที่ใช้ในข้อกำหนดทางเทคนิค เช่น ถ้าข้อกำหนดทางเทคนิคเป็นตัววัดผลงาน การเปรียบเทียบก็ต้องเปรียบเทียบกับตัววัดผลงานนั้นๆ เช่นกัน

8. ค่าน้ำหนักความสำคัญ (Weight)

ส่วนนี้เป็นการคำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญของข้อกำหนดทางเทคนิคเพื่อจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งได้จากผลรวมของค่าความสัมพันธ์ในแต่ละสดมภ์ ข้อกำหนดทางเทคนิคใดมีค่าน้ำหนักนี้ยิ่งมาก ยิ่งแสดงว่ามีความสำคัญต่อบริการ

9. ค่าเป้าหมาย (Target Value)

ส่วนนี้เป็นส่วนที่กระทำภายหลังจากที่ได้เลือกข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีความสำคัญสูงสุดและได้ทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นการตั้งเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายให้กับข้อกำหนดทางเทคนิคที่เลือกไว้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัววัดผลงาน ฟังก์ชันหรือลักษณะหน้าตา (Features) ขึ้นอยู่กับรูปแบบของข้อกำหนดทางเทคนิค แต่การตั้งเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในรูปแบบของตัววัดผลงาน จะทำได้ง่ายกว่าและเป็นรูปธรรมกว่าการตั้งเป้าหมายแบบอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการผลักดันกิจกรรมการพัฒนาในขั้นตอนนี้ไปทั้งหมด



รูปที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบต่างๆ ของบ้านแห่งคุณภาพ

2.2.4.2 เฟสที่ 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์

เฟสที่ 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design or Product Deployment) จะทำการออกแบบโดยอาศัยแผนภูมิต้นไม้ ทำการกระจายส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ จนกระทั่งได้คุณลักษณะของชิ้นส่วนที่สำคัญ โดยเริ่มจากการแบ่งผลิตภัณฑ์รวม (Total Product) ออกเป็นระบบย่อย (Subsystem) หลังจากนั้นแบ่งระบบย่อยออกเป็นชิ้นส่วนย่อย (Parts) ซึ่งจุดนี้จะมีการประเมินชิ้นส่วนย่อยแต่ละส่วน เพื่อหาคุณลักษณะของแต่ละชิ้นส่วนย่อย (Part Characteristics) ที่สำคัญต่อการออกแบบ คุณลักษณะนี้อาจเป็นตัววัดผลที่บ่งชี้ถึงทิศทางของผลลัพธ์ที่ได้ว่าดีขึ้นหรือไม่

ขั้นตอนการทำงานของเฟสที่ 2 มีดังนี้

- บันทึกคุณลักษณะของงานระบบบริการฝ่ายขาย ใต่ด้านบนของเมตริกซ์การออกแบบ
 - นำข้อมูลที่เป็นตัววัดผลงานของระบบที่ได้จากเมตริกซ์ที่ 1 มาป้อนใส่ทางด้านซ้ายของเมตริกซ์การออกแบบ
 - หาความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลงานของระบบและลักษณะของงาน
 - คำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Rating) เพื่อลำดับความสำคัญของลักษณะของงานที่มีผลกระทบต่อตัววัดผลงานของระบบได้
 - หาค่าเป้าหมาย (Target Value) ของลักษณะของงานที่สำคัญ
 - พิจารณาเลือกลักษณะของงานที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลป้อนเข้าทางด้านซ้ายของเฟสที่ 3
- ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากเฟสนี้ คือ คุณลักษณะขององค์ประกอบของแต่ละระบบย่อยในระบบบริการพร้อมทั้งน้ำหนักความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะ

2.2.4.3 เฟสที่ 3. การวางแผนกระบวนการ

เฟสที่ 3. การวางแผนกระบวนการ (Process Planning) จะช่วยในการระบุตัวแปรที่สำคัญของกระบวนการได้อย่างชัดเจน โดยจะทำการระบุกระบวนการหลักหรือกระบวนการประกอบของระบบ (System Assembly Process) แล้วหากระบวนการประกอบย่อย (Subassembly Process) ที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการหลัก หลังจากนั้นทำการปฏิบัติงานที่ทำในแต่ละกระบวนการประกอบย่อยทั้งหมด เมื่อระบุการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว ทีมจะใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษ ประกอบกับการทดลอง เพื่อระบุตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกระบวนการประกอบย่อย

ขั้นตอนการทำงานของเฟสที่ 3 มีดังนี้

- ระบุหรือทำการวางแผนกระบวนการหลัก กระบวนการย่อย การปฏิบัติงาน ตัววัดผลการปฏิบัติงานของกระบวนการบริการลงในแผนภูมิ
- ตัวแปรที่สำคัญต่อกระบวนการนี้คือ ลักษณะวิธีการปฏิบัติงาน เช่น ทำอย่างไรจึงจะทำให้ระบบการบริการมีคุณภาพ สามารถที่จะตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
- ป้อนตัวแปรที่สำคัญต่อกระบวนการบริการใต่ทางด้านซ้ายของเมตริกซ์การพัฒนากระบวนการ
- ป้อนคุณลักษณะของงานที่ได้จากเมตริกซ์การออกแบบใต่ทางด้านบนของเมตริกซ์การพัฒนากระบวนการ
- หาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและตัวแปรของกระบวนการ

- คำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Ratings) เพื่อพิจารณาหาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณลักษณะของงานมากที่สุด
- พิจารณาเลือกตัวแปรของกระบวนการที่สำคัญไปเป็นข้อมูลในเฟสที่ 4
 ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้ จะทำให้ทราบว่าพารามิเตอร์ใดที่มีผลกระทบต่อคุณลักษณะขององค์ประกอบในระบบย่อยต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นในการควบคุมพารามิเตอร์นั้นๆ เพื่อให้กระบวนการต่างๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี

2.2.4.4 เฟสที่ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ

เฟสที่ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (Production Operations Planning and Process Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นการสร้างตารางหรือรายการสำหรับใช้ตรวจสอบขั้นเพื่อระบุคุณลักษณะที่ต้องการในการปฏิบัติงาน จุดตรวจสอบการวางแผนกระบวนการ และกราฟควบคุมการวางแผนคุณภาพ เอกสารที่ใช้ตรวจนี้ควรประกอบด้วย การตั้งค่าเครื่องจักร วิธีการควบคุม ขนาดและความถี่ในการสุ่มตัวอย่าง เอกสารควบคุม เอกสารอบรมผู้ปฏิบัติงาน และงานการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน

2.2.5 การวิเคราะห์เมตริกซ์

หลังจากได้บ้านแห่งคุณภาพ และทำการกำหนดระดับความสำคัญของแต่ละคุณสมบัติของบริการที่ได้รับข้อมูลมาจากลูกค้า สรุปรายชื่อข้อกำหนดทางเทคนิคที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพิจารณา กำหนดระดับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้ากับข้อกำหนดทางเทคนิค

ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการตรวจสอบเมตริกซ์อีกครั้งว่า ระดับความสัมพันธ์ที่พิจารณาไว้นั้น สมเหตุสมผลหรือไม่ บ้านแห่งคุณภาพสามารถพิจารณาตรวจสอบวิเคราะห์ในลักษณะของความสมบูรณ์ (Completeness) ความลำเอียง (Bias) และความเพียงพอ (Adequacy)

2.2.5.1 การประเมินความสมบูรณ์ของเมตริกซ์

บ้านแห่งคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการลำดับความสำคัญ ความต้องการของลูกค้า ข้อกำหนดทางเทคนิค และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ปัจจัย คือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดทางเทคนิค แต่มีคำถามว่า

1. จะรู้ได้อย่างไรว่าเมตริกซ์ที่ได้มานั้นมีความสมบูรณ์
2. เมตริกซ์ที่ได้นั้นรวบรวมความต้องการของลูกค้าที่จำเป็นไว้ทั้งหมดหรือไม่
3. ทีมงานพัฒนาได้พิจารณาถึงข้อกำหนดทางเทคนิคครบทุกตัวหรือไม่

ในลำดับแรกวิเคราะห์ว่ามีที่ว่างในเมตริกซ์ของช่องความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดทางเทคนิคหรือไม่ ในการปฏิบัติแล้วการที่จะหาความต้องการของลูกค้าที่ครบถ้วนเป็นเรื่องยาก แต่ตัวของเมตริกซ์เองสามารถให้ข้อมูลว่า ความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองหรือมีความจำเป็นหรือไม่

- หากมีช่องว่างในแนวนอน

เป็นการเตือนให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้านั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับทุกข้อกำหนดทางเทคนิค ซึ่งแสดงว่าความต้องการของลูกค้านั้น ไม่ได้รับการตอบสนองหรืออาจจะเป็นไปได้ว่าการรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น

- หากมีช่องว่างในแนวคิด

เป็นการบอกให้ทราบถึงว่าข้อกำหนดทางเทคนิคนั้น ไม่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้นหรือเมตริกซ์นั้นมีขนาดใหญ่มากเกินไป

อย่างไรก็ตาม เมื่อพบเหตุการณ์ในลักษณะดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ควรจะย้อนกลับมาพิจารณาในรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความต้องการของลูกค้านั้นในคุณสมบัติของตัวสินค้า ทางบริษัทนั้นๆ มีเอกสารแสดงผลสนับสนุนหรือไม่
2. แผนผังเมตริกซ์ที่อาจจะมีขนาดใหญ่เกินไป มีข้อกำหนดทางเทคนิคหลายระดับ สำหรับรายละเอียดระดับสุดท้ายของความต้องการของลูกค้านั้นทำให้ยากต่อการพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสอง
3. ทีมงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจพื้นฐานของการให้คำจำกัดความ ตัวข้อกำหนดทางเทคนิค และยากต่อการกำหนดความสัมพันธ์ต่อความต้องการของลูกค้านั้น
4. ในการพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อกำหนดทางเทคนิคกับความต้องการของลูกค้านั้นในแต่ละรายการ จะต้องเป็นอิสระจากความต้องการของลูกค้านั้นในรายการอื่นๆ

ในลำดับต่อไปหากพบว่ามีความต้องการของลูกค้านั้นในคุณสมบัติของตัวสินค้าและบริการตั้งแต่ 2 ข้อขึ้นไป ที่มีระดับความสัมพันธ์กับข้อกำหนดทางเทคนิคที่เหมือนกัน ซึ่งในความต้องการของลูกค้านั้นจะถูกแบ่งออกเป็นลำดับอย่างชัดเจนในหัวข้อและรายละเอียด กรณีปัญหาที่พบความต้องการของลูกค้านั้นทั้งสองข้อในแนวนอนมีความสัมพันธ์กับข้อกำหนดทางเทคนิคที่เหมือนกัน แสดงให้เห็นว่าความต้องการของลูกค้านั้นทั้งสองข้อดังกล่าว มีความแตกแยกรายละเอียดของความต้องการที่มากเกินไป สามารถยุบรวมกันได้

อีกกรณีคือหากพบว่าในข้อความความต้องการของลูกค้านั้นที่ระดับความสัมพันธ์กับข้อกำหนดทางเทคนิคเฉพาะระดับต่ำสุดเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าเมตริกซ์ดังกล่าวไม่มีข้อกำหนดทางเทคนิคที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้นในข้อดังกล่าวได้อย่างเพียงพอ เมื่อพบว่าเมตริกซ์มีลักษณะที่ไม่สมบูรณ์ดังกล่าวมาแล้วทั้งหมด ให้กลับไปทำการศึกษาวិเคราะห์ในรายละเอียดใหม่ แก้ไขอีกครั้งจนกว่าจะได้เมตริกซ์ที่สมบูรณ์

2.2.5.2 การประเมินความลำเอียงและความเพียงพอของเมตริกซ์

หลังจากได้เมตริกซ์ที่มีความสมบูรณ์ของรูปแบบแล้ว ขั้นตอนต่อไปตรวจสอบว่าการพิจารณาให้ระดับความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ของทีมงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอและไม่มีความลำเอียงเมตริกซ์ หากมีเพียง 1 หรือ 2 ข้อกำหนดทางเทคนิคเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละความต้องการของลูกค้านั้น สาเหตุจากการศึกษาและวิเคราะห์ผลความต้องการของลูกค้านั้นที่ไม่เพียงพอ ทีมงานพัฒนาดึงนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์ใหม่ พยายามหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้านั้นและจึงนำมาพิจารณาใหม่

นอกจากนี้การจัดกลุ่มระดับความสัมพันธ์ของข้อกำหนดทางเทคนิค และความต้องการของลูกค้านั้นส่วนด้านซ้ายมือของเมตริกซ์ในลักษณะดังกล่าวข้างต้น เกิดจากความไม่เข้าใจทั้งความต้องการของลูกค้านั้นและข้อกำหนดทางเทคนิค และเกิดจากไม่มีการจัดลำดับชั้นของแต่ละความต้องการ ทีมงานพัฒนาต้องทำการวิเคราะห์อีกครั้ง โดยอาศัยเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์ดังกล่าว เช่น แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagrams) และแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) อีกกรณีหนึ่งซึ่งแสดงในเมตริกซ์ คือทุกข้อกำหนดทางเทคนิคมีความสัมพันธ์ในระดับสูงสุดหรือการพึ่งพอใจ

เฉพาะเจาะจงต่อความต้องการของลูกค้าเพียงข้อเดียว ลักษณะเช่นนี้ คือ เกิดความลำเอียงขึ้น จึงควรประเมินระดับความสัมพันธ์ใหม่อีกครั้งและควรแยกความต้องการของลูกค้าในหัวข้อดังกล่าวออกเป็นความต้องการอีกระดับหนึ่ง

เมทริกซ์ที่แสดงการกระจายตัวของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดทางเทคนิคทั้งทั้งแผนผัง แต่มีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ระดับที่ค่อนข้างต่ำหรืออ่อนแอคือมีแต่คะแนน 1 คะแนน ลักษณะเช่นนี้อาจจะเกิดจาก 2 กรณี คือ

1. ไม่มีความชัดเจนในการพิจารณาข้อกำหนดทางเทคนิค เพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า
2. ไม่มีความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิค

2.2.6 ประโยชน์ของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ

ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพสรุปได้ 4 ข้อหลักดังนี้

1. สามารถเข้าถึงลูกค้า

- เข้าใจความต้องการของลูกค้า
- ใช้ข้อมูลของกลุ่มแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดสรรทรัพยากรบริษัทได้ตามลำดับความสำคัญ
- บ่งชี้ถึงหัวข้องานที่ต้องดำเนินการ
- สร้างโครงสร้างข้อมูลลูกค้า

2. สามารถลดเวลาดำเนินงาน

- ลดจำนวนครั้งในการออกแบบ
- จำกัดจำนวนและขนาดของปัญหา
- ลดการพัฒนาที่ซ้ำซ้อนในอนาคต
- เข้าใจถึงโอกาสและความเป็นไปได้ในการพัฒนาในอนาคต

3. สามารถสร้างงานเป็นทีม

- สร้างการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
- สร้างความสามัคคี
- ปลุกฝังระบบประชาธิปไตย
- สร้างจุดหมายร่วมกัน

4. สามารถสร้างระบบเอกสารข้อมูล

- ง่ายต่อความเข้าใจ และวิเคราะห์
- เพิ่มเลื่อมรูปแบบเอกสาร
- ใช้ประโยชน์จากเอกสารได้เต็มที่

2.3 การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษามีข้อจำกัดในด้านของเวลา และงบประมาณทำให้ต้องมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างบางส่วนมาศึกษา การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสามารถวิเคราะห์และสรุปผลอ้างอิงผลลัพธ์ไปสู่ประชากรได้

ลักษณะตัวอย่างที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- มีขนาดเหมาะสม เพียงพอที่จะใช้ค่าของตัวอย่างสรุปอ้างอิงไปสู่ประชากรได้ด้วยวิธีการทางสถิติ
 - สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถให้ข้อมูลตามปัญหาการวิจัย
 - ควรเป็นตัวแทนที่มาจากทุกลักษณะที่เป็นไปได้ของประชากร คือมีโอกาสในการถูกเลือกเท่าๆกัน
- ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณจากสูตร ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1970) ซึ่งแสดงไว้ในสมการที่ 2.1 ดังนี้

$$n = N / (1 + Ne^2) \quad (2.1)$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
 N = ขนาดของประชากร (Number of Population)
 e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (Level of Error)

2.4 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle) หมายถึงกลุ่มคนขนาดเล็ก (3-10 คน) ที่ทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกันมารวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมด้านการปรับปรุงงานที่กลุ่มของตนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลถึงการปรับปรุงคุณภาพโดยไม่มีใครบังคับ

หลักการของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ คุณภาพต้องติดเข้าไปในกระบวนการ (Built in the Process) ไม่ใช่แค่การตรวจสอบ (Inspection)

- มีการประชุมกันเป็นประจำ (1-2 ครั้ง/สัปดาห์)
- ทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความสมัครใจและร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง
- เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- พัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกัน
- ใช้เทคนิคกิจกรรมกลุ่มแก้ปัญหาในหน่วยงานของตน (ไม่ใช่ปัญหาของคนอื่น หรือให้คนอื่นมาแก้)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์ต้องการแสดงออกถึงความสามารถ ต้องการให้ตัวเองเป็นที่ยอมรับในสังคม หลักการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้แสดงออก (คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544)

2.4.1 ลักษณะและประเภทของปัญหา

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาค่าได้หลายประเภท เช่น

1. ปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงานเอง

- มีความลำบากในการทำงาน
- มีอุบัติเหตุบ่อย
- หุคงานบ่อย มาสายบ่อย
- ขาดการประสานงาน

2. ปัญหาเรื่องความสกปรก ความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยของที่ทำงาน
3. ปัญหาเกี่ยวกับการผลิต เช่น
 - ผลผลิตตกต่ำ
 - มีของสูญเสียมมาก
 - เครื่องจักรเสียบ่อย ๆ
 - ผลิตสินค้าไม่ทัน
 - ขาดการประสานงาน
 - การผลิตไม่สอดคล้องกับหน่วยอื่น เกิดคอขวด
4. ปัญหาค่าใช้จ่ายสูง
5. ปัญหาการซ่อมบำรุง
 - ซ่อมไม่ทัน
 - ไม่มีอะไหล่
 - เครื่องเสียบ่อย ๆ
 - ช่างว่างงาน
6. ปัญหาการตลาด
 - ส่งสินค้าไม่ทัน
 - ส่งผิด
 - ถูกปฏิเสธ
 - ขายต่ำกว่าคู่แข่ง
7. ปัญหาสิ่งแวดล้อม (ในที่ทำงาน)
 - เสียงดัง
 - ฝุ่นมาก
 - แสงไม่พอ
 - ระบายอากาศไม่ดี
8. ปัญหาด้านธุรการ บริหารบุคคล
 - การรับส่งเอกสาร สูญหายบ่อย
 - คั้นเอกสารไม่เจอ
 - ของใช้สำนักงานสิ้นเปลือง
 - จ่ายเงินช้า

ปัญหาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขอให้เน้นปัญหาที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อพนักงานเป็นอันดับแรก อย่าไปเน้นที่ปัญหาของบริษัท

2.4.2 ข้อควรระวังเมื่อเริ่มทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ข้อควรระวังในการเริ่มทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ความสำเร็จอาศัย “คน” เป็นหลัก ระวังล้มเหลวเมื่อเริ่ม ถ้าเริ่มต้นไม่ดีและหลักการไม่แม่น
2. ก่อนจะเริ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพควรดูความพร้อมพื้นฐานด้านนโยบายบริษัท กระบวนการผลิตโครงสร้างบริหาร พื้นฐานของพนักงาน ปัญหาภายใน ฯลฯ
3. ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาเริ่มงาน
4. ต้องคัดแปลงงานเดิมที่ขัดแย้งกับหลักการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพก่อน
5. ผู้บริหารระดับสูงอย่าหวังผลเร็วเกินไป ควรใช้ความอดทนพอสมควร
6. ควรใช้เวลาเตรียมพนักงานพอสมควรอย่างมีขั้นตอน ฟูพื้นฐานการดูงาน หัวใจโอมาฉาย สอนเทคนิคกิจกรรมกลุ่มคุณภาพต่าง ๆ ช่างวิทยากรมาบรรยาย
7. ให้ถือว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา
8. อย่ามุ่งหวังในรางวัลมากเกินไป อย่าให้รางวัลเป็นเงิน
9. เริ่มแรกอย่างมุ่งผลประ โยชน์บริษัท ให้มุ่งประโยชน์ที่ตัวพนักงานก่อน ผลประโยชน์ของบริษัทจะตามมาภายหลัง

2.4.3 ขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้

1. บริษัทประกาศนโยบายกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
2. เตรียมการเพื่อเริ่มต้นกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
 - ตั้งคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของบริษัท
 - กำหนดหลักเกณฑ์/ระเบียบกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
 - ตั้งผู้ประสานงาน
 - จัดเตรียมหัวหน้างานเป็นหัวหน้ากลุ่มชั่วคราว
 - เตรียมพนักงานสอนหลักการและเครื่องมือต่างๆที่ใช้ใน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น
3. เริ่มกิจกรรมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
 - จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (กลุ่มละ 3-10 คน)
 - จัดทะเบียนกลุ่ม (ตั้งชื่อกลุ่ม เชิงสร้างสรรค์)
 - ประชุมค้นหาปัญหาทำกิจกรรม (ให้สมาชิกโหวตกันตั้งประธาน เลขานุการ)
 - กำหนดหัวข้อเรื่องและเป้าหมาย (จดทะเบียนกิจกรรม)
 - ดำรงสภาพปัจจุบัน (เก็บข้อมูล)
 - เข้าวงจรเดมมิ่ง (Deming): PDCA (Plan Do Check Action)
 - กำหนดมาตรฐานการทำงาน
 - เสนอผลงาน พร้อมกันหมด ให้รางวัล (ไม่เป็นเงิน)
 - วางแผนทำเรื่องใหม่ต่อไป

ระยะเวลาทำกิจกรรม ประมาณ 6-8 เดือนต่อรอบ

2.5 ระบบข้อเสนอแนะ

ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมโดยเสนอแนะความคิดที่เป็นประโยชน์ ในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพงาน โดยข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ จะได้รับการยกย่องชมเชย หรือมีรางวัลตอบแทน

ระบบข้อเสนอแนะเริ่มเกิดขึ้นครั้งแรกที่สหราชอาณาจักร ในปี ค.ศ.1980 หลังจากนั้นในปี ค.ศ.1984 มีการเผยแพร่ไปในประเทศอเมริกา โดยเริ่มใช้ที่บริษัทโกดัก ในช่วงก่อนเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 เล็กน้อย ประเทศญี่ปุ่นได้นำไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น ในบริษัท ฮิตาชิ ได้รับข้อเสนอแนะ 4.6 ล้านเรื่องต่อปี ปัจจุบันจำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นมีประมาณ 19 เรื่องต่อคนต่อปี (คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544)

ตัวอย่างของหัวข้อข้อเสนอแนะ (ประเด็น) ได้แก่

1. การปรับปรุงงานของตัวพนักงานเอง
2. การประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น พลังงาน วัสดุ
3. ปรับปรุงสถานที่และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
4. การปรับปรุงเครื่องจักร และกระบวนการผลิต
5. การปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ทำงาน
6. ปรับปรุงงานภายในสำนักงาน
7. ปรับปรุงคุณภาพสินค้า
8. แนวคิดเกี่ยวกับสินค้าใหม่
9. การบริการลูกค้า และความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.6 แผนภูมิต้นไม้

แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งในเทคนิคเครื่องมือใหม่ 7 แบบสำหรับควบคุมคุณภาพ (7 New QC Tools) ซึ่งเป็นวิธีการที่ประยุกต์ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์หน้าที่ จากวิธีการของวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหรือผลลัพธ์ แล้วหาแนวทางขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ โดยการเรียงลำดับความสัมพันธ์ให้กระจายต่อเนื่องกัน (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2543)

ขั้นตอนการสร้างแผนภูมิต้นไม้ สามารถกำหนดเป็นลำดับขั้นตอนย่อยลงไปดังนี้ คือ

1. กำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์
2. กำหนดมาตรการ / วิธีการแก้ไขครั้งที่ 1
3. กำหนดมาตรการ / วิธีการแก้ไขครั้งที่ 2
4. กำหนดมาตรการ / วิธีการแก้ไขครั้งที่ 3
5. จัดทำ แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram)
6. จัดทำ แผนภูมิกิจกรรม (Activity Diagram)

ข้อดีของแผนภูมิต้นไม้

- ทำให้มีกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้รายการที่สำคัญและเกี่ยวข้องถูกนำพิจารณาครบถ้วน
- ทำให้การตกลงภายในสมาชิกกลุ่มสะดวกขึ้น

2.7 แนวคิดด้านลูกค้าสัมพันธ์

แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า 14 ข้อ ดังนี้

1. รักษาความมั่นใจสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า เมื่อมีการนัดหมายหรือตกลงใดๆ จะต้องให้บริการโดยเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส มีความอบอุ่น โดยไม่มีการบ่นถึงความยากลำบากหรือความสิ้นเปลืองต่างๆ

2. ตอบรับโทรศัพท์ที่เข้ามาอย่างรวดเร็วภายในไม่เกิน 5 วินาที การตอบรับโทรศัพท์ช้า ถือว่าเป็นการทำลายภาพพจน์และความน่าเชื่อถือของบริษัท

3. ตอบรับไม่ว่าจะทางจดหมาย โทรศัพท์บุคคล ในเรื่องที่ได้รับเอกสารหลักฐานต่างๆแล้ว ภายใน 2 วัน ในกรณีที่ไม่สามารถทำได้ตามกำหนดจำต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบโดยเร็ว พร้อมทั้งแจ้งให้แน่ชัดว่าจะทำให้แล้วเสร็จเมื่อใด

4. ไม่ควรให้ลูกค้ารอคอยนานกว่า 5 นาที ก่อนที่จะมีผู้มาให้บริการ เนื่องจากการสูญเสียทางเศรษฐกิจของลูกค้า

5. พนักงานทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อลูกค้า การทำธุรกิจหรือติดต่อในทุกครั้ง พนักงานต้องให้เกียรติแก่ลูกค้า แสดงกริยามารยาทเรียบร้อยอ่อนน้อม ถ่อมตน มีความเป็นมิตรกับลูกค้า และจะต้องแสดงความสนใจในตัวลูกค้า

6. เมื่อมีสิ่งบกพร่องเกิดขึ้น รีบไปหาและแจ้งแก่ลูกค้าทราบก่อนที่ลูกค้าจะทราบด้วยตนเอง

7. การติดต่อสื่อสารหรือเจรจาธุรกิจใดๆ บริการจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความซื่อสัตย์และเปิดเผย

8. ระบบการบริการจำต้องมีความน่าเชื่อถือ

9. การแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างรวดเร็ว และไม่ควรให้มีความผิดพลาดในเรื่องเดียวกันเกิดขึ้นเป็นครั้งที่ 2 โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อลูกค้ารายเดียวกัน

10. พนักงานทุกคนจะต้องเป็นผู้รู้ข้อมูลต่างๆที่จำเป็น คือ เรื่องเกี่ยวกับสินค้าที่ตนขาย (Know The Product) เรื่องเกี่ยวกับบริการที่ให้ (Know The Service) รู้จักองค์กรที่ตนทำงานอยู่ (Know The Organization) รู้ว่าจะต้องทำงานอะไรบ้างให้สำเร็จลุล่วง (Know How To Get Thing Done) รู้จักวิธีแก้ไขปัญหา (Know How To Get Problems Solved) รู้จักชื่อของลูกค้าประจำ (Know Regular Customers by their name)

11. พนักงานที่ให้บริการต่อลูกค้า จะต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจหรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

12. การบริการพิเศษเล็กน้อยๆ นอกเหนือจากที่ได้ตามปกติ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลพิเศษกว่าคนอื่น

13. อย่างมองข้ามถึงความสำคัญของรายละเอียดเล็กน้อยๆ แม้ว่าโดยส่วนใหญ่จะสมบูรณ์ก็ตาม อาจทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกแปลกและขาดความรู้สึที่ดีต่อผู้ให้บริการ

14. พยายามจัดสำนักงานและทุกอย่างภายในสำนักงานให้มีความสง่า สวยงาม

2.8 ผลที่ได้จากการบริการที่ดี

จากการบริการที่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติต่อผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการในทางบวก (กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ และ ปรีชา ลีตานุกรม, 2542) ดังนี้

1. มีความชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ
2. มีความนิยมในหน่วยงานที่ให้บริการ
3. มีความระลึกถึงและยินดีที่จะมาขอรับบริการอีก
4. มีความประทับใจที่ดีไปอีกนานแสนนาน

5. มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นและแนะนำให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

6. มีความภักดีต่อหน่วยงานที่ให้บริการ

7. มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการในทางที่ดี

หากการบริการที่ไม่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติต่อผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการในทางลบ

ดังนี้

1. มีความรังเกียจในตัวผู้ให้บริการ

2. มีความเสื่อมศรัทธาในหน่วยงานที่ให้บริการ

3. มีความผิดหวังและไม่ยินดีที่จะมาขอรับบริการอีก

4. มีความประทับใจที่ไม่ดีไปอีกนานแสนนาน

5. มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นและไม่แนะนำให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

6. มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการในทางที่ไม่ดี



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย โดยการประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าทีเชิงคุณภาพแบบ 4 ช่วง (Four Phases) เข้ามาใช้ในกรณีศึกษา รวมทั้งการนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 มาช่วยสนับสนุน สร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำวิจัย โดยพื้นฐานของเทคนิคการแปรฟังก์ชันเชิงคุณภาพนี้มุ่งหมายที่จะใช้ในเชิงพัฒนาระบบการออกแบบสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ที่ขึ้นกับความต้องการของลูกค้า โดย

1. แปลงความต้องการของลูกค้า (Customer's Requirement) ที่อยู่ในรูปแบบของคำพูด ซึ่งได้จากการเข้าถึงเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) มาเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค (Technical Requirement) ในเฟสที่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ (Product Planning or House of Quality)
2. แปลงข้อกำหนดทางเทคนิคให้เป็นคุณลักษณะและข้อกำหนดของส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ ในเฟสที่ 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)
3. แปลงคุณสมบัติและข้อกำหนดของส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ให้เป็นคุณสมบัติของกระบวนการ ในเฟสที่ 3. การวางแผนกระบวนการ (Process Planning)
4. ในเฟสที่ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (Production Operation Planning and Process Control) ได้จากการนำคุณสมบัติของกระบวนการมาทำการออกแบบ และกำหนดวิธีในการควบคุม

เนื่องจากคุณภาพของงานบริการ คือ

- ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- ระดับความสามารถของการบริการ ในการบำบัดความต้องการของลูกค้า
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากได้รับการบริการไปแล้ว

และการที่งานบริการเป็นงานที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถเก็บรักษาได้ ดังนั้นในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงานบริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ โรงแรม จึงแตกต่างจากการปรับปรุงคุณภาพชิ้นส่วน ซึ่งเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าทีเชิงคุณภาพ ก็เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่เหมาะสมต่อการปรับปรุงคุณภาพงานบริการ

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลในหน้าที่การทำงานของพนักงานในแต่ละแผนก

เนื่องจากทางโรงแรมยังไม่มีการทำเอกสารเพื่อระบุหน้าที่ในการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ซึ่งข้อบกพร่องในจุดนี้จะทำการปรับปรุงในขั้นตอนของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าทีเชิงคุณภาพ โดยจะต้องมีการจัดทำเอกสารเพื่อระบุหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งและขั้นตอนการทำงานในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดทำงานในแต่ละจุด และใช้ในการอบรมพนักงานที่เข้ามาใหม่เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของแผนกได้ง่ายขึ้น จึงได้ทำการสรุปหน้าที่การทำงานของแต่ละแผนกโดยรวมดังนี้

3.1.1 หน้าที่ทั่วไปของพนักงานรับโทรศัพท์

หน้าที่ทั่วไปของพนักงานรับโทรศัพท์สามารถสรุปเป็นข้อ ได้ดังนี้

- ก่อนเข้าทำงานต้องเตรียมตนเองให้พร้อมในเรื่องการแต่งกาย ทรงผม แต่งหน้า เลือผ้า รองเท้า
- อ่านลือคณุกก่อนทุกครั้งเพื่อให้รู้ว่าพนักงานในรอบอื่นฝากอะไรให้ทำบ้าง
- เช็ดทำความสะอาดโทรศัพท์ทุกจุดของแผนกต้อนรับด้วยแอลกอฮอล์
- ตรวจสอบเช็คดูว่าโทรศัพท์ทุกสายใช้ได้ทั้งหมดหรือไม่ ทั้งสายภายนอกและสายภายใน
- ตรวจสอบเช็คดูว่าการตั้งปลุกได้ตั้งปลุกไว้เรียบร้อยแล้วหรือไม่
- จัดเตรียมเบอร์โทรศัพท์ไว้ให้ใ้มากที่สุดเพื่อไว้บริการลูกค้า
- จัดเตรียมโรเนียวเอกสารที่ใช้เป็นแบบฟอร์มต่างๆ ไว้ให้เรียบร้อย
- ให้มีความรอบรู้และรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับโรงแรม
- รับสายและส่งสายโทรศัพท์ให้ผู้รับอย่างถูกต้องและถูกวิธี
- ในกรณีที่มีฝากข้อความไว้ต้องได้รายละเอียดและส่งถึงมือผู้รับอย่างรวดเร็ว
- รับสายด้วยคำพูดที่สุภาพ มีหางเสียงทุกครั้ง
- จัดเก็บเอกสารทั้งหมดให้เรียบร้อย
- ทำความสะอาดสถานที่ให้สะอาดอยู่เสมอ
- การให้รายละเอียดกับสถานที่ใน โรงแรมต้องถูกต้อง และหมั่นหาความรู้ใ้ตัวเองอยู่เสมอ
- ต้องขยัน อดทน ประหยัด ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ

3.1.2 หน้าที่ทั่วไปของพนักงานต้อนรับ

หน้าที่ทั่วไปของพนักงานต้อนรับสามารถสรุปเป็นข้อ ได้ดังนี้

- ก่อนเข้าทำงานต้องเตรียมตนเองให้พร้อมในเรื่องการแต่งกาย ทรงผม เลือผ้า รองเท้า รวมทั้งการแต่งหน้า
- อ่านลือคณุกก่อนทุกครั้งเพื่อให้รู้ว่ารอบอื่นได้ฝากอะไรให้เราทำหรือไม่ หรือว่ามีงานอะไรที่ทำได้หรือที่ยังค้างไว้ ที่ต้องประสานงานต่อไป
- ตรวจสอบเช็คดูว่ามีแขกประเภทใดเข้ามาบ้าง เช่น แขกวีไอพีหรือกรุ๊ปต่างๆมีการจัดอาหารสังคอกไม้ผลไม้แห้งแล้วหรือยังและมีการปล้อคห้องไว้ถูกต้องหรือไม่
- เช็คดูว่าเรามีห้องขายไว้สำหรับแขกที่ไม่ได้จองบ้างหรือไม่ และมีห้องเสียที่ห้องตรวจเช็คกับทางแม่บ้านว่ามีที่ห้องที่ซ่อมเสร็จแล้วหรือยัง
- ห้องที่พร้อมขายต้องทำความสะอาดเสร็จแล้วเท่านั้น เช็ดกับรีพอร์ทแม่บ้านให้แน่ใจก่อน
- ราคาห้องสำหรับแขกที่ไม่ได้จองไว้ต้องจำได้ไม่สับสน
- การขายห้องกับแขกที่ไม่มีการจองต้องเก็บค่าห้องพักก่อนทุกครั้ง ถ้าแขกมีปัญหาต้องอธิบายให้เข้าใจเป็นนโยบายทางโรงแรมต้องทำให้เหมือนกันหมดทุกคน หรืออาจเรียกผู้จัดการมาไกล่เกลี่ยให้
- การทำเช็คเอาทให้แขกคิดค้อคีนญูแงที่เคชเชียร์ ส่วนกรุ๊ปเราต้องเช็คคณูแงให้พร้อมแล้วประสานงานกับไกด์
- การรับเช็คอินจะต้องได้รายละเอียด ชื่อ-นามสกุล ที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ด้วย

- การเปิดโพลีโอดีต้องเปิดให้ถูกต้องโดยเฉพาะ ชื่อ-นามสกุล และวันเข้าพัก-วันออกต้องถูกต้องและชัดเจน
- การเก็บเลือดคอรัคไม่ว่าจะเป็นใบลงทะเบียน เช็คอิน เช็คเอาท์ สมุดโพลีโอดี ต้องลงให้ละเอียดและถูกต้อง
- การเปิดตู้ร้อเคอร์ สำหรับกรู๊ปและสัมมนาต้องให้ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นอาหารเช้า เที่ยง เย็น และเวลาทานอาหารของแต่ละกรู๊ปให้ลงให้ละเอียด เบอร์ห้องพักต้องไม่ตกหล่น พิมพ์เสร็จแล้วต้องเช็คดูอีกครั้งเพื่อความแน่ใจว่าถูกต้องหรือไม่
- ควบคุมแอลกอฮอล์ที่อยู่ในฟรอนท์ให้ระเบียบเรียบร้อย พร้อมทั้งหมั่นคอยดูแลความสะอาดอยู่เสมอ
- การพุดจาต้องสุภาพ มีหางเสียงและต้องควบคุมอารมณ์ของตัวเองให้ได้ถ้าหากไม่พอใจแฉก

3.1.3 หน้าที่ทั่วไปของพนักงานรับจองห้องพัก

หน้าที่ทั่วไปของพนักงานรับจองห้องพักสามารถสรุปเป็นข้อ ได้ดังนี้

- เตรียมตัวและแต่งกายให้พร้อมก่อนเข้าทำงาน
- ทำความสะอาดสถานที่ให้สะอาดอยู่เสมอ
- เคลียร์ห้องพักของคืนที่ผ่านมาพร้อมกับปรับซาร์จให้เรียบร้อย
- เตรียมเชคแคทที่เข้ามาพักของวันต่อไปให้พร้อม
- รับจองห้องพักให้ถูกต้องพร้อมรายละเอียดลงในใบจองให้มากที่สุด และพุดจากับแขกอย่างสุภาพ
- ลงซาร์จให้ถูกต้อง
- จัดทำการประเมินแขกที่จะเข้าพักล่วงหน้าทุกๆ 10 วัน
- จัดทำสรุ่ยยอดห้องพักทุกๆ เดือน และทุกๆ ปี
- จัดพิมพ์รายชื่อแขกที่จะเข้าพักในแต่ละวัน
- จัดเก็บเอกสารการจองห้องพักต่างๆ ไปให้เรียบร้อย
- จัดพิมพ์โรเนียวเอกสาร ที่ต้องใช้ไว้ให้พร้อมอยู่เสมอ
- จัดเก็บเครื่องมือเครื่องใช้ไว้ให้เรียบร้อยและรักษาไว้ให้ได้นานที่สุด
- เบิกเอกสารที่ต้องใช้ไว้ให้เพียงพอ
- ลอกรซาร์จให้ผู้จัดการทุกๆ ต้นเดือนและกลางเดือน

3.1.4 หน้าที่ทั่วไปของพนักงานยกกระเป๋า

หน้าที่ทั่วไปของพนักงานยกกระเป๋าสามารถสรุปเป็นข้อ ได้ดังนี้

- เตรียมตัวเรื่องการแต่งกายให้พร้อมก่อนทำงาน
- คอยเปิด-ปิดประตูของแขกและประตูเข้าโรงแรม
- ช่วยยกกระเป๋าและสัมภาระต่างๆ ของแขก
- ทักทายแขกและคอยแนะนำแขกได้ทุกอย่าง
- จัดส่งเอกสารทันที
- คอยสังเกตการณ์ตลอดเวลา
- ช่วยเหลือแขกยามฉุกเฉิน เช่น แขกเดินล้ม เป็นลม เมา

- ดูแลความสะอาดบริเวณเคาน์เตอร์เบลและหน้าโรงแรมให้สะอาดอยู่เสมอ
- แยกฝาของจัดเก็บให้เป็นอย่างดีพร้อมด้วยบัตรมารับของ
- จัดเก็บรถยกกระเป่าให้เรียบร้อย
- คอยจัดเก็บโต๊ะเก้าอี้บริเวณล็อบบี้ให้เป็นระเบียบ
- คอยจัดหนังสือพิมพ์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอ
- มีไม้ดัดแขกให้ส่งถึงมือแขกหรือสอคได้ประตูห้องแขกทันที
- มีของถึงแขก (จีนใหญ่) ให้รีบแจ้งแขกทันที
- พูดยากับแขกอย่างสุภาพ
- ดูแลสัตว์ เช่น สุนัข แมว ไม่ให้เข้ามาในบริเวณโรงแรม
- คอยดูแลรถที่เข้ามาจอดหน้าโรงแรม ถ้าทำให้โรงแรมเสียหายรีบแจ้งผู้จัดการทันที
- ปิด - เปิดคอมพิวเตอร์ที่ล็อบบี้ เวลา 18.00 - 23.30 น.
- ดูแลเก้าอี้โซฟาที่ล็อบบี้ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอ
- สวัสดิ์ทักทายแขกทุกคนที่เจอ (ถ้าเป็นคนไทยให้ยกมือไหว้)

3.2 การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพแบบ 4 ช่วง

หลักในการประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ คือ การรวบรวมความต้องการของลูกค้ามาแล้วทำการจัดการกับความต้องการของลูกค้านั้น โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรม แล้วนำความต้องการนั้นมาระบุวิธีการในการผลิตหรือเทคนิคทางวิศวกรรมที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จากนั้นนำความต้องการของลูกค้า (WHATs) และเทคนิคในการผลิต (HOWs) มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมกันในตารางบ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality) เพื่อทำการจัดเรียงลำดับความสำคัญของเทคนิคการผลิต แล้วทำการวิเคราะห์รายละเอียดของการผลิต เช่น ส่วนประกอบ ข้อจำกัดในการผลิต เพื่อให้เห็นภาพรวมในการพัฒนาและจัดทำแผนการผลิต ตลอดจนการวางแผนการตลาด โดยเริ่มจาก

3.2.1 เฟสที่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ

เฟสที่ 1. การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ (Product Planning or House of Quality) ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำความต้องการของลูกค้าที่ได้จากการเข้าถึงเสียงของลูกค้ามาแปลงเป็นข้อกำหนดทางเทคนิคที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

3.2.1.1 ระบุว่าลูกค้าคือใคร

กำหนดให้ลูกค้า คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรมเป็นคนไทยเท่านั้น เนื่องจากลูกค้าคนไทยเป็นลูกค้ากลุ่มหลักของทางโรงแรมคิดเป็นสัดส่วน 41.63% ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้พิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ สัดส่วนลูกค้าแต่ละสัญชาติได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก.

3.2.1.2 หาข้อมูลความต้องการของลูกค้า

ในปฏิญานพันธบัตรฉบับนี้ การเข้าถึงเสียงลูกค้า ใช้วิธีการรวบรวมความต้องการของลูกค้าโดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และการสำรวจโดยแบบสอบถาม

จุดประสงค์ในการใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรงแบบตัวต่อตัวในการเก็บข้อมูล เนื่องจากการสัมภาษณ์แบบนี้จะใช้คำถามประเภทคำถามแบบเปิด (Open Ended Question) ทำให้ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นและความคาดหวังแบบต่างๆ ได้เต็มที่ และผู้สัมภาษณ์สามารถเพิ่มคำถามเพื่อถามถึงสาเหตุของความคาดหวังต่างๆ เพื่อให้ได้ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ ในขณะที่การออกแบบสอบถามจะเป็นการจำกัดความคิดของลูกค้าโดยใช้ความคิดของผู้ออกแบบสอบถามเอง ดังนั้นในการวิจัยจึงเริ่มเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยใช้คำถามแบบเปิดเพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นต่างๆ ของลูกค้าแล้วจึงนำไปกำหนดเป็นหัวข้อที่ใช้ในการสำรวจโดยแบบสอบถาม

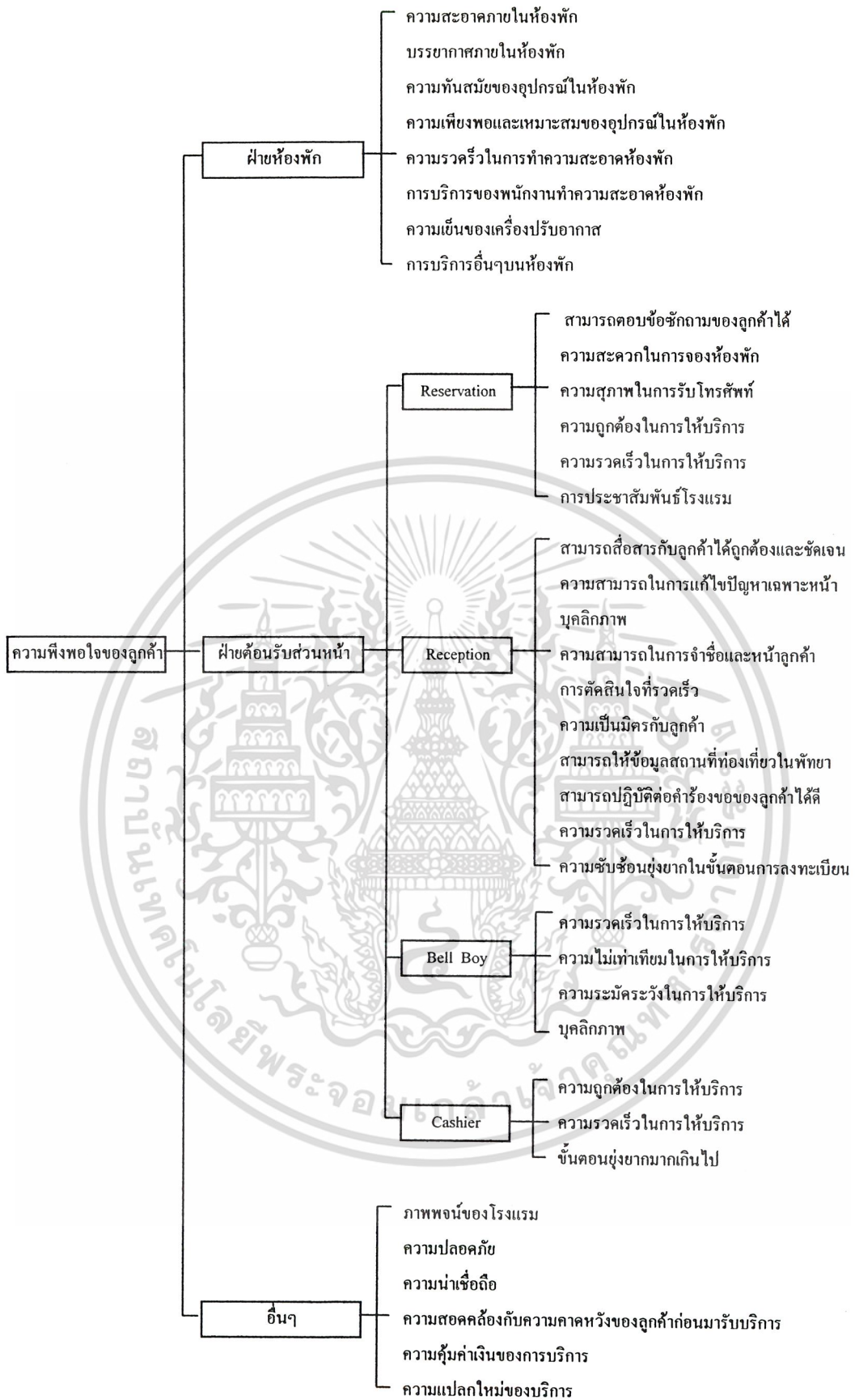
จำนวนลูกค้าที่ทำการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจะต้องมีจำนวนมากพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จึงนำการคำนวณหาจำนวนตัวอย่างสุ่มจากสูตรทาโร ยามาเน่ โดยคำนวณเทียบจากจำนวนประชากรลูกค้าคนไทยทั้งหมดที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน ได้จำนวนตัวอย่างสุ่มทั้งหมด 363 ตัวอย่างสุ่ม ผลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข.

3.2.1.3 คัดแยกความต้องการต่างๆ ของลูกค้า

ข้อมูลต่างที่ได้จากแบบสอบถามเป็นความต้องการของลูกค้าที่อยู่ในรูปคำพูดต่างๆ ไปซึ่งต้องทำการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าดังกล่าวไปเป็นข้อความที่ใช้ในการทำงานในโรงแรมดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.1 หลังจากนั้นนำข้อความที่ใช้ในการทำงานในโรงแรมมาคัดแยกโดยใช้แผนภูมิก้นไม้ (Tree Diagram) ดังรูปที่ 3.1 เพื่อให้ได้เป็นความต้องการของลูกค้า (Voice of Customers) ซึ่งเป็นส่วนทางด้านซ้ายมือของบ้านแห่งคุณภาพ

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าไปเป็นข้อความที่ใช้ในการทำงานในโรงแรม

ความต้องการของลูกค้า	ข้อความที่ใช้ในการทำงานในโรงแรม
1. รอคอยในการเช็คเอาท์นาน	ความรวดเร็วในการให้บริการ
2. ทำการจองห้องพักไว้แต่มาถึงแล้ว ไม่มีชื่อ	ความถูกต้องในการให้บริการ
3. ห้องเหม็นอับ	ความสะอาดของห้องพัก
4. มาพักค้างหลายครั้งแล้วแต่พนักงานจำชื่อแขกไม่ได้	ความเอาใจใส่ลูกค้า
5. พนักงานไม่ยิ้มแย้ม	บุคลิกภาพของพนักงาน
6. ใช้เวลาทำความสะอาดห้องพักนาน	ความรวดเร็วในการให้บริการ
7. อยากให้พนักงานช่วยแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวของพืทยา	ระดับความสามารถและความพร้อมของพนักงาน
8. ไม่สามารถเล่นอินเทอร์เน็ตในห้องพักได้	ความทันสมัยของอุปกรณ์ในห้องพัก
9. บรรยากาศในห้องดูมีคจๆ ทึมๆ	การตกแต่งห้องพัก
10. ไม่ค่อยสนใจลูกค้า	ความเอาใจใส่ลูกค้า
11. ไม่มีความเท่าเทียมกันในการให้บริการลูกค้าแต่ละคน	มาตรฐานในการให้บริการ
12. พนักงานใช้น้ำเสียงแหลมมากขณะรับโทรศัพท์	ความสุภาพในการให้บริการ
13. พนักงานรับเรื่องแล้วไม่ยอมถามเรื่องให้	ความเอาใจใส่ลูกค้า
14. แนะนำประเภทห้องพักและราคาไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจผิด	สามารถสื่อสาร ได้ถูกต้องและชัดเจน
15. ควรมีการจัดกิจกรรมในช่วงวันหยุดต่อเนื่อง	ความแปลกใหม่ในการให้บริการ
16. เฟอร์นิเจอร์เก่ามาก	ความทันสมัยของอุปกรณ์ในห้องพัก
17. พนักงานไม่ยอมเปิดประตูให้	มาตรฐานในการให้บริการ
18. พนักงานยกกระเป๋าไม่ค่อระวัง	ความสุภาพในการให้บริการ
19. ไม่สามารถใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าที่นำมาจากประเทศอื่นได้	ความทันสมัยของอุปกรณ์ในห้องพัก
20. น้ำจากฝักบัวไม่ร้อน	ความเพียงพอและเหมาะสมของอุปกรณ์ในห้องพัก
21. ไม่มีสายฉีดชำระในห้องน้ำ	ความเพียงพอและเหมาะสมของอุปกรณ์ในห้องพัก



รูปที่ 3.1 แผนภูมิต้นไม้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความต้องการของลูกค้าที่ได้ทั้งหมดจากการคัดแยกโดยใช้แผนภูมิต้นไม้นำมาพิจารณาเพื่อสรุปหาความต้องการที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เป็นรูปธรรม มีความหมายชัดเจนและวัดผลได้ ดังนั้นความต้องการของลูกค้าที่จะนำไปใช้ในด้านซ้ายมือของบ้านแห่งคุณภาพสรุปได้ 13 ข้อดังนี้

1. ความรวดเร็วในการให้บริการ
2. ความถูกต้องแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ
3. ความสุภาพของพนักงาน
4. ความสะดวกในการติดต่อของห้องพัก
5. การปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า
6. ความสามารถในการสื่อสารกับแขกได้ถูกต้องและชัดเจน
7. ความสะอาดภายในห้องพัก
8. การตกแต่งและบรรยากาศภายในห้องพัก
9. สิ่งอำนวยความสะดวก
10. ความสุภาพของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก
11. เครื่องปรับอากาศในห้องพัก
12. ความคุ้มค่าในการใช้บริการ
13. ความปลอดภัย

3.2.1.4 พิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิค

พิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิคที่จะมาสนับสนุน โดยระดมสมอง (Brain Storming) กับ ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า และผู้บริหาร ในการพิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิคในรูปแบบของตัววัดผลงาน (Performance Measure) ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่ทำแล้วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สามารถวัดค่าได้และควรมีลักษณะที่ไม่เฉพาะเจาะจง คือ ยัง ไม่ได้แสดงถึงเนื้อหารายละเอียดการออกแบบที่ชัดเจนนัก เนื่องจากยังอยู่ในขั้นตอนการวางแผน การแปลงเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค ทำโดยการสร้างรายการการตอบสนองทางเทคนิคจากการตอบคำถามที่ว่า “ถ้าเราสามารถควบคุมข้อกำหนดทางเทคนิคใดแล้ว จะสามารถทำให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือแก้ไขสาเหตุปัญหาของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ” ซึ่งข้อกำหนดทางเทคนิคตัวหนึ่งอาจมีส่วนในการตอบสนองความต้องการ ได้หลายเรื่อง ตัวอย่างการแปลงความต้องการของลูกค้าไปเป็นข้อกำหนดทางเทคนิคสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 การแปลงความต้องการของลูกค้าไปเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค

ความต้องการของลูกค้า	ข้อกำหนดทางเทคนิค
1. การปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	1.1 จำนวนพนักงานต้อนรับส่วนหน้า
	1.2 การจัดอบรมพนักงาน
	1.3 จำนวนครั้งในการดูแลคำร้องเรียนและข้อเรียกร้อง
	1.4 อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงาน

3.2.1.5 ค่าคะแนนระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของลูกค้า

ค่าคะแนนระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของลูกค้า เป็นส่วนที่ใช้บันทึกข้อมูลความสำคัญและความพึงพอใจของความต้องการแต่ละรายการที่มีต่อลูกค้า โดยลูกค้าเป็นผู้ประเมิน ลักษณะของการบันทึกข้อมูลสามารถให้คะแนนได้หลายวิธี การศึกษาครั้งนี้จะใช้การให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยที่แต่ละคำมีคำนิยามดังนี้

คะแนน	ระดับความสำคัญ	ระดับความพึงพอใจ
1	หมายถึง ไม่ค่อยมีความสำคัญต่อลูกค้า	ลูกค้าไม่พึงพอใจ
2	หมายถึง มีความสำคัญต่อลูกค้าน้อย	ลูกค้าพึงพอใจน้อย
3	หมายถึง มีความสำคัญต่อลูกค้าปานกลาง	ลูกค้าพึงพอใจปานกลาง
4	หมายถึง มีความสำคัญต่อลูกค้ามาก	ลูกค้าพึงพอใจมาก
5	หมายถึง มีความสำคัญต่อลูกค้ามากที่สุด	ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด

ค่าคะแนนระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละความต้องการของลูกค้าที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดนำมาหาค่าเฉลี่ย สรุปได้ดังตารางที่ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อโรงแรม

ความต้องการของลูกค้า	ระดับความสำคัญ	ระดับความพึงพอใจ
1. ความรวดเร็วในการให้บริการ	4	3
2. ความถูกต้องแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ	4	3
3. ความสุภาพของพนักงาน	4	3
4. ความสะดวกในการติดต่อกับห้องพัก	4	3
5. การปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	4	3
6. ความสามารถในการสื่อสารกับแขกได้ถูกต้องและชัดเจน	4	3
7. ความสะอาดภายในห้องพัก	5	3
8. การตกแต่งและบรรยากาศภายในห้องพัก	4	3
9. สิ่งอำนวยความสะดวก	4	3
10. ความสุภาพของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	4	3
11. เครื่องปรับอากาศในห้องพัก	4	3
12. ความคุ้มค่าในการให้บริการ	5	3
13. ความปลอดภัย	5	3

3.2.1.6 การตั้งค่าระดับความพึงพอใจเป้าหมาย

การตั้งค่าระดับความพึงพอใจเป้าหมาย (Goal) จะตั้งโดยระดับผู้บริหาร โดยประเมินจากระดับความพึงพอใจที่ได้รับเทียบกับความสามารถของโรงแรมในการพัฒนา ในการวิจัยนี้ไม่ขอเปรียบเทียบกับความสามารถของกลุ่ม เนื่องจากไม่มีคู่แข่งที่ชัดเจน

3.2.1.7 ค่าสัดส่วนปรับปรุง

ค่าสัดส่วนการปรับปรุง (Improvement Ratio) จะได้จากสัดส่วนค่าระดับความพึงพอใจเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อยกระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า กับค่าระดับความพึงพอใจที่ลูกค้าพิจารณาให้กับทางโรงแรม แสดงให้เห็นถึงระดับการปรับปรุงว่ามากน้อยเพียงใด

3.2.1.8 ค่าน้ำหนักอย่างหยาบ

ค่าน้ำหนักอย่างหยาบ (Raw Weight) ได้มาจากผลคูณของระดับความสำคัญกับค่าสัดส่วนการปรับปรุง ซึ่งค่าน้ำหนักอย่างหยาบยังมีค่าสูง ความต้องการของลูกค้าในข้อนั้นๆจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น

3.2.1.9 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน

ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Normalized Weight) เป็นการปรับค่าเพื่อให้ผลรวมของค่าน้ำหนักเป็น 1 ซึ่งง่ายต่อการมองในรูปของเปอร์เซ็นต์นั่นเอง โดยหาได้จาก การนำค่าน้ำหนักอย่างหยาบมาหารด้วยค่าน้ำหนักอย่างหยาบรวมทั้งหมด

ตัวอย่าง การคำนวณค่าสัดส่วนปรับปรุง ค่าน้ำหนักอย่างหยาบ และค่าน้ำหนักมาตรฐาน ในหัวข้อ ความรวดเร็วในการให้บริการ

$$\begin{aligned} \text{ค่าสัดส่วนปรับปรุง} &= \text{ค่าระดับความพึงพอใจเป้าหมาย} / \text{ค่าคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า} \\ &= 4 / 3 \\ &= 1.33 \\ \text{ค่าน้ำหนักอย่างหยาบ} &= \text{ค่าคะแนนความสำคัญ} * \text{ค่าสัดส่วนปรับปรุง} \\ &= 4 * 1.33 \\ &= 5.33 \\ \text{ค่าน้ำหนักมาตรฐาน} &= \text{ค่าน้ำหนักอย่างหยาบ} / \text{ค่าน้ำหนักอย่างหยาบทั้งหมด} \\ &= 5.33 / 75 \\ &= 0.07 \end{aligned}$$

3.2.1.10 การให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองข้อกำหนดทางเทคนิคกับความต้องการของลูกค้า

การให้ระดับความสัมพันธ์นี้จะเป็นการพิจารณาว่าการตอบสนองข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้ามากน้อยเพียงใด โดยการตอบคำถามที่ว่า ถ้าเราสามารถควบคุมหรือทำให้ (การตอบสนองทางเทคนิค) อยู่ในทิศทางที่ปรับปรุงที่ถูกต้อง มันจะส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า (อย่างมาก พอสมควร เล็กน้อย หรือ ไม่ส่งผลเลย) โดยใช้สัญลักษณ์ของผลกระทบที่นำไปใช้ในเมตริกซ์ ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย	ระดับคะแนน
	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	0
△	มีความสัมพันธ์กันเล็กน้อย	1
○	มีความสัมพันธ์กันอย่างปานกลาง	3
◎	มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก	9

ไม่มีความสัมพันธ์กัน (Not Linked) หมายถึง ไม่ว่าจะเปลี่ยนระดับของข้อกำหนดทางเทคนิคไปมากน้อยเพียงใด ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในความต้องการด้านนั้นก็ไม่เปลี่ยนแปลงไป

มีความสัมพันธ์กันเล็กน้อย (Possibly Linked) หมายถึง ถ้ามีการเปลี่ยนระดับของข้อกำหนดทางเทคนิคไปมากๆ จะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปเพียงเล็กน้อย

มีความสัมพันธ์กันอย่างปานกลาง (Moderately Linked) หมายถึง ถ้ามีการเปลี่ยนระดับของข้อกำหนดทางเทคนิคไปมากๆ จะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไป

มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก (Strongly Linked) หมายถึง แม้มีการเปลี่ยนระดับของข้อกำหนดทางเทคนิคไปเพียงเล็กน้อย จะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ

การให้ระดับความสัมพันธ์นี้จะพิจารณาทีละสคริปต์ หรือข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละตัวว่ามีความสัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้าจนครบทุกความต้องการ

3.2.1.11 การกำหนดทิศทางการปรับปรุง ค่าเป้าหมายและสมรรถนะของตนเอง

การกำหนดทิศทางการปรับปรุง (Direction of Improvement) ทำให้ทราบได้ว่าข้อกำหนดทางเทคนิคใดควรปรับเปลี่ยนในทิศทางใด หรือควรรักษาระดับไว้ การพิจารณาถึงทิศทางการปรับปรุงมี 3 ลักษณะของทิศทาง ดังนี้

↓	ยิ่งลดยิ่งดี หากสามารถลดค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้จะเป็นสิ่งดี
○	เป้าหมายที่ตั้งไว้คืออยู่แล้ว
↑	ยิ่งเพิ่มขึ้นยิ่งดี หากสามารถเพิ่มค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ค่าเป้าหมาย (Target) และสมรรถนะของตนเอง (Own Performance) เป็นส่วนที่ทางโรงแรมประเมินถึงผลงานปัจจุบันว่าตัววัดผลงานหรือข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละตัวนั้นมีค่าเท่าใด และกำหนดค่าเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป เนื่องจากตัววัดผลงานหรือข้อกำหนดทางเทคนิคที่ระบุขึ้นมานั้นบางตัวทางโรงแรมมีการวัดผลอยู่แล้ว ในขณะที่บางตัวยังไม่เคยทำการวัดผลและไม่สะดวกในการดำเนินการวัดผลในทันที จึงใช้วิธีให้ผู้จัดการของแต่ละฝ่ายทำการประเมินถึงสมรรถนะในปัจจุบัน พร้อมทั้งได้เสนอแนวทางในการวัดค่าหรือจัดเก็บข้อมูล

สำหรับประเมินตัววัดผลงานดังกล่าวไว้ ข้อกำหนดทางเทคนิคทั้งหมดรวมทั้งค่าเป้าหมายและทิศทางการปรับปรุงที่ได้ตั้งเอาไว้ในเมตริกซ์การวางแผนระบบบริการหรือบ้านแห่งคุณภาพ สรุปไว้ในตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ตารางสรุปข้อกำหนดทางเทคนิคทั้งหมดรวมทั้งค่าเป้าหมายและทิศทางการปรับปรุงที่ได้ตั้งเอาไว้

ลำดับที่	ข้อกำหนดทางเทคนิค	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย	ทิศทางการปรับปรุง
1	อัตราการจองห้องพักจริง	เปอร์เซ็นต์	85	↑
2	จำนวนพนักงานต้อนรับส่วนหน้า	คน	7	○
3	จำนวนพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	จำนวนห้อง/คน	14	○
4	การจัดอบรมพนักงาน	ครั้ง/ปี	2	↑
5	ระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยขณะเช็คอิน	นาที	3	↓
6	ระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยขณะเช็คเอาท์	นาที	4	↓
7	จำนวนครั้งในการดูแลเตียงและข้อเรียกร้อง	เปอร์เซ็นต์	100	↑
8	อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงาน	เปอร์เซ็นต์	5	↓
9	จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการขาย	ครั้ง/ปี	2	↑
10	การปรับปรุงสภาพห้องพัก	ครั้ง/ปี	1	○
11	อัตราการชอย้ายห้องของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์	0	○

3.2.1.12 ค่าลำดับก่อนหลังและค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน

ค่าลำดับก่อนหลังเป็นการคำนวณหาค่าน้ำหนักความสำคัญของข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละข้อที่มีต่อความต้องการของลูกค้า โดยผลลัพธ์ทำให้ทราบว่าข้อกำหนดทางเทคนิคใดสามารถตอบสนองความต้องการได้บ้างและมากน้อยเพียงใดโดยหาได้จาก

$$\text{ค่าลำดับก่อนหลัง} = \sum (\text{ค่าน้ำหนักมาตรฐานความต้องการของลูกค้าในแถวนั้น} \times \text{ค่าคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคตัวนั้นกับความต้องการของลูกค้า})$$

$$\text{ค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน} = \text{ค่าลำดับก่อนหลัง} / \sum (\text{ค่าลำดับก่อนหลัง}) \times 100$$

ตัวอย่าง การคำนวณค่าลำดับก่อนหลัง และ ค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน เรื่อง อัตราการจองห้องพัก

$$\begin{aligned} \text{ค่าลำดับก่อนหลัง} &= (0.0711 \times 3) + (0.0533 \times 1) + (0.0711 \times 9) + (0.0711 \times 3) + (0.0711 \times 9) \\ &= 1.76 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน} &= 1.76 / 18.89 \\ &= 0.09 \end{aligned}$$

จากค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานทั้งหมดที่ได้ ซึ่งสรุปไว้ในตารางที่ 3.5 พบว่า การตอบสนองทางเทคนิคที่ทางโรงแรมควรให้ความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นตัวที่แสดงให้เห็นว่าทางโรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี คือ “การจัดอบรมพนักงาน” อันดับรองลงมา คือ “การปรับปรุงสภาพห้องพัก”

จากการจัดลำดับก่อนหลังของการตอบสนองทางเทคนิค จะคัดเลือกการตอบสนองทางเทคนิคที่มีค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานสูงๆ นำไปดำเนินการก่อน และจะทำการพิจารณาร่วมกับทางโรงแรมอีกครั้งว่า การตอบสนองทางเทคนิคที่ส่วนใหญ่โรงแรมสามารถทำได้ตรงตามหรือใกล้เคียงกับค่าเป้าหมายแล้ว หรืออาจจะไม่ได้นำไปพิจารณาในขั้นต่อไป

ตารางที่ 3.5 ตารางสรุปค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานในแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีผลต่อความต้องการของลูกค้า

ข้อกำหนดทางเทคนิค	ค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน
1) การจัดอบรมพนักงาน	19.35
2) การปรับปรุงสภาพห้องพัก	12.97
3) อัตราการขอย้ายห้องของลูกค้า	10.57
4) จำนวนพนักงานต้อนรับส่วนหน้า	10.50
5) อัตราการจองห้องพักจริง	8.96
6) อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงาน	8.76
7) จำนวนพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	8.44
8) จำนวนครั้งในการดูแลเตียงและข้อเรียกร้อง	6.88
9) จำนวนช่องทางในการจองห้องพัก	6.52
10) ระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยขณะเช็คอิน	3.51
11) ระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยขณะเช็คเอาท์	3.51
รวม	100

3.2.1.13 การวิเคราะห์บ้านแห่งคุณภาพ

เป็นขั้นตอนสำคัญสุดท้ายในแต่ละเฟสของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพที่ใช้ในการตรวจสอบว่าในแผนผังเมตริกซ์มีความถูกต้องตรงตามค่าเป้าหมาย สมเหตุสมผล สามารถบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ ตลอดจนข้อกำหนดทางเทคนิคที่เป็นภาษาทางเทคนิคนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วนทุกความต้องการหรือไม่ และอยู่ในระดับความพึงพอใจใด

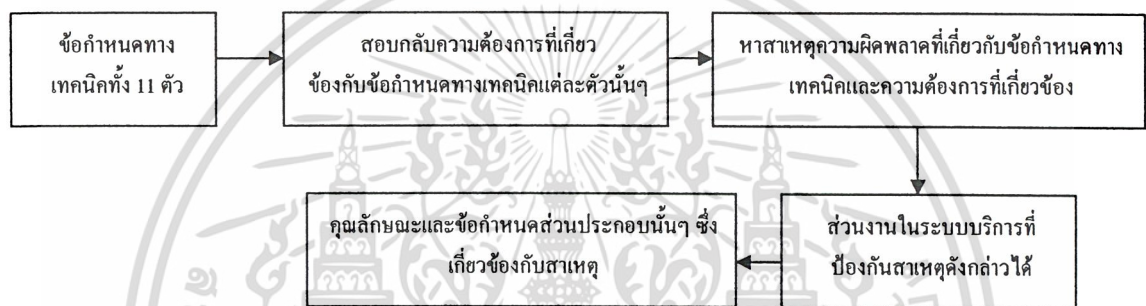
จากบ้านแห่งคุณภาพซึ่งได้แสดงไว้ในรูปที่ 3.2 ทำการวิเคราะห์เมตริกซ์ทั้งด้านลักษณะของความสมบูรณ์ (Completeness) ความลำเอียง (Bias) และความเพียงพอ (Adequacy) พบว่าข้อกำหนดทางเทคนิคทั้ง 11 ข้อ สามารถครอบคลุมตอบสนองทุกๆ ความต้องการของลูกค้า และมีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ในเฟสที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design หรือ Product Deployment) ต่อไป

3.2.2 เฟสที่ 2. การออกแบบผลิตภัณฑ์

เฟสที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) จะทำการกำหนดหาคุณสมบัติและข้อกำหนดของส่วนประกอบของข้อกำหนดทางเทคนิคที่ได้มาจากเฟสที่ 1 โดยใช้คำถามในลักษณะเดียวกับเฟสที่ 1 คือว่าถ้าหากเราสามารถควบคุมคุณสมบัติและข้อกำหนดของส่วนประกอบได้แล้ว จะตอบสนองข้อกำหนดทางเทคนิคเพื่อหาข้อกำหนดของส่วนประกอบที่ต้องการ

3.2.2.1 คุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ

การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคกับคุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดทางเทคนิค สามารถดำเนินการได้ตามแผนภูมิดังรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 แผนภูมิกระบวนการ ในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคกับคุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ

จากการพิจารณาสาเหตุความผิดพลาดและวิเคราะห์หาคุณลักษณะและส่วนประกอบในโครงสร้างของระบบบริการที่จะช่วยป้องกันความผิดพลาดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดทางเทคนิคที่ควรจะมีในระบบบริการ ได้แก่

1. การคัดสรรบุคลากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

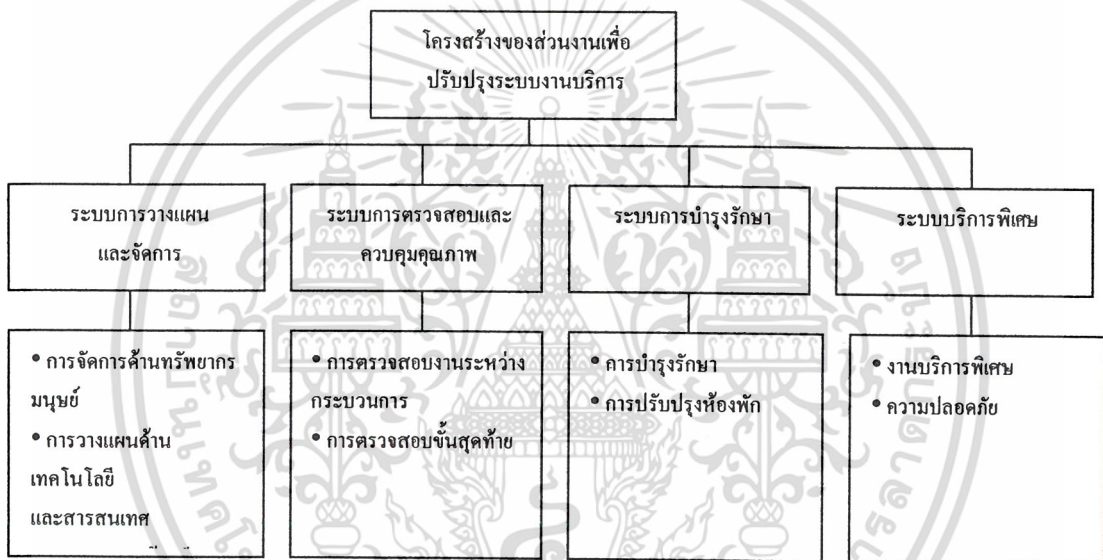
1. การวางแผนทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
2. ระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ
3. การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม
4. การจัดการคำร้องเรียนจากลูกค้า
5. การปรับปรุงห้องพัก
6. ระบบการบำรุงรักษา
7. งานบริการพิเศษ
8. ระบบความปลอดภัย

จากส่วนประกอบที่ได้ข้างต้น อาศัยหลักการของแผนผังการจัดกลุ่มในการจัดรวมกลุ่มของส่วนประกอบหรือ ส่วนงานต่างๆ การเปลี่ยนแปลงชื่อให้เหมาะสมกับส่วนงาน

ตัวอย่างเช่น จากการอาศัยหลักการของแผนผังการจัดกลุ่มมาใช้ จึงได้นำส่วนประกอบดังต่อไปนี้

- การพัฒนาบุคลากร
- การฝึกอบรม
- การคัดสรรบุคลากร
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

รวมกันและให้ชื่อส่วนประกอบนี้ใหม่ว่า “การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์” โครงสร้างของส่วนงานเพื่อ ปรับปรุงระบบงานบริการทั้งหมดที่ได้วางแผนไว้ คุ้ได้ในรูปที่ 3.4



รูปที่ 3.4 โครงสร้างของส่วนงานเพื่อปรับปรุงระบบงานบริการ

3.2.2.2 เมตริกซ์การออกแบบระบบบริการ

ในส่วนนี้จะทำการพิจารณาภายในกับผู้ที่เกี่ยวข้องในรายละเอียดของแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิคอย่างชัดเจน โดยร่วมกันทำการกำหนดค่าเป้าหมาย ซึ่งวัดค่าได้นำมาใช้ในเมตริกซ์ด้านล่าง และพิจารณาถึงทิศทาง การปรับปรุง แล้วนำมาใส่ในเมตริกซ์ด้านบนสุด ส่วนค่าคะแนนความสำคัญ ได้มาจากการจัดลำดับของค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน แสดงดังตารางที่ 3.6 รวมทั้งการให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างข้อกำหนดทางเทคนิคกับคุณลักษณะและข้อกำหนด ส่วนประกอบ การติดค่าลำดับก่อนหลัง และค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน เช่นเดียวกับในเฟสที่ 1

ตารางที่ 3.6 ตารางแสดงค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานและคะแนนความสำคัญของข้อกำหนดทางเทคนิค

ข้อกำหนดทางเทคนิค	ค่าลำดับก่อนหลัง มาตรฐาน	คะแนน ความสำคัญ
1) ระยะเวลาที่ลูกค้ำรอกคอยขณะเช็คอิน	3.51	3
2) ระยะเวลาที่ลูกค้ำรอกคอยขณะเช็คอินเข้าที่	3.51	3
3) จำนวนช่องทางในการจองห้องพัก	6.52	3
4) จำนวนครั้งในการดูแลคำร้องเรียนและข้อเรียกร้อง	6.88	4
5) จำนวนพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	8.44	4
6) อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงาน	8.76	4
7) อัตราการจองห้องพักจริง	8.96	4
8) จำนวนพนักงานต้อนรับส่วนหน้า	10.5	4
9) อัตราการขอย้ายห้องของลูกค้ำ	10.57	5
10) การปรับปรุงสภาพห้องพัก	12.97	5
11) การจัดอบรมพนักงาน	19.35	5

3.2.2.3 การวิเคราะห์เมตริกซ์

การวิเคราะห์เมตริกซ์ในเฟสที่ 2 หรือเมตริกซ์การออกแบบระบบบริการซึ่งแสดงไว้ในรูปที่ 3.5 ก็เช่นเดียวกับเฟสที่ 1 พบว่าทั้ง 12 คุณลักษณะสามารถตอบสนองข้อกำหนดเทคนิคได้ครบถ้วน จึงได้ทำการเรียงลำดับความสำคัญของคุณลักษณะตามค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานเพื่อนำไปวิเคราะห์ในช่วงต่อไปดังแสดงในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ตารางแสดงคุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ

คุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ	ค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน
1) ความเหมาะสมของแผนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่วางไว้	12.25
2) ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม	12.12
3) ประสิทธิภาพของแผนการด้านทรัพยากรมนุษย์	11.87
4) ประสิทธิภาพของแผนซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในห้องพัก	11.36
5) ความรวดเร็วในการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า	9.34
6) ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดในชั้นตอนสุดท้าย	7.95
7) ประสิทธิภาพของระบบการปรับปรุงห้องพัก	7.58
8) ประสิทธิภาพในการดำเนินแก้ไขคำร้องเรียนต่างๆ	6.94
9) ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดระหว่างกระบวนการ	6.44
10) ความสามารถในการระบุถึงสาเหตุของข้อผิดพลาด	5.81
11) จำนวนห้องพักที่ไม่สามารถให้บริการได้	5.68
12) ประสิทธิภาพของระบบบริการพิเศษ	2.65
รวม	100

3.2.3 เฟสที่ 3. การวางแผนกระบวนการ (Process Planning)

การวางแผนกระบวนการ (Process Planning) เป็นขั้นตอนการนำคุณลักษณะที่ได้จากเฟสที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 12 คุณลักษณะซึ่งสามารถตอบสนองข้อกำหนดทางเทคนิคได้ครบถ้วน อันมาจากเสียงของลูกค้านั่นเอง มาแปลงสู่กระบวนการที่สามารถดำเนินการได้ โดยให้คุณสมบัติตามข้อกำหนดของส่วนประกอบที่ต้องการเป้าหมายอยู่ทางซ้ายมือ ค่าคะแนนความสำคัญให้อยู่ในช่วง 1 – 5 เช่นเดียวกับเฟสที่ 1 และ 2 ในการวิเคราะห์เพื่อสรุปหากระบวนการที่จะใช้ตอบสนองต่อคุณลักษณะ ข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดทางเทคนิคที่ต้องการ ร่วมพิจารณาโดยตัวแทนจากฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า และฝ่ายห้องพัก

การพิจารณาหากระบวนการที่เหมาะสม จะต้องพิจารณาว่ามีแนวทางใดๆ กระบวนการใดๆ เมื่อดำเนินการแล้ว จะสามารถพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดเทคนิคที่ต้องการได้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม สามารถพัฒนาได้โดย มีแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับงานนั้นๆ โดยต้องมีการปรับปรุงแผนการอบรมให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอหัวข้อการอบรมที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้แผนการอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความเหมาะสมของแผนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่วางไว้ สามารถพัฒนาได้โดย นำโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล และส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มช่องทางการจองห้องพัก โดยจัดทำเว็บไซต์เป็นช่องทางโรงแรมเอง ซึ่งช่วยให้เพิ่มลูกค้าในกลุ่มของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตมากขึ้น

3. ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดในขั้นตอนสุดท้าย สามารถพัฒนาได้โดย จัดทำระบบตรวจสอบและควบคุมในแต่ละจุดทำงาน หรือขั้นตอนของกระบวนการบริการ

4. ประสิทธิภาพของแผนซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในห้องพัก สามารถพัฒนาได้โดย หลังจากได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการชำรุดของอุปกรณ์ภายในห้องพัก ให้ทำการดำเนินการแก้ไขทันที พร้อมทั้งลงบันทึก รวมทั้งกำหนดเป็นแผนการตรวจสอบอุปกรณ์ในห้องพักอย่างเป็นระบบ

5. ความรวดเร็วในการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า สามารถพัฒนาได้โดย ทำการจัดการคำร้องเรียนของลูกค้าให้เป็นระบบ เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น โดยกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดเวลาในการแก้ไขอย่างชัดเจน

6. ประสิทธิภาพในการดำเนินการแก้ไขคำร้องเรียนต่างๆ สามารถพัฒนาได้โดย ทำการจัดการคำร้องเรียนของลูกค้าให้เป็นระบบ เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น

7. ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดระหว่างกระบวนการ สามารถพัฒนาได้โดย ทำระบบการวิเคราะห์คุณภาพงานบริการ และตรวจสอบติดตามคุณภาพงานบริการ

8. ประสิทธิภาพของแผนการด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถพัฒนาได้โดย ทำระบบการจัดการทั้งหมดที่มีผลโดยตรงต่อบุคลากรที่ทำงานให้แก่องค์กร เพื่อให้เชื่อมั่นว่ามีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเพียงพอต่อความต้องการบุคลากรในองค์กร

9. ประสิทธิภาพของระบบการปรับปรุงห้องพัก สามารถพัฒนาได้โดย ทำการปรับปรุงห้องพักอย่างต่อเนื่อง ให้ทันสมัยเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดอยู่กับที่ โดยอาจนำข้อเสนอแนะต่างๆมาช่วยในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุง

10. ความสามารถในการระบุถึงสาเหตุของข้อผิดพลาด สามารถพัฒนาได้โดย ทำระบบการวิเคราะห์คุณภาพงานบริการ และตรวจสอบติดตามคุณภาพงานบริการ

11. จำนวนห้องพักที่ไม่สามารถให้บริการได้ สามารถพัฒนาได้โดย ทำระบบการซ่อมแซมอุปกรณ์ห้องพักให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปรับปรุงระบบการรับจองห้องพัก เพื่อลดการผิดพลาดในการจองห้องพักซ้ำซ้อน

12. ประสิทธิภาพของระบบบริการพิเศษ สามารถพัฒนาได้โดย จัดทำระบบการบริการพิเศษ ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน และใช้เงินลงทุนไม่มากนัก แต่สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้

นอกจากนี้จะต้องพิจารณาควบคู่ในหลายแนวทาง เช่น

- ความสำคัญของกระบวนการ
- ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
- ความเป็นไปได้ในความสำเร็จของการแก้ปัญหา
- ค่าใช้จ่าย เวลา
- ความพร้อมของบุคลากร

สุดท้ายได้ 4 กระบวนการที่ใส่ไปในด้านบนของเมตริกซ์การวางแผนกระบวนการซึ่งได้แสดงไว้ในรูปที่ 3.6 และใช้นำมาวิเคราะห์ในเฟสถัดไป อันได้แก่ กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service) กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control) กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Employee Support Service) การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (Service Quality Analysis) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ (Service Quality Audit)



คุณลักษณะและข้อกำหนดส่วนประกอบ	ระบบการวางแผนและจัดการ	ระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ	ระบบการบำรุงรักษา	ระบบบริการพิเศษ	ทิศทางการปรับปรุง	กระบวนการ				
						กระบวนกรควบคุมข้อมูลลูกค้า	กระบวนกรบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า	กระบวนกรพัฒนาบุคลากร	การวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ	
	ประสิทธิภาพของแผนการด้านทรัพยากรมนุษย์				○					5
	ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม							◎		5
	ความเหมาะสมของแผนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่วางไว้				◎	△				5
	ประสิทธิภาพในการดำเนินแก้ไขคำร้องเรียนต่างๆ				△	◎	△			4
	ความรวดเร็วในการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า					◎	△			4
	ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดระหว่างกระบวนการ						△	◎		4
	ความสามารถในการระบุถึงสาเหตุของข้อผิดพลาด						△	◎		3
	ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดในขั้นตอนสุดท้าย						△	◎		4
	จำนวนห้องพักที่ไม่สามารถให้บริการได้				○	○				3
	ประสิทธิภาพของแผนซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในห้องพัก					○				5
	ประสิทธิภาพของระบบการปรับปรุงห้องพัก					○				4
	ประสิทธิภาพของระบบบริการพิเศษ					○				3
						จัดเก็บข้อมูลใหม่ได้ครบถ้วน 100%		ไม่มีกิจกรรมย่อยอย่างน้อย 5 กิจกรรมใหม่ต่อปี		
								ทำเป็นประจำทุก 3 เดือน		
								ทำทุก 1 เดือน		
					ค่าลำดับก่อนหลัง	58	122	109	99	388
					ค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน	14.95	31.44	28.09	25.52	100

รูปที่ 3.6 เมตริกซ์การวางแผนกระบวนการ

3.2.4 เฟสที่ 4. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุม

การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (Production Operation Planning and Process Control) เป็นขั้นตอนที่นำเอากระบวนการและเป้าหมาย ที่ได้จากการวางแผนกระบวนการในเฟสที่ 3 นำมาสร้างตารางแผนการควบคุมการดำเนินการในแต่ละกระบวนการดังแสดงไว้ในภาคผนวก ค. ซึ่งจะควบคุมแผนงานปรับปรุง วิธีการควบคุม วิธีการตรวจสอบ ผู้รับผิดชอบ รายละเอียดในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงในบทที่ 4

โดยเริ่มพิจารณากระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service) ก่อน เนื่องจากมีค่าลำดับความสำคัญโดยเปรียบเทียบสูงสุด ตามด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Employee Support Service) การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (Service Quality Analysis) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ (Service Quality Audit) และกระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นบทที่กล่าวถึงผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ แล้วนำผลดังกล่าวมาทดลองประยุกต์ใช้ ปฏิบัติจริง และประเมินผลว่าเมื่อดำเนินการปรับปรุงระบบงานตามวิธีการดังกล่าวแล้ว จะส่งผลกระทบต่อพึงพอใจของลูกค้าเช่นไร

4.1 ผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ

ผลลัพธ์ในเฟสที่ 4 การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการของเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ มีทั้งสิ้น 4 กระบวนการ เรียงตามลำดับก่อนหลังมาตรฐานดังนี้

1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า
2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ
4. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า

ดำเนินการนำกระบวนการดังกล่าวข้างต้น มาวางแผนและควบคุม โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละฝ่าย ในการดำเนินการให้บรรลุตามแผนที่วางไว้

4.1.1 กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า

กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service) เป็นระบบที่ออกมาเพื่อ ลักษณะเฉพาะของแต่ละลูกค้า มีหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการ โดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่จะขัดขวาง ต่อความสะดวกสบายในการใช้บริการของลูกค้า และลูกค้าสามารถรับรู้ถึงความเป็นมิตรจากการได้รับบริการ ซึ่ง จะต้องเป็นระบบงานที่ดี เรียบง่าย ใกล้ชิดกับลูกค้า ยืดหยุ่น และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความรู้สึกลูกค้าได้เร็ว

รวมถึงแนวคิดเตือนใจที่ทำให้พนักงานทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการช่วยเหลือลูกค้าและตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้าซึ่งจะทำให้ลูกค้ามองเห็นว่าทางโรงแรมให้การบริการที่มีคุณภาพ โดยการนำเรื่องต่างๆ ของ ลูกค้ามาใส่ใจในหัวข้อประชุมทุกครั้ง สร้างระบบการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว

4.1.2 กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า

เนื่องจากสาเหตุของปัญหาหลายอย่าง เกิดจากการไม่มีระบบควบคุมข้อมูลลูกค้าที่ดีพอ จึงได้มีการพิจารณา ร่วมกับทางผู้บริหาร เพื่อทำการจัดซื้อซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control)

และการจัดสรรข้อมูล (Information Sharing) ในช่วงระยะเริ่มแรกของการนำซอฟต์แวร์นี้มาใช้ ทางบริษัทซอฟต์แวร์จะเข้ามาทำการอบรมให้ความรู้และความเข้าใจถึงระบบและการใช้ซอฟต์แวร์ และเข้ามาติดตั้งระบบเน็ตเวิร์ก

ซอฟต์แวร์ตัวนี้จะทำการเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละจุดเข้าด้วยกัน เช่น หน้าฟรอนท์ ห้องอาหาร ห้องพัก ฝ่ายบัญชี โดยจะเริ่มทำการบันทึกข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- เมื่อมีการจองห้องพัก ให้ทำการบันทึกข้อมูลเบื้องต้นในการจอง เช่น วันที่เข้าทำการพัก ระยะเวลาในการเข้าพัก จำนวนผู้เข้าพัก ประเภทของห้องพัก ชื่อผู้ทำการจองห้องพัก

- ทำการคอนเฟิร์มเมื่อลูกค้าได้เข้ามาทำการเช็คอินที่โรงแรมเรียบร้อยแล้ว โดยขอข้อมูลลูกค้าเพิ่มเติม เช่น ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ อายุ อาชีพ รู้จักโรงแรมด้วยทางใด

- ขณะที่ลูกค้าเข้าพัก เมื่อมีการสั่งอาหารเครื่องดื่ม หรือการกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในโรงแรม จะมีการบันทึกยอดลงในข้อมูลห้องพักนั้นๆ

- เมื่อลูกค้าทำการเช็คเอาท์ พนักงานฝ่ายห้องพักจะทำการเช็คขนมนและเครื่องดื่มในมินิบาร์ในห้องพัก แล้วบันทึกข้อมูลลงในข้อมูลห้องพักนั้นๆ จากนั้น ทางฝ่ายแคชเชียร์สามารถเรียกดูยอดรวมทั้งหมดที่เกิดจากค่าห้องพัก ค่าอาหาร ค่าใช้โทรศัพท์ ค่าลोनรี ค่ามินิบาร์ได้ทันที

- ยอดต่างๆ ที่เกิดขึ้น พนักงานฝ่ายบัญชีจะทำการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งและนำไปสรุปเป็นยอดรวม การนำซอฟต์แวร์นี้มาใช้ทำให้ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนกัน ความคิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการและระหว่างกระบวนการ ความล่าช้าในการเช็คเอาท์ เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกันระหว่างแผนก มีการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนการทำงานของฝ่ายบัญชี ส่งเสริมมาตรฐานในการทำงาน

4.1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากงานในรูปแบบบริหารแบบเก่าไม่มีการฝึกอบรมพนักงานเป็นหลักสูตรที่ชัดเจนและระบบการคัดสรรบุคลากรยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ จึงแก้ไขได้โดย

- มีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ (On the Job Training)
- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน
- จัดสัมมนา บรรยายพิเศษ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการ
- จัดให้ฝึกอบรมในเรื่องคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม
- ทำการวัดผล ประเมินประสิทธิภาพพนักงานแต่ละคนเป็นประจำทุกปี
- ปรับปรุงระบบการคัดสรรบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม สามารถเสนอความคิดเห็นได้
- ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

โดยหลักการแล้ว การปฏิบัติการใดๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ล้วนแต่มีผลกระทบต่องานบริการลูกค้าทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อดูแลพัฒนาให้พนักงานในโรงแรมเกิดความพึงพอใจแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลต่อเนื่องถึงลูกค้าได้เช่นกัน

4.1.4 การวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ

ทำการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดต่างๆ โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์ห่วงจรบริการ เพื่อแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ และกำหนดมาตรการป้องกันความผิดพลาด อันเกิดจากจุดบกพร่องนั้นๆ

การตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ โดยทำการตรวจสอบ ติดตามว่าได้มีการปฏิบัติงานจริง ตามที่กำหนดไว้ในการวิเคราะห์คุณภาพบริการ

4.2 ผลการดำเนินการปรับปรุงระบบงานบริการในฝ่ายห้องพักและต้อนรับส่วนหน้า

หลังจากได้นำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ จนได้โครงสร้างระบบบริการซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ต่อไปจะดำเนินการนำโครงสร้างระบบบริการที่ออกแบบไว้มาทดลองปฏิบัติจริง พร้อมทั้งวิเคราะห์หวัคผลเปรียบเทียบ

4.2.1 การทดลองใช้งานระบบบริการที่ออกแบบไว้

การทดลองใช้งานระบบบริการทั้งโครงสร้างนั้นต้องใช้ระยะเวลาานพอสมควรและทางโรงแรมยังไม่มีความพร้อมในบางจุด ดังนั้นในที่นี้จึงทำการทดลองติดตั้งใช้งานเพียงบางส่วน คือ ได้ทำการทดลองใช้งานกระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า และกระบวนการการวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ โดยใช้ระยะเวลาในการทดลอง 1 เดือน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1.1 การทดลองใช้งานกระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า

กระบวนการการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้าเป็นกระบวนการที่เน้นการเอาใจใส่ ติดตามดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยต่างๆ ดังนี้

1. การบริการอัตโนมัติ (Automatic Service)

ได้มีการจัดคอมพิวเตอร์นำออกวางไว้บริเวณหน้าพรีอนท์ 1 ตัวเพื่อให้ลูกค้าสามารถทำการเช็คข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการจองห้องพักได้ด้วยตนเอง เช่น มีห้องพักแบบใดบ้าง ห้องพักที่ว่างอยู่มีตรงจุดไหนบ้าง จำนวนห้องพักที่ไม่มีผู้พักอยู่ ราคาห้องพัก โปรโมชันต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในห้องพัก

2. การเพิ่มช่องทางติดต่อและสื่อสารกับลูกค้า

ทำการปรับปรุง พัฒนาระบบการสื่อสารให้ทันสมัยและรองรับปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจัดให้มีการทำโฮมเพจของโรงแรมเอง ซึ่งลูกค้าสามารถจองห้องพักออนไลน์ได้เลย พร้อมทั้งสามารถส่งอีเมลเพื่อสอบถาม รายละเอียด ราคาห้องพักหรือเขียนข้อความมาทางผู้จัดการทั่วไปได้โดยตรง

3. การบริการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวในพืทยาและจังหวัดใกล้เคียง

ได้มีการเสนอให้ทำโปรแกรมทัวร์พาเที่ยวสถานที่สำคัญต่างๆ ในจังหวัดพืทยาและจังหวัดใกล้เคียงแบบ เข้าไป-เย็นกลับ โดยประสานงานกับทางบริษัททัวร์ ให้มีรถตู้มารับ-ส่งลูกค้าที่โรงแรม การบริการนี้เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้มีพาหนะเป็นของตัวเอง หรือไม่ทราบแหล่งท่องเที่ยวในพืทยานานัก

4. การจัดการระบบคำร้องเรียนต่างๆ

จัดทำระบบการรับคำร้องเรียนให้เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีกล่องรับใบร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะตั้งไว้บริเวณหน้าเคชเชียร์ที่ลูกค้าทำการเช็คอิน และจัดให้มีรูปแบบการรวบรวมและการประเมินข้อมูลเกี่ยวกับคำร้องเรียนและข้อเสนอแนะ รวมทั้งบันทึกคำร้องเรียนที่สำคัญพร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข ดังต่อไปนี้

- ควบคุมจำนวนปากกาและแบบฟอร์ม ให้มีพร้อมเสมอที่จุดกล่องรับใบร้องเรียน และห้องพักทุกห้อง โดยในส่วนของกล่องรับใบร้องเรียน ให้เจ้าหน้าที่เคชเชียร์เป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนห้องพักเป็นหน้าที่ของแม่บ้านในแต่ละชั้นที่มีความรับผิดชอบในห้องนั้นๆเป็นผู้รับผิดชอบ

- ตรวจสอบกล่องรับคำร้องเรียนทุกวัน หากพบใบร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะ ให้เจ้าหน้าที่เคชชีร์นำเข้าไปไว้ที่โต๊ะผู้จัดการทั่วไป

- ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้พิจารณาข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะต่างๆ หากอยู่ในอำนาจตัดสินใจ ก็ให้ดำเนินการได้ทันที โดยถ้าเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆ ให้ทำการตัดสินใจร่วมกับผู้จัดการในฝ่ายนั้นๆ

- ทำการเขียนแนวทางการดำเนินการแก้ไขลงในใบคำร้องเรียนเสมอ และเมื่อได้ทำการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ทำการจัดเก็บเข้าแฟ้มเพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป

- ในแต่ละเดือนทำการประเมินและวิเคราะห์คำร้องเรียนต่างๆที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากสาเหตุใดหรือฝ่ายใดมากที่สุด เพื่อทำการปรับปรุงในจุดนั้นๆ

5. การสำรวจข้อมูลในตลาด

วางแผนงานสำรวจความต้องการของลูกค้าในแต่ละปี จัดทำรายงานสรุปยอดห้องพักในแต่ละเดือนพร้อมทั้งของโรงแรมคู่แข่ง รวมทั้งคอยติดตามแนวโน้ม ความเคลื่อนไหวของธุรกิจโรงแรม โดยทำการประสานงานกันระหว่างพนักงานต้อนรับส่วนหน้า และพนักงานเซลล์ที่ออฟฟิศกรุงเทพฯ

6. โครงการปรับปรุงคุณภาพ

ได้เสนอแผนการปรับปรุงคุณภาพปีละครั้ง เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจถึงความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ และเพื่อเป็นโอกาสในการต่อรองราคาห้องพักเวลาทำสัญญากับกรุ๊ปทัวร์ประจำปี

7. เพิ่มจุดบริการในเวลาเร่งด่วน

ในช่วงเวลาเร่งด่วน ที่ลูกค้าทำการเช็คอินพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ให้เพิ่มจุดบริการออกไปกับภานีแยกออกมาจากหน้าของเคชเชียร์ โดยให้พนักงานในออฟฟิศออกมาเป็นผู้รับผิดชอบในจุดนี้ เนื่องจากเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะอื่นเพิ่มเติม

8. จัดทำของชำร่วยมอบให้ลูกค้าทุกห้องพัก

โดยมีการติดโลโก้ และเบอร์โทรศัพท์ อีเมลลงในของชำร่วย เพื่อเป็นการโฆษณาไปในตัว

9. จัดให้มีกิจกรรมพิเศษตามเทศกาลต่างๆ

ในงานเทศกาลต่างๆ ควรจัดให้มีกิจกรรมเหมาะสมกับเทศกาลนั้นๆ เช่น วันปีใหม่อาจมีจัดงานกาล่าดินเนอร์ มีการแสดงต่างๆ มีการจับรางวัล หรือในงานสงกรานต์ มีการจัดการแสดงแบบไทยๆ ออกบูธอาหารไทย

10. การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ปัจจุบันการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ นิยมทำเฉพาะในกลุ่มพนักงานในโรงงานเท่านั้น ขณะที่พนักงานในสำนักงานยังไม่เคยมีส่วนร่วมทำกิจกรรมดังกล่าว จึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในส่วนของพนักงานฝ่ายห้องพักและต้อนรับส่วนหน้า ทั้งนี้จะก่อให้เกิดการฝึกใช้ความสามารถของบุคคลและขยายศักยภาพที่ไม่

จำกัดของบุคคลนั้นๆ สร้างสรรค์ที่ทำงานให้กระชุ่มกระชวย และช่วยสนับสนุนในการปรับปรุงพัฒนาระเบียบการทำงานขององค์กร

11. แผนการซ่อมบำรุง

หลังจากได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการชำรุดของอุปกรณ์ภายในห้องพัก ให้ทำการดำเนินการแก้ไขทันที พร้อมทั้งลงบันทึก รวมทั้งกำหนดเป็นแผนการตรวจสอบอุปกรณ์ในห้องพักอย่างเป็นระบบ

4.2.1.2 การทดลองใช้งานกระบวนการการวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ

สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการขาดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน มาตรการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการทำงาน จึงได้เสนอให้จัดทำใบวิเคราะห์คุณภาพบริการ และทำการติดตามว่าได้มีการปฏิบัติตามจริงตามที่กำหนดไว้ในใบวิเคราะห์คุณภาพบริการหรือไม่

ลักษณะของใบวิเคราะห์คุณภาพบริการจะประกอบไปด้วย ขั้นตอนการให้บริการ กิจกรรมการให้บริการ ผู้ให้บริการ มาตรฐานของการให้บริการ จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ มาตรการป้องกันความผิดพลาด ดังแสดงไว้ในภาคผนวก ง.

4.2.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงระบบงานบริการ

การปรับปรุงระบบงานบริการที่เกิดขึ้น ในการทดลองใช้งานกระบวนการการวิเคราะห์คุณภาพบริการ และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ไม่มีค่าใช้จ่ายที่เป็นรูปตัวเงินเกิดขึ้น ส่วนการทดลองใช้งานกระบวนการบริการอย่างเป็นทางการเป็นมิตรกับลูกค้า มีค่าใช้จ่ายที่คำนวณเป็นตัวเงิน ได้ทั้งสิ้น 10000 บาท แบ่งตามกระบวนการย่อยได้ดังนี้

1. การบริการอัตโนมัติ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากได้ใช้คอมพิวเตอร์ที่มีอยู่เดิมแล้ว เพียงแต่ย้ายนำไปติดตั้งไว้บริเวณหน้าฟร้อนท์ ส่วนตัวโปรแกรมสำเร็จรูปที่นำมาใช้เป็น โปรแกรมชุดเดียวกับโปรแกรมที่ใช้ในกระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า

2. การเพิ่มช่องทางติดต่อและสื่อสารกับลูกค้า

ได้มีการติดต่อกับทางตัวแทนของบริษัทรับจองห้องพักทางอินเทอร์เน็ตของ www.hotelthailand.com โดยทางบริษัทจะเข้ามาทำการสร้างโฮมเพจและถ่ายรูปเพื่อนำไปลงโฆษณาให้ฟรี ไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น

3. การบริการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวในพญาและจังหวัดใกล้เคียง

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เพียงแต่ทำการติดต่อกับบริษัทรถตู้หรือเรือ และตกลงค่าใช้จ่ายในการเดินทางแต่ละเที่ยว และได้จัดทำข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ตรงตามความต้องการ

4. การจัดการระบบคำร้องเรียนต่างๆ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น มีเพียงแค่จัดทำกล่องรับใบร้องเรียนและข้อคิดเห็น เตรียมกระดาษและปากกา

5. การสำรวจข้อมูลในตลาด

ในระยะเบื้องต้นเพียงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลออกห้องพักในแต่ละเดือนและของโรงแรมคู่แข่ง จึงไม่มีค่าใช้จ่ายที่เป็นรูปตัวเงินเกิดขึ้น

6. โครงการปรับปรุงคุณภาพ

ในระยะเบื้องต้นเพียงแต่ทำการวางแผนการปรับปรุง ซึ่งจะเริ่มทำในช่วงปลายปี จึงยังไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น แต่ได้มีการเตรียมงบประมาณส่วนหนึ่งสำหรับโครงการนี้ โดยโครงการปรับปรุงคุณภาพจัดทำเพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ ยกระดับงานบริการของโรงแรม และเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการเซ็นสัญญาฉบับกรู๊ปทัวร์ต่างชาติ โดยทางโรงแรมได้ผลทางอ้อมจากการสามารถต่อรองราคาในการทำสัญญากับกรู๊ปทัวร์ได้

7. เพิ่มจุดบริการในเวลาเร่งด่วน

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากไม่มีการจ้างพนักงานมาเพิ่ม โดยให้พนักงานในออฟฟิศออกมาช่วยเฉพาะเวลาเร่งด่วน

8. จัดทำของชำร่วยมอบให้ลูกค้าทุกห้องพัก

เสียค่าใช้จ่ายในการทำของชำร่วย 10000 บาท

9. จัดให้มีกิจกรรมพิเศษตามเทศกาลต่างๆ

เนื่องจากในเดือนที่ทำการทดลองปรับปรุงระบบการบริการ ไม่มีเทศกาลเกิดขึ้น จึงไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ แต่ได้มีการเตรียมแผนงานสำหรับเทศกาลสงกรานต์ โดยมีการจ้างคนระบำไทยและโจวคนตรีไทย ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในส่วนนี้ แต่ทางโรงแรมจะได้อะไรได้จากการขายอาหารไทยและค่าบริการรถรับส่ง

10. การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น

11. แผนการซ่อมบำรุง

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น

4.2.3 สรุปผลการดำเนินการปรับปรุงระบบงานบริการ

ข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาทำให้สามารถทดลองปรับปรุงกระบวนการในระยะเริ่มคนได้เพียง 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า และกระบวนการวิเคราะห์คุณภาพบริการ และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ซึ่งส่งผลไม่สามารถให้ลูกค้าทำการประเมินระบบการบริการที่ออกแบบไว้ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ แต่จากการประเมินของผู้บริหารและพนักงานฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้ามีความเห็นโดยรวมว่าระบบบริการที่ออกแบบไว้ใหม่มีประโยชน์ และมีศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ โดยเวลาที่ใช้ในการรอคอยขณะเช็คอินลดลง 33.3% เวลาที่ใช้ในการรอคอยขณะเช็คอินเอาท์ลดลง 16.7% อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงานลดลง 30% สำหรับตัววัดผลงานตัวอื่นๆยังไม่สามารถวัดผลได้ เนื่องจากการปรับปรุงระบบบริการยังไม่เสร็จสมบูรณ์ทั้งโครงสร้าง อย่างไรก็ตามโครงสร้างระบบบริการที่ออกแบบไว้จะเห็นได้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด ดังนี้

- ความรวดเร็วในการให้บริการ

เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีระบบการบริการอัตโนมัติ ทำให้ลูกค้าสามารถเรียกดูข้อมูลเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง อย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้นกว่าการรอคอยข้อซักถามจากพนักงานต้อนรับ มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้จัดเก็บฐานข้อมูล ทำให้เกิดความรวดเร็วในการสืบค้น มีการวิเคราะห์จุดบริการในแต่ละจุดเพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อน ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ

- ความถูกต้องแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ

กระบวนการการวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ช่วยทำให้เกิดความถูกต้อง

และแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการมากขึ้น จากการจัดทำเอกสารต่างๆ ให้เป็นมาตรฐาน จัดเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์แทนการใช้เอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้อัตรากำลังทำงานผิดพลาดลดลง

- ความสุภาพของพนักงาน

เนื่องจากโครงสร้างระบบบริการเน้นให้พนักงานเตือนตนเองและเล็งเห็นความสำคัญของการบริการ พร้อมทั้งการฝึกอบรม ทำให้พนักงานเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ อันส่งผลในการพัฒนาให้พนักงานมีความสุภาพและบุคลิกที่ดีขึ้น

- ความสะดวกในการติดต่อของห้องพัก

เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีการเพิ่มช่องทางในการติดต่อของห้องพักโดยลูกค้าสามารถจองห้องพักออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตได้ โดยลูกค้ายังสามารถเขียนอีเมลติดต่อสอบถามราคาห้องพักหรือเสนอข้อเสนอแนะนำติชมผ่านทางโซเชียลมีเดียของโรงแรมได้ด้วย ซึ่งส่งผลให้เพิ่มลูกค้ากลุ่มผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและเพิ่มความสะดวกในการติดต่อของห้องพักกับลูกค้าชาวต่างประเทศยิ่งขึ้น

- การปฏิบัติต่อออรัเรียนของลูกค้า

ได้มีการจัดทำระบบดูแลคำร้องเรียนและข้อเรียกร้องให้เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น โดยกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการจัดเก็บคำร้องเรียนต่างๆอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้

- ความสามารถในการสื่อสารกับแขกได้ถูกต้องและชัดเจน

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากร ช่วยพัฒนาให้พนักงานมีความใส่ใจและละเอียดรอบคอบในการให้บริการแต่ละครั้งมากยิ่งขึ้น

- ความสะอาดภายในห้องพัก

เนื่องจากการจัดทำมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ทำให้หลังจากที่พนักงานแม่บ้านทำความสะอาดห้องเสร็จทุกครั้ง กำหนดให้หัวหน้าแม่บ้านที่ประจำในแต่ละชั้นต้องทำการเช็คห้องทุกครั้ง ส่งผลให้คำร้องเรียนที่เกี่ยวกับความสะอาดภายในห้องพักลดลง

- การตกแต่งและบรรยากาศภายในห้องพัก

จากโครงการปรับปรุงคุณภาพซึ่งจัดทำปีละครั้ง ได้มีการวางแผนไว้ที่จะทำการปรับปรุงห้องพักในบางส่วนเพื่อทำให้บรรยากาศในห้องพักดูทันสมัยและมีระดับมากยิ่งขึ้น

- สิ่งอำนวยความสะดวก

จากโครงการปรับปรุงคุณภาพซึ่งจัดทำปีละครั้ง ได้มีการวางแผนไว้ที่จะเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักเพื่อยกระดับของห้องพัก โดยในแผนของปีนี้จะทำการเพิ่มโคร์เป่าผมและกระดิกน้ำร้อนประจำทุกห้องพัก

- ความสุภาพของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก

เนื่องจากโครงสร้างระบบบริการเน้นให้พนักงานเตือนตนเองและเล็งเห็นความสำคัญของการบริการ พร้อมทั้งการฝึกอบรม ทำให้พนักงานเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ อันส่งผลในการพัฒนาให้พนักงานมีความสุภาพและบุคลิกที่ดีขึ้น

- เครื่องปรับอากาศในห้องพัก

จากการทำแผนซ่อมบำรุง ซึ่งมีการตรวจสอบอุปกรณ์ในห้องพักอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำหนดแผนในการดูแล ซ่อมแซมห้องพักทุกๆครั้งปี ซึ่งทำให้คำร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาเครื่องปรับอากาศไม่เย็น ไม่ทำงาน ชำรุดลดลง

- ความคุ้มค่าในการใช้บริการ

ความคุ้มค่าในการใช้บริการส่งผลมาจากการบริการนั้นสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าไม่น้อยเพียงใด โดยวัตถุประสงค์หลักของการนำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อสามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ นั่นคือส่งผลให้ลูกค้ารู้สึกมีความคุ้มค่าในการใช้บริการ

- ความปลอดภัย

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของทาง โรงแรมเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นครอบครัว ซึ่งมีความเป็นห่วงในเรื่องความปลอดภัยของเด็ก และความปลอดภัยในการวางทรัพย์สินทิ้งไว้ในห้องพัก ซึ่งทางโรงแรมก็ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัย โดยได้ทำการคัดสรรพนักงานแม่บ้านอย่างละเอียด และเพิ่มเรื่องความปลอดภัยในหัวข้อหนึ่งของการประชุม



บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ จะอยู่ในรูปของลักษณะโครงสร้างระบบการบริการของส่วนฝ่ายห้องพัก และฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าที่มีคุณภาพ โดยจะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ มาสรุปว่าระบบการบริการที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้านั้นจะประกอบไปด้วยระบบย่อยใดบ้าง แต่ละระบบมีองค์ประกอบและกระบวนการอย่างไร

5.1 บทสรุปโครงการงาน

การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานบริการในโรงแรมตัวอย่างจะ เริ่มจากการระบุถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโครงสร้างระบบบริการซึ่งได้แก่ เพื่อเปลี่ยนความต้องการที่แท้จริงของ ลูกค้าไปเป็นรูปแบบต่างๆงานบริการและเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานบริการ ให้สนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด หลังจากวัตถุประสงค์แล้วจึงเริ่มกระบวนการของการรับฟังเสียงความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยในที่นี้ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยใช้คำถามแบบเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ หลังจากนั้นรวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาคัดแยกโดยใช้ แผนภูมิต้นไม้ ความต้องการของลูกค้าที่รวบรวมมาได้ ได้แก่

- ความสะอาดภายในห้องพัก
- บรรยากาศภายในห้องพัก
- ความทันสมัยของอุปกรณ์ในห้องพัก
- ความเพียงพอและเหมาะสมของอุปกรณ์ในห้องพัก
- ความรวดเร็วในการทำความสะอาดห้องพัก
- การบริการของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก
- ความเย็นของเครื่องปรับอากาศ
- การบริการอื่นๆบนห้องพัก
- สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้
- ความสะดวกในการจองห้องพัก
- ความสุภาพในการรับโทรศัพท์
- ความถูกต้องในการให้บริการ
- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- การประชาสัมพันธ์โรงแรม
- สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ถูกต้องและชัดเจน

- ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
 - บุคลิกภาพ
 - ความสามารถในการจําชื่อและหน้าลูกค้า
 - การตัดสินใจที่รวดเร็ว
 - ความเป็นมิตรกับลูกค้า
 - สามารถให้ข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวในพหุยา
 - สามารถปฏิบัติต่อคำร้องขอของลูกค้าได้ดี
 - ความซบซ้นยู่ยงยากในขั้นตอนการลงทะเบียน
 - ความไม่เท่าเทียมในการให้บริการ
 - ความระมัดระวังในการให้บริการ
 - ภาพพจน์ของโรงแรม
 - ความปลอดภัย
 - ความน่าเชื่อถือ
 - ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ
 - ความคุ้มค่าเงินของการบริการ
 - ความแปลกใหม่ของการบริการ
- เนื่องจากแต่ละปัญหามีความใกล้เคียงกัน จึง ได้จัดกลุ่มของปัญหาจน ได้เป็นความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง

ดังนี้

- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- ความถูกต้องแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ
- ความสุภาพของพนักงาน
- ความสะดวกในการติดต่อของห้องพัก
- การปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า
- ความสามารถในการสื่อสารกับแขกได้ถูกต้องและชัดเจน
- ความสะอาดภายในห้องพัก
- การตกแต่งและบรรยากาศภายในห้องพัก
- สิ่งอำนวยความสะดวก
- ความสุภาพของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก
- เครื่องปรับอากาศในห้องพัก
- ความคุ้มค่าในการใช้บริการ
- ความปลอดภัย

นำความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น ไปออกแบบสอบถามเพื่อทำการประเมินอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ใช้สูตรของทาว์ ยามาเน่นำมาคำนวณ ผลสรุปความต้องการของลูกค้าที่ได้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพแบบ 4 เฟส ในเฟสที่ 1 การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่ง

คุณภาพ ซึ่งใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละหัวข้อความต้องการ จากนั้นความต้องการของลูกค้าจะถูกแปลงเป็นการตอบสนองทางเทคนิคในรูปแบบของตัววัดผลงานที่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ และผ่านกระบวนการให้คะแนนความสัมพันธ์ กำหนดทิศทาง การประเมินสมรรถนะตนเองพร้อมคำเป้าหมาย และคำนวณค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานในแต่ละหัวข้อของการตอบสนองทางเทคนิค ข้อกำหนดทางเทคนิคทั้ง 11 ข้อ เรียงตามค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน ดังนี้

- การจัดอบรมพนักงาน
- การปรับปรุงสภาพห้องพัก
- อัตราการขอย้ายห้องของลูกค้า
- จำนวนพนักงานต้อนรับส่วนหน้า
- อัตราการจองห้องพักจริง
- อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงาน
- จำนวนพนักงานทำความสะอาดห้องพัก
- จำนวนครั้งในการดูแลเตียงเรียนและข้อเรียกร้อง
- จำนวนช่องทางในการจองห้องพัก
- ระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยขณะเช็คอิน
- ระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยขณะเช็คเอาท์

จากนั้นจึงเข้าสู่เฟสที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ ในส่วนนี้ได้มีการนำเอาความต้องการต่างๆในเฟสที่ 1 มาวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาดหรือการไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว และจัดโครงสร้างของส่วนประกอบข้อกำหนดทางเทคนิคที่ได้ทั้งหมดจนได้เป็นโครงสร้างระบบบริการ จากนั้นวิเคราะห์คุณลักษณะข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดเทคนิคใน โครงสร้างดังกล่าวพร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย แล้วพิจารณาให้คะแนนระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดเทคนิคกับความต้องการที่ได้จากในเฟสที่ 1 แล้วคำนวณหาค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน คุณลักษณะข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดเทคนิคที่มีคะแนนค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานสูงๆจะถูกกระจายไปสู่เฟสที่ 3 ต่อไป คุณลักษณะข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดเทคนิคใน โครงสร้างระบบบริการทั้ง 12 ข้อ เรียงตามค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐาน มีดังนี้

- ความเหมาะสมของแผนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่วางไว้
- ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม
- ประสิทธิภาพของแผนการด้านทรัพยากรมนุษย์
- ประสิทธิภาพของแผนซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในห้องพัก
- ความรวดเร็วในการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า
- ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดในขั้นตอนสุดท้าย
- ประสิทธิภาพของระบบการปรับปรุงห้องพัก
- ประสิทธิภาพในการดำเนินแก้ไขคำร้องเรียนต่างๆ
- ความสามารถในการตรวจพบข้อผิดพลาดระหว่างกระบวนการ
- ความสามารถในการระบุถึงสาเหตุของข้อผิดพลาด
- จำนวนห้องพักที่ไม่สามารถให้บริการได้

- ประสิทธิภาพของระบบบริการพิเศษ

เฟสที่ 3 การวางแผนกระบวนการ ในช่วงนี้จะพิจารณาหากระบวนการที่เหมาะสม โดยพิจารณาว่ามีแนวทางใดๆ กระบวนการใดๆ เมื่อดำเนินการแล้ว จะสามารถพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะข้อกำหนดส่วนประกอบของข้อกำหนดเทคนิคที่ต้องการได้ แล้วจึงพิจารณาความสัมพันธ์และคำนวณค่าลำดับก่อนหลังมาตรฐานในแต่ละกระบวนการ สุดท้ายได้ 4 กระบวนการที่นำมาวิเคราะห์ต่อไป อันได้แก่

- กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า
- กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า
- กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- การวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ

เฟสที่ 4 การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ เป็นการนำเอากระบวนการในเฟสที่ 3 ไปกำหนดวิธีการควบคุม วิธีการตรวจสอบ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

ผลของการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ ทำให้ได้โครงสร้างของระบบบริการประกอบไปด้วย 4 กระบวนการหลักโดยเรียงตามลำดับก่อนหลังมาตรฐาน คือ 1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า เป็นกระบวนการที่เน้นการเอาใจใส่ ติดตามดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด 2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการให้เรียนรู้ระบบงานและเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง 3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการ และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ เป็นการจัดให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตรวจสอบงานในแต่ละจุดบริการ 4. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาทำให้สามารถทดลองปรับปรุงกระบวนการในระยะเริ่มต้นได้เพียง 2 กระบวนการได้แก่ กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า และกระบวนการวิเคราะห์คุณภาพบริการ และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ซึ่งส่งผลไม่สามารถให้ลูกค้าทำการประเมินระบบบริการที่ออกแบบไว้ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ แต่จากการประเมินของผู้บริหารและพนักงานฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้ามีความเห็นโดยรวมว่าระบบบริการที่ออกแบบไว้ใหม่มีประโยชน์ และมีศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ โดยเวลาที่ใช้ในการรอคอยขณะเช็คอินลดลง 33.3% เวลาที่ใช้ในการรอคอยขณะเช็คอินที่ลดลง 16.7% อัตราการทำงานผิดพลาดของพนักงานลดลง 30%

5.2 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

หลังจากการศึกษาการนำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทโรงแรม ผู้จัดทำโครงการได้รวบรวมข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพกับธุรกิจประเภทอื่นๆ หรือเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการอย่างเช่นโรงแรมตัวอย่างไว้ดังนี้

5.2.1 การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพกับองค์กร

การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพในแต่ละองค์กรย่อมวิธีการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับพื้นฐานและความพร้อมของแต่ละองค์กร ซึ่งจากการศึกษาโครงการครั้งนี้ได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการสร้างโครงสร้างระบบ

บริการใหม่ ดังนั้นทางโรงแรมจึงควรมีการทบทวนโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะกับโครงสร้างระบบบริการใหม่ และพิจารณาความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบการทำงานในแต่ละส่วนของกระบวนการต่างๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

- การนำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้พัฒนาโครงสร้างทั้งระบบนั้นทำให้เมตริกซ์แต่ละเมตริกซ์มีขนาดค่อนข้างใหญ่ การกระจายคุณลักษณะหรือพารามิเตอร์ไปยังขั้นตอนถัดไปทำได้ไม่ครบถ้วน และรายละเอียดในแต่ละส่วนงานอาจยังไม่ชัดเจนพอ จึงควรมีการนำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพมาใช้ในการออกแบบแต่ละส่วนงานหรือกระบวนการย่อยในโครงสร้างระบบบริการ เพื่อให้ได้รายละเอียด วิธีปฏิบัติ วิธีการควบคุมโดยเฉพาะในแต่ละกระบวนการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

- การประยุกต์เทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพ สามารถประยุกต์ใช้ซ้ำได้ในลักษณะของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อเวลาเปลี่ยนไปหรือเมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป ควรมีการนำเทคนิคการแปรฟังก์ชันหน้าที่เชิงคุณภาพกลับมาใช้ปรับปรุงและทบทวนโครงสร้างของระบบบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงสร้างระบบบริการที่ใช้อยู่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

5.2.2 การทดลองใช้งานระบบบริการทั้งโครงสร้าง

เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา ทำให้ปัจจุบันยังไม่ได้ติดตั้งใช้งานระบบบริการทั้งโครงสร้าง มีเพียงแค่วาดทดลองติดตั้งใช้งานบางส่วนเท่านั้น ทำให้ประโยชน์ที่ทางโรงแรมได้รับยังไม่ชัดเจน ทางโรงแรมจึงควรนำโครงสร้างของระบบบริการที่ได้ออกแบบไว้ไปดำเนินการต่อ เมื่อส่วนงานและกระบวนการทั้งหมดได้ถูกนำไปติดตั้งในโรงแรมทั้งหมดพร้อมทั้งฝ่ายบริหารมีการผลักดันและเฝ้าติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้ตัววัดผลงานต่างๆ อยู่ในทิศทางที่เข้าใกล้สู่ค่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ และส่งผลให้คุณภาพของงานบริการในโรงแรมอยู่ในระดับที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

5.2.3 ข้อจำกัดของโครงการ

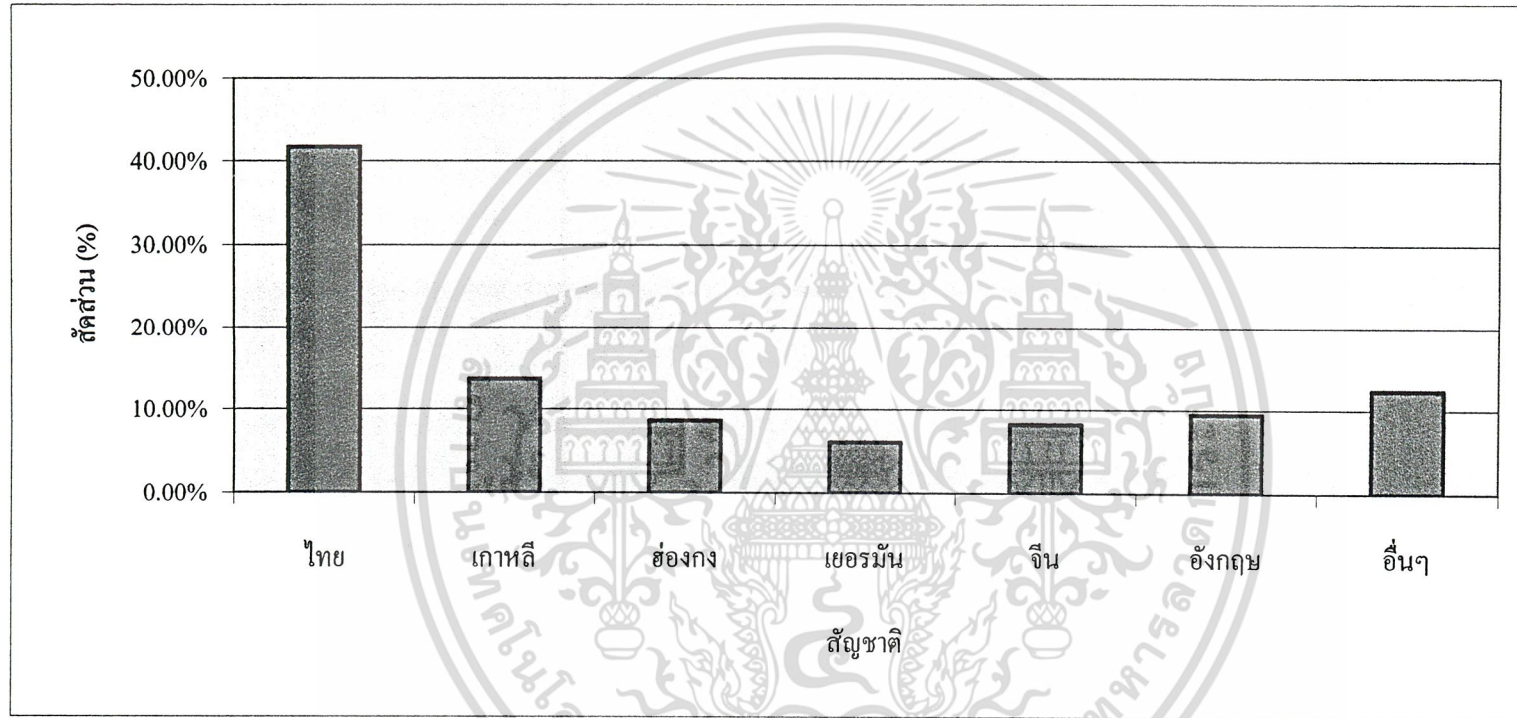
การประเมินผลโดยทั่วไปแล้วควรจะทำการประเมินผลหลังจากที่ได้ติดตั้งใช้งานทั้งระบบและทำการใช้งานไปสักระยะหนึ่ง โดยมีการประเมินผลจริงด้วยตัววัดผลงานที่ได้จากเมตริกซ์ที่ 1 หรือบ้านแห่งคุณภาพ และนอกจากการประเมินผลโดยตัวแทนจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าแล้ว ควรจะต้องมีการประเมินผลโดยลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง แต่เนื่องจากการติดตั้งโครงสร้างทั้งระบบที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก และอาจมีข้อจำกัดทางด้านนโยบายและข้อจำกัดทางโรงแรมจึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งหากมีการประเมินผลด้วยตัววัดผลงานและการประเมินโดยลูกค้าแล้วจะทำให้ทราบถึงจุดบกพร่องของโครงสร้างและกระบวนการที่พัฒนา นำไปสู่การปรับปรุงจนได้โครงสร้างและกระบวนการของระบบที่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ได้ แต่เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาจึงทำให้การศึกษาคำครั้งนี้ใช้การทดลองติดตั้งกระบวนการเพียงบางส่วนเพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานะและการทำงานของระบบบริการที่ได้ออกแบบไว้บางส่วน และประเมินผลจากตัวแทนของผู้บริหาร ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า

เอกสารอ้างอิง

- ขจิต กอบเดช. งานโรงแรมฝ่ายห้องพัก (Rooms Division) งานแม่บ้านในโรงแรมและสถาบันอื่นๆ
- ทวี บุตรสุนทร, 2539. การบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร : สถาอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา
- เคย์ ชิงชล, 2543. การประยุกต์เทคนิคคิวเอพีเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานบริการในฝ่ายขายของบริษัทจัดจำหน่ายรถบรรทุก. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์. 2536. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ยุวดี จาบกัน; วีรัช ฝ่ายตระกูล; สุรัช ทองไทย, 2542. การใช้ QFD เพื่อปรับปรุงการสอนวิชาการควบคุมคุณภาพ. : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- นายทานิ, โยชิโนบุ; อีอิกะ, โทรุ; ฟุทามิ, ไรโอจิ; มียากาวา, ฮิโรกิ, 2543. 7 เครื่องมือสู่คุณภาพยุคใหม่. แปลโดย วิฑูรย์ สิมะโชคคี. พิมพ์ครั้งที่ 2: สำนักพิมพ์ทีพีเอ.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์. การควบคุมคุณภาพเชิงวิศวกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สายรุ่ง อินทร์เลิศ, 2542. การประยุกต์เทคนิคคิวเอพีเพื่อพัฒนาโครงสร้างระบบประกันคุณภาพในโรงพิมพ์ประเภทการผลิตหนังสือ. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสริมเกียรติ จอมจันทร์ยอง, 2545. <http://doi.eng.cmu.ac.th/elearning/qa/chapter2.htm>.
- ฮิโตชิ, คูเมะ, 2540. Management By Quality (MBQ). แปลโดย กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ; ปรีชา ดีลานุกรม: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- Bossert, J.L., 1991. Quality Function Deployment: A Practitioner's Approach: ASQC Quality Press.
- Cohen, L., 1995. Quality Function Deployment: How to make QFD Work for you
- Yamane, T., 1970. Statistic and Introductory Analysis. 2nd Ed.: Tokyo John Weather hill.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก. แผนภูมิแสดงสัดส่วนลูกค้าที่มาใช้บริการ ใน โรงแรม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นด้านงานบริการของฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า

เนื่องจากทางโรงแรมมีนโยบายทำกรวางแผนและปรับปรุงงานบริการของฝ่ายห้องพักและฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า เพื่อให้งานบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า จึงใคร่ขอความกรุณาท่านช่วยกรุณาตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : โปรดกรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน ตาม **ระดับความพึงพอใจ** และ **การให้ความสำคัญในแต่ละหัวข้อ** ตามความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ : ระดับความพึงพอใจ หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจอย่างไรต่อบริการของโรงแรมในแต่ละหัวข้อ

ระดับการให้ความสำคัญ หมายถึง ท่านให้ความสำคัญในแต่ละหัวข้อมากน้อยเพียงใด

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ					การให้ความสำคัญในแต่ละหัวข้อ				
	ควรปรับปรุง	พอใช้	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	ไม่ค่อยสำคัญ	สำคัญน้อย	สำคัญปานกลาง	สำคัญมาก	สำคัญมากที่สุด
ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า										
ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ความถูกต้องแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ความสุภาพของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ความสะอาดในการติดเตียงของห้องพัก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
การปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ความสามารถในการสื่อสารกับแขกได้ถูกต้องและชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ฝ่ายห้องพัก										
ความสะอาดภายในห้องพัก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
การตกแต่งและบรรยากาศภายในห้องพัก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
สิ่งอำนวยความสะดวก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ความสุภาพของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
เครื่องปรับอากาศในห้องพัก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
อื่นๆ										
ความคุ้มค่าในการใช้บริการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ความปลอดภัย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อ-นามสกุล (นาย / นาง / นางสาว)..... อายุ..... ปี หมายเลขห้องพัก.....

ท่านรู้จักโรงแรมจากสื่อใด เอเยนต์ทัวร์ เพื่อนแนะนำ บริษัทแนะนำ ทางอินเทอร์เน็ต อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

		ความพึงพอใจ (%)					การให้ความสำคัญ (%)					
		ควรปรับปรุง	พอใช้	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	ไม่มี ความสำคัญ	ไม่ค่อย สำคัญ	สำคัญน้อย	สำคัญปาน กลาง	สำคัญมาก	สำคัญมาก ที่สุด
ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า	ความรวดเร็วในการให้บริการ	0.00	4.69	57.81	17.19	20.31	156.25	1.56	0.00	7.81	70.31	20.31
	ความถูกต้องแม่นยำในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ	0.00	7.81	71.88	10.94	9.38	156.25	0.00	0.00	9.38	70.31	20.31
	ความสุภาพของพนักงาน	1.56	1.56	54.69	12.50	29.69	156.25	0.00	1.56	3.13	51.56	43.75
	ความสะดวกในการติดต่อของห้องพัก	0.00	1.56	59.38	20.31	18.75	156.25	0.00	0.00	10.94	65.63	23.44
	การปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	1.56	3.13	56.25	25.00	14.06	156.25	1.56	0.00	7.81	62.50	28.13
	ความสามารถในการสื่อสารกับแขกได้ถูกต้องและชัดเจน	1.56	1.56	67.19	10.94	18.75	156.25	1.56	0.00	9.38	53.13	35.94
ฝ่ายห้องพักรับรอง	ความสะอาดภายในห้องพัก	0.00	1.56	53.13	1.56	43.75	156.25	1.56	0.00	3.13	42.19	53.13
	การตกแต่งและบรรยากาศภายในห้องพัก	0.00	1.56	54.69	17.19	26.56	156.25	1.56	0.00	17.19	54.69	26.56
	สิ่งอำนวยความสะดวก	0.00	4.69	59.38	15.63	20.31	156.25	3.13	0.00	14.06	54.69	28.13
	ความสุภาพของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	0.00	1.56	51.56	4.69	42.19	156.25	1.56	1.56	14.06	50.00	32.81
	เครื่องปรับอากาศในห้องพัก	3.13	0.00	56.25	6.25	34.38	156.25	3.13	0.00	9.38	57.81	29.69
อื่นๆ	ความคุ้มค่าในการใช้บริการ	0.00	1.56	62.50	17.19	18.75	156.25	1.56	0.00	10.94	43.75	43.75
	ความปลอดภัย	0.00	4.69	64.06	6.25	25.00	156.25	1.56	0.00	4.69	35.94	57.81

ภาคผนวก ข. 2 ตารางแสดงระดับความพึงพอใจและระดับการให้ความสำคัญที่ประเมินจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 363 ตัวอย่าง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการ	กิจกรรมการปรับปรุง	เครื่องมือ	รายการควบคุมด้านคุณภาพ	ลักษณะการตรวจสอบและควบคุม					วิธีปฏิบัติการแก้ไข		
				สถานที่	ค่ามาตรฐาน	ความถี่	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ			
กระบวนการบริการอย่าง เป็นมิตรกับลูกค้า	การบริการอัตโนมัติ	คอมพิวเตอร์ โปรแกรม คู่มือการใช้งาน	เวลาในการทำงาน	โต๊ะหน้าหรือหน้าท์	ใช้งานได้ตลอดเวลา	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	แจ้งหน่วยงานคอมพิวเตอร์มาแก้ไข		
			ตำแหน่งที่วาง	โต๊ะหน้าหรือหน้าท์	เห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	ทดลองเปลี่ยนตำแหน่งใหม่		
			เวลาในการใช้งาน	ในเครื่องคอมพิวเตอร์	ใช้งานได้ตลอดเวลา	ทุกวัน	ทดสอบโปรแกรม	พนักงานแคชเชียร์	แจ้งหน่วยงานคอมพิวเตอร์มาแก้ไข		
			ตำแหน่งที่วาง	ใกล้เครื่องคอมพิวเตอร์	เห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	ย้ายกลับสู่ตำแหน่งเดิม		
			ความสมบูรณ์ของเนื้อหา	ใกล้เครื่องคอมพิวเตอร์	คู่มือไม่ฉีกขาดหรือชำรุด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	จัดทำคู่มือเล่มใหม่มาแทน		
					เนื้อหาทันสมัยเสมอ						
			การเพิ่มช่องทางติดต่อและสื่อสารกับลูกค้า	อินเทอร์เน็ต	เวลาในการทำงาน	เครื่องคอมพิวเตอร์	ใช้งานได้ตลอดเวลา	ทุกวัน	ทดลองเข้าไปในระบบ	พนักงานรับจองห้องพัก	แจ้งหน่วยงานคอมพิวเตอร์มาแก้ไข
			ความทันสมัยของข้อมูล	เครื่องคอมพิวเตอร์	ราคาห้องพักและ โปรโมชั่นที่สมบูรณ์และถูกต้อง	ทุกวัน	สายตา	พนักงานรับจองห้องพัก	แก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง		
การบริการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวในท้องถิ่นและจังหวัดใกล้เคียง	สมุดโบรชัวร์	ความสมบูรณ์ของเนื้อหา	จุดเช็คอิน	รายการสถานที่ท่องเที่ยว	ทุกวัน	สายตา	พนักงานต้อนรับ	ปรับปรุงหนังสือโบรชัวร์ใหม่			
				น่าสนใจและครบถ้วน							
การจัดการระบบคำร้องเรียนต่างๆ	แบบฟอร์ม	ปากกา	ตำแหน่งที่วาง	จุดเช็คอิน	เห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานต้อนรับ	ย้ายกลับสู่ตำแหน่งเดิม		
			จำนวน	จุดเช็คอิน	ไม่น้อยกว่า 10 แผ่น	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	นำมาวางเพิ่ม		
				จุดเช็คอิน	ไม่น้อยกว่า 10 แผ่น	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	นำมาวางเพิ่ม		
			จำนวน	จุดเช็คอิน	1 แผ่น	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแม่บ้าน	นำมาวางเพิ่ม		
กล่องรับคำร้องเรียน แฟ้มบันทึกคำร้องเรียน	ปากกา	ตำแหน่งที่วาง	จุดเช็คอิน	ข้างกล่องรับ	เห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	ย้ายกลับสู่ตำแหน่งเดิม		
			จำนวน	คำร้องเรียน	1 แห่ง	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	นำมาวางเพิ่ม		
				คำร้องเรียน	1 แห่ง	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	นำมาวางเพิ่ม		
			จำนวน	จุดเช็คอิน	ข้างกล่องรับ	เห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	ย้ายกลับสู่ตำแหน่งเดิม	
การติดตามปัญหาและดำเนินแก้ไข			คำร้องเรียน	จุดเช็คอิน	เห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานแคชเชียร์	ย้ายกลับสู่ตำแหน่งเดิม		
			ลำดับปัญหาที่จัดเก็บ	คู่มือเอกสาร	บันทึกตามลำดับก่อน - หลัง	ทุกครั้ง	สายตา	เลขานุการผู้จัดการ ฝ่ายทั่วไป	จัดเรียงใหม่		
			การติดตามปัญหาและดำเนินแก้ไข	แบบฟอร์มร้องเรียน	เขียนแนวทางในการแก้ไขและผลหลังจากการแก้ไขทุกแบบฟอร์ม	ทุกอาทิตย์	สายตา	เลขานุการผู้จัดการ ฝ่ายทั่วไป	ริบหาแนวทางแก้ไข โดยด่วนและตั้งเตือนพนักงาน		

กระบวนการ	กิจกรรมการปรับปรุง	เครื่องมือ	รายการควบคุมด้านคุณภาพ	ลักษณะการตรวจสอบและควบคุม					วิธีปฏิบัติการแก้ไข
				สถานที่	ค่ามาตรฐาน	ความถี่	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	
กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า	การสำรวจข้อมูลในตลาด	-	ความถี่ในการสำรวจ	ลูกค้าเป้าหมาย	1 ครั้งต่อปี	ทุกครั้ง	กำหนดกลุ่มเป้าหมาย, หัวข้อในการสำรวจ, ระยะเวลาในการสำรวจ	ผู้จัดการทั่วไป	จัดการประชุมร่วม
	โครงการปรับปรุงคุณภาพ	-	แผนการพัฒนาคุณภาพ	รายงาน	1 ครั้งต่อปี	ทุกครั้ง	กำหนดหัวข้อของแผนการพัฒนาคุณภาพ	ผู้จัดการทั่วไป	จัดการประชุมร่วม
	เพิ่มจุดบริการในเวลาเร่งด่วน	-	จุดบริการใหม่	โต๊ะหน้าพร้อมท์	ลดเวลาในการรอคอยของลูกค้าขณะเช็คเอาท์ได้ไม่ต่ำกว่า 3 นาทีต่อราย	ทุกครั้ง	จับเวลาที่ใช้รอคอยขณะเช็คเอาท์ก่อนและหลังเพิ่มจุดบริการ	พนักงานในออฟฟิศ	เปลี่ยนจุดบริการใหม่
		-	ตำแหน่ง	โต๊ะหน้าพร้อมท์	เห็นเด่นชัด, โกดจุดแคชเชียร์	ทุกครั้ง	สายตา	พนักงานในออฟฟิศ	ย้ายตำแหน่งใหม่
	จัดทำของชำร่วย	-	จำนวนครั้งในการให้ของชำร่วย	จุดเช็คเอาท์	มอบให้ลูกค้าห้องละ 1 ชิ้น ทุกครั้งที่มีการเช็คเอาท์	ทุกครั้ง	สายตา	พนักงานต้อนรับ	คัดเลือกพนักงาน
		ของชำร่วย	จำนวนรูปแบบของชำร่วย	ข้างจุดแคชเชียร์	ไม่น้อยกว่า 20 ชิ้น	ทุกวัน	นับ	พนักงานต้อนรับ	นำมาวางเพิ่ม
		โลโก้โรงแรมบนซองชำร่วย	ตำแหน่งที่ติด	ข้างจุดแคชเชียร์ของชำร่วย	ตรงตามความต้องการของลูกค้าเห็นเด่นชัด	ทุกวัน	สายตา	พนักงานต้อนรับ	เปลี่ยนรูปแบบของชำร่วย เปลี่ยนตำแหน่งโลโก้
จัดให้มีกิจกรรมพิเศษตามเทศกาลต่างๆ	-	จำนวนกิจกรรม	ในบริเวณโรงแรม	มากกว่า 2 กิจกรรมต่อปี	ทุกครั้ง	จดบันทึก	เลขานุการผู้จัดการ	ประชุมเพื่อดำเนินการหาจำนวนที่เหมาะสม	
	-	รูปแบบของกิจกรรม	ในบริเวณ โรงแรม	สร้างความสนใจแก่ลูกค้า	ทุกครั้ง	นับจำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรม	เลขานุการผู้จัดการ	ประชุมเพื่อดำเนินการหารูปแบบที่เหมาะสม	
การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย QC	-	จำนวนครั้งในการประชุมกลุ่ม	ฝ่ายห้องพัก	1 ครั้งต่อสัปดาห์	ทุกครั้ง	ตรวจสอบรายงานผลการประชุมกลุ่ม	ฝ่ายห้องพัก	ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญในการทำกิจกรรม	
	-		ฝ่ายต้อนรับ	1 ครั้งต่อสัปดาห์	ทุกครั้ง	ตรวจสอบรายงานผลการประชุมกลุ่ม	ฝ่ายต้อนรับ	ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญในการทำกิจกรรม	
	-	จำนวนหัวข้อเรื่อง	รายงาน	1 เรื่อง	6 เดือน/ครั้ง	ตรวจสอบรายงานผลการประชุมกลุ่ม	ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายต้อนรับ	ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญในการทำกิจกรรม	
กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า	การควบคุมข้อมูลลูกค้า	คอมพิวเตอร์	เวลาในการใช้งาน	ฝ่ายรับจองห้องพัก	ใช้งานได้ตลอดเวลา	ทุกวัน	สายตา	พนักงานรับจองห้องพัก	แจ้งหน่วยงานคอมพิวเตอร์มาแก้ไข
			ตำแหน่งที่วาง	ฝ่ายรับจองห้องพัก	สะดวกในการใช้งาน	ทุกวัน	สายตา	พนักงานรับจองห้องพัก	ย้ายกลับสู่ตำแหน่งเดิม
	โปรแกรม	เวลาในการใช้งาน	ฝ่ายรับจองห้องพัก	ใช้งานได้ตลอดเวลา	ทุกวัน	ทดลองเข้าไปในโปรแกรม	พนักงานรับจองห้องพัก	แจ้งหน่วยงานคอมพิวเตอร์มาแก้ไข	
	ประวัติลูกค้า	ข้อมูลแปลกปลอม	ในเครื่องคอมพิวเตอร์	ข้อมูลครบถ้วนและไม่ผิดพลาด	ทุกสัปดาห์	สุ่มเปรียบเทียบกับข้อมูลดิบ	พนักงานรับจองห้องพัก	แก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง	



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรณีติดต่อจองห้องพักทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามา		พนักงานรับโทรศัพท์	รับโทรศัพท์ที่เข้ามาให้เร็วที่สุด	รับโทรศัพท์ช้าเกินไป	ปรึกษาร่วมกับฝ่ายบุคคลและจัดซื้อ ในการพิจารณาจำนวนพนักงานรับโทรศัพท์และการติดตั้งเครื่องรับโทรศัพท์อัตโนมัติ
				กล่าวคำทักทายอย่างสุภาพ	อารมณ์เสีย จึงทำให้พูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				สอบถามถึงความประสงค์ในการติดต่อเข้ามาอย่างชัดเจนและสุภาพ	อารมณ์เสีย จึงทำให้พูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				โอนสายไปยังบุคคลที่ลูกค้าต้องการติดต่อโดยเร็ว	โอนสายผิดไปยังบุคคลอื่น	มีฐานข้อมูลรายชื่อพนักงานในบริษัทและเบอร์ภายใน สามารถเรียกดูได้จากคอมพิวเตอร์
2	สายโทรศัพท์ลูกค้าถูกโอนมาที่ส่วนฝ่ายรับจองห้องพัก		พนักงานรับจองห้องพัก	รับโทรศัพท์ที่เข้ามาให้เร็วที่สุด	รับโทรศัพท์ช้าเกินไป	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว, สร้าง ความรู้สึกการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
				กล่าวคำทักทายอย่างสุภาพ	อารมณ์เสีย จึงทำให้พูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				แนะนำตัวเองและหน่วยงานที่สังกัด	ไม่เต็มใจที่จะเปิดเผย, ให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				สอบถามถึงความประสงค์ในการติดต่อเข้ามาอย่างชัดเจนและสุภาพ	สอบถามความประสงค์ไม่ครบถ้วน	การฝึกอบรม สัมมนา สึกหัดวิธีการในการสอบถามอย่างมีประสิทธิภาพ
				ในกรณีที่เป็นการจองห้องพักใหม่ ต้องสอบถามรายละเอียดข้อมูลส่วนตัวลูกค้า แนะนำห้องพักที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	ไม่ทราบว่าเป็นการจองห้องพักใหม่ จึงไม่ได้ขอข้อมูลลูกค้า แนะนำห้องพักที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	พนักงานตรวจสอบชื่อลูกค้าว่ามีประวัติอยู่หรือไม่ก่อนเสมอ มีรายละเอียดของห้องพักที่ถูกต้องและชัดเจนอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
				หากลูกค้าขอทราบราคา ในกรณีที่เป็นลูกค้ารายใหม่ให้แจ้งราคาปกติ ในกรณีที่เป็นลูกค้าเก่าให้แจ้งราคา ส่วนลดตามประเภทของลูกค้า	ให้ราคาขายผิดพลาด	การตรวจสอบประวัติลูกค้าก่อนให้ราคา
				ทวนประเภทห้องพัก ช่วงเวลาที่เข้าพัก จำนวนห้องพัก และราคาของห้องพักที่ลูกค้าจองไว้ กล่าวคำขอบคุณอย่างสุภาพ	ลงบันทึกข้อมูลในการจองห้องพักไม่ตรงกับรายการที่ลูกค้าต้องการ อารมณ์เสีย จึงทำให้พูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	ตรวจสอบบันทึกที่ลงไว้ขณะทวนรายการห้องพักที่ลูกค้าจองไว้เสมอ การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว

กรณีลูกค้าติดต่อของห้องพักด้วยตัวเองที่จุดหน้าฟรอนท์

พ. 3

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ลูกค้าขับรถเข้ามาที่โรงแรม	ประตูทางเข้า และลานจอดรถ	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	มีป้ายบอกชี้ทางเข้าที่จอดรถ ทางเข้าต้องเรียบและสะอาด จำนวนที่จอดรถต้องเพียงพอ	ป้ายบอกชี้ทาง อาจหล่นหัก หรือขีดจาง ทางเข้าสกปรก มีสิ่งกีดขวาง รถพนักงานมาจอดแทนที่ หรือ ที่จอดรถอาจไม่เพียงพอ ในช่วง วันหยุดหรือเทศกาล	กำหนดให้พนักงานรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน กำหนดให้พนักงานรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน กำหนดสถานที่จอดรถลูกค้าให้ชัดเจน ห้าม พนักงานนำรถส่วนตัวเข้ามาจอด และเตรียม สถานที่จอดรถเพิ่มในช่วงที่คาดว่าที่จอดรถจะ ไม่เพียงพอ
2	ลูกค้าเข้ามาติดต่อที่หน้า ฟรอนท์	เคาน์เตอร์พนักงาน ต้อนรับ	พนักงานต้อนรับ	บริเวณเคาน์เตอร์ต้องสะอาด เรียบร้อย	มีช่องว่างกะกะ หรือ เอกสารวาง ทิ้งไว้	กำหนดให้พนักงานต้อนรับ มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				ตำแหน่งของเคาน์เตอร์ต้อนรับควรสังเกตเห็นได้ ชัดเจน	ป้ายบอกทางติดอยู่ในตำแหน่งที่ มองเห็นได้ยาก	กำหนดให้พนักงานต้อนรับ มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				ทัศนียภาพลูกค้าด้วยไมคริจิตและพื้นที่ที่ลูกค้า เข้ามา	ชุดจา ไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				ทัศนียภาพลูกค้า	ทัศนียภาพลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ, ชี้แจง ผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				แนะนำประเภทของห้องพักและ โปร โมชัน อย่างถูกต้องและสุภาพ	บอกราคาห้องพักผิด	ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงราคาห้องพักหรือ กำหนด โปร โมชันใหม่ จัดให้ทำเป็นเอกสารถึง พนักงานฝ่ายต้อนรับเพื่ออัปเดตราคาเสมอ
					ไม่ได้เช็คจำนวนห้องพักที่ว่างอยู่ ทำให้คิดว่าไม่มีห้องว่าง	ทำการอัปเดตจำนวนห้องพักที่พร้อมขายได้ อยู่เสมอ
				ให้ลูกค้าทำการกรอกประวัติ	ข้อมูลในประวัติและข้อมูลในการ เข้าพักไม่ตรงกัน	ทำการเช็คจำนวนผู้เข้าพัก, ระยะเวลาเข้าพัก, ประเภทห้องพัก ให้ตรงกับข้อมูลในการเข้าพัก ทุกครั้ง
เรียกพนักงานยกกระเป๋าช่วยลูกค้ายกกระเป๋า ไปที่ห้องพัก	ใช้เวลาในการเรียกพนักงานยก กระเป๋าานาน	กำหนดให้มีพนักงานยกกระเป๋าประจำอยู่ที่ บริเวณที่กำหนดไว้เสมอ				