บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจภาคบริการที่แตกต่างจากภาคการผลิตสินค้าโดยทั่วไป โดยธุรกิจการบริการมีความแตกต่างจากภาคการผลิตสินค้าด้วยคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่ จับต้องไม่ได้ (Intangibility) แบ่งแยกไม่ได้ (Inseparability) แปรผันหลากหลาย (Variability) และสูญสลายได้ง่าย (Perish – ability) ดังนั้นธุรกิจในภาคบริการจึงต้องส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยการสร้างความประทับใจ ซึ่งเป็นเพียงความทรงจำเท่านั้น ลูกค้าไม่ได้รับอะไรที่เป็นชิ้นเป็นอันติดตัวไปหลังจากได้รับบริการแต่อย่างใด และจากสภาพการณ์ปัจจุบันที่ประเทศไทยมีผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมอยู่เป็นจำนวนมาก ในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนโรงแรมอยู่มากถึง 290 แห่ง จึงทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งจะทำอย่างไรเพื่อทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นคำถามที่ต้องขบคิดกันอย่างหนัก แต่ต้องยอมรับว่าในธุรกิจภาคบริการ ปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สุดไม่ใช่เพียงสถานที่ บรรยากาศ ตัวเงิน อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี แต่อยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ คือ รากฐานที่สำคัญในการผลิตและพัฒนานวัตกรรมขององค์การ มนุษย์เป็นผู้ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ดังนั้นในปัจจุบันองค์การหลายแห่งจึงหันมาให้ความสนใจกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจของตนเอง โดยการให้ความสำคัญแก่บุคคลมากขึ้น เพื่อทำให้องค์การสามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางธุรกิจได้

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นทั่วโลก เพราะไม่สามารถวัดผลงานได้ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงาน จนอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ ทั้งในด้านอัตราการลาออกของพนักงานสูง ไม่สามารถดึงดูดพนักงานใหม่ๆ ทำให้องค์การมีต้นทุนในการสรรหา คัดเลือก อบรมเพิ่มขึ้น และในด้านตัวบุคลากรเองก็ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม จนอาจจะลดประสิทธิภาพการทำงานของตนเองลงก็เป็นได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้รางวัลตอบแทนกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ ซึ่งจะเป็นการสร้างและรักษาให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยังมีวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ อีกหลายด้าน เช่น

การตัดสินใจเรื่องเงินเดือน การให้ทิศทางการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน และการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น (Bartol and others, 1998 อ้างถึงใน วิเชษฐ พิภพลาภอนันต์, 2548)

โรงแรม เอเชีย กรุงเทพได้เคยมีการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานมาครั้งหนึ่งแล้วเมื่อปี 2549 จากกลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาการบริหารธุรกิจเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โดยนางสาวพัชรณี เตชะหรูวิจิตร์ นางสาวกุลจิรา สิริรัตน์ปกรณ์ นางสาวสุชาดา ชุมเกษียร ได้ทำการปรับปรุงปัจจัยการประเมินและวิธีการประเมินตามที่ได้ใช้มาจนถึงปัจจุบัน (รายละเอียดในบทที่ 2) หัวข้อการประเมิน (ภาคผนวก ก) แบบฟอร์มการประเมิน(ภาคผนวก ข) ในการปรับปรุงครั้งนั้นได้นำวิธีการประเมินตามขีดขนาด (Rating Scales) มาใช้ควบคู่กับวิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay Approach) เพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยการประเมินที่ได้ปรับปรุงไปในครั้งนั้นก็ยังไม่มีความชัดเจน และตรงตามวัตถุประสงค์อย่างที่ควรจะเป็น และในขณะนี้ทางโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ ต้องการยกระดับมาตรฐานให้เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว จึงได้เริ่มทำการปรับปรุงทั้งในด้านสถานที่ และบุคลากร ให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น ซึ่งทางโรงแรมเอเชียได้เล็งเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหน่วยงานที่คอยสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีคุณภาพแก่โรงแรมเอเชีย กรุงเทพ จึงได้ให้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเข้าปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน มีความชัดเจน เป็นธรรม และสามารถเทียบเคียงกับโรงแรมอื่นในระดับ 4-5 ดาวได้

จากการศึกษาข้อมูลของโรงแรมพบว่าโรงแรม เอเชีย กรุงเทพ ยังไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา จึงได้เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงแรม และขณะนี้โรงแรมเอเชีย กรุงเทพ กำลังประสบปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงแรมต้องการ และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน อีกทั้งยังขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ ระหว่างปี ทำให้ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มาจากการปฏิบัติงานในช่วงใกล้เวลาการประเมิน ทำให้ผลการประเมินส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงเหมือนกันหมด เนื่องจากผู้ประเมินไม่ทราบ/จำไม่ได้ ถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดทั้งปี จึงเกิดข้อถกเถียงระหว่างหน่วยงานต่างๆว่า เป้าหมาย ความยากง่ายของงานแตกต่างกัน รวมไปถึงวิธีการประเมินที่ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินให้มีหลักเกณฑ์และเข้าใจในวิธีการประเมินอันเป็นมาตรฐานเดียวกัน

จึงทำให้เกิดความแตกต่างในการประเมินของแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้ระบบการให้รางวัลในผลงานแก่พนักงานเกิดความไม่เป็นธรรมและไม่สามารถนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการวางแผนหรือการพัฒนาพนักงานได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงนำเสนอให้ทางโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ ใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า KPIs ย่อมาจากคำเต็มว่า Key Performance Indicators เป็นเครื่องมือที่ช่วยสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงผลข้อมูลให้อยู่ในรูปของตัวเลข ทำให้เกิดความชัดเจนได้มากยิ่งขึ้น

ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อโรงแรม หากมิได้มีการแก้ไขปัญหา

1. โรงแรมนำผลการประเมินที่ผิดพลาดไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อโรงแรมทั้งด้านการบริหารและผลผลิต
2. พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลงาน ขาดความเชื่อถือต่อการประเมินผลงาน และผู้บังคับบัญชาของตนด้วย เนื่องจากการขาดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลงาน
3. บุคลากรขาดการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างถูกต้องเหมาะสม เนื่องจากผลการประเมินที่ได้ไม่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานได้ และพนักงานไม่ทราบว่าตนควรจะต้องฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง
4. เกิดความไม่เข้าใจ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันจนส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงแรม

วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการให้คำปรึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ
2. เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งต่างๆ จำนวน 53 ตำแหน่ง
3. เพื่อจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ให้กับโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ ระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. โรงแรมเอเชีย กรุงเทพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ
2. สามารถใช้ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น ขยายผลไปได้ในกระบวนการทางทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยอื่นๆได้ เช่น ระบบการบริหารผลงาน จนนำไปสู่การวางแผนพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญ การพัฒนาให้พนักงานมีการวางแผนในสายงานอาชีพของตนเป็นต้น
3. เสริมสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ ผลผลิต ขวัญ และกำลังใจของพนักงาน อันส่งผลทำให้ทุกส่วนขององค์การสามารถมุ่งตรงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	เดือน						
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน							
2. ศึกษารายละเอียดข้อมูลของบริษัท เช่น โครงสร้างองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ฯลฯ							
3. สัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทเพิ่มเติม							
4. กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินโครงการ							
5. คัดเลือกแนวคิดและวิธีการในการประเมินผลปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับองค์การ							
6. สร้างตัวแบบการดำเนินงานเขียนวิธีหลักการและข้อเสนอให้ผู้บริหาร							
7. นำเสนอผู้บริหารและกำหนดเป้าหมายทางเลือกและระยะเวลาดำเนินโครงการร่วมกัน							
8. จัดทำเครื่องมือการปฏิบัติงานเช่น แบบฟอร์มการสัมภาษณ์วิธีการจัดเก็บข้อมูลคำถามที่ใช้ในการดำเนินงาน สไลด์ในการดำเนินงาน เป็นต้น							
9. เข้าพบผู้บริหารเพื่อตั้งคณะทำงานและผู้ประสานงานในการนัดหมาย							
10. ดำเนินการออกแบบเครื่องมือ และแนวทางการดำเนินการนำเครื่องมือไปใช้ในองค์การ							

กิจกรรม	เดือน						
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
11. นำเสนอผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารรับทราบ						■	
12. กำหนดขั้นตอนและวิธีการในการใช้เครื่องมือในองค์การ						■	
13. จัดทำรูปเล่มการเปลี่ยนแปลงนำส่งผู้บริหารขององค์การ							■

<u>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้คำปรึกษาโดยประมาณ มีรายการดังนี้</u>

ค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าอาหาร	20,000 บาท
ค่าใช้จ่ายด้านเอกสารและตำราประกอบ	5,000 บาท
ค่าอุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร	5,000 บาท
อื่นๆ	5,000 บาท
ค่าใช้จ่ายรวม	35,000 บาท

คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษา

ผู้ให้คำปรึกษาเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ซึ่งในขณะนี้กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่สอง โดยผ่านหลักสูตรการศึกษาตามหลักสูตรรายวิชาที่โครงการกำหนด เพื่อการทำรายงานการให้คำปรึกษาก่อนจบหลักสูตรซึ่งมีรายวิชาที่เกี่ยวข้องและใช้เพื่อทำการศึกษาและให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ มากที่สุด