

## บทที่ 2

### ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ

#### ลักษณะการประกอบธุรกิจของโรงแรม

บริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน) เริ่มดำเนินการประกอบธุรกิจโรงแรมเมื่อปี 2509 ปัจจุบันบริษัทมีการประกอบธุรกิจแบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร และกลุ่มธุรกิจให้เช่าช่วงพื้นที่ โดยมีการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารมี 3 บริษัท คือบริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยอีก 2 บริษัท คือ บริษัท เอเชียพทยาโฮเต็ล จำกัด และบริษัท เอเชียแอร์พอร์ทโฮเต็ล จำกัด ประกอบธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร พร้อมทั้งให้บริการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งโรงแรมทั้ง 3 แห่งได้รับการจัดมาตรฐานการให้บริการในระดับ 4 ดาว มีจำนวนห้องพักทั้ง 3 โรงแรมรวม 1,239 ห้อง ประกอบด้วยโรงแรมเอเชีย ราชเทวี กรุงเทพ 601 ห้อง โรงแรมเอเชียแอร์พอร์ท ตั้งอยู่บนถนนพหลโยธิน ย่านรังสิต ดอนเมือง 318 ห้อง ประกอบด้วยห้องพักโรงแรม 234 ห้อง และการให้บริการห้องพักระยะยาว 84 ห้อง และโรงแรมเอเชียพทยา ชลบุรี จำนวน 320 ห้อง

2. กลุ่มธุรกิจให้เช่าช่วงพื้นที่ มีเพียง 1 บริษัทคือ บริษัท เซียร์พรีออปเพอร์ตี จำกัด เป็นเจ้าของศูนย์การค้าโครงการเซียร์ รังสิต ดำเนินการให้เช่าช่วงสิทธิการเช่าทั้งระยะสั้น และระยะยาวแก่ร้านค้าผู้ประกอบการต่างๆ บนเนื้อที่ 78 ไร่ 1 งาน เป็นสิทธิการเช่าระยะยาว 30 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2536 โครงการตั้งอยู่บนถนนวิภาวดีรังสิต ช่วง กม.28-29

#### วิสัยทัศน์ ของโรงแรม เอเชีย กรุงเทพ

“มุ่งสู่การเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า”

## พันธกิจ

1. พัฒนาอาคารสถานที่ของโรงแรมให้อยู่ในระดับ 5 ดาว
2. พัฒนามาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับ 5 ดาว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

## เป้าหมาย

พัฒนาโรงแรมให้อยู่ในระดับ 5 ดาว และพัฒนาพนักงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลา 3-5 ปี

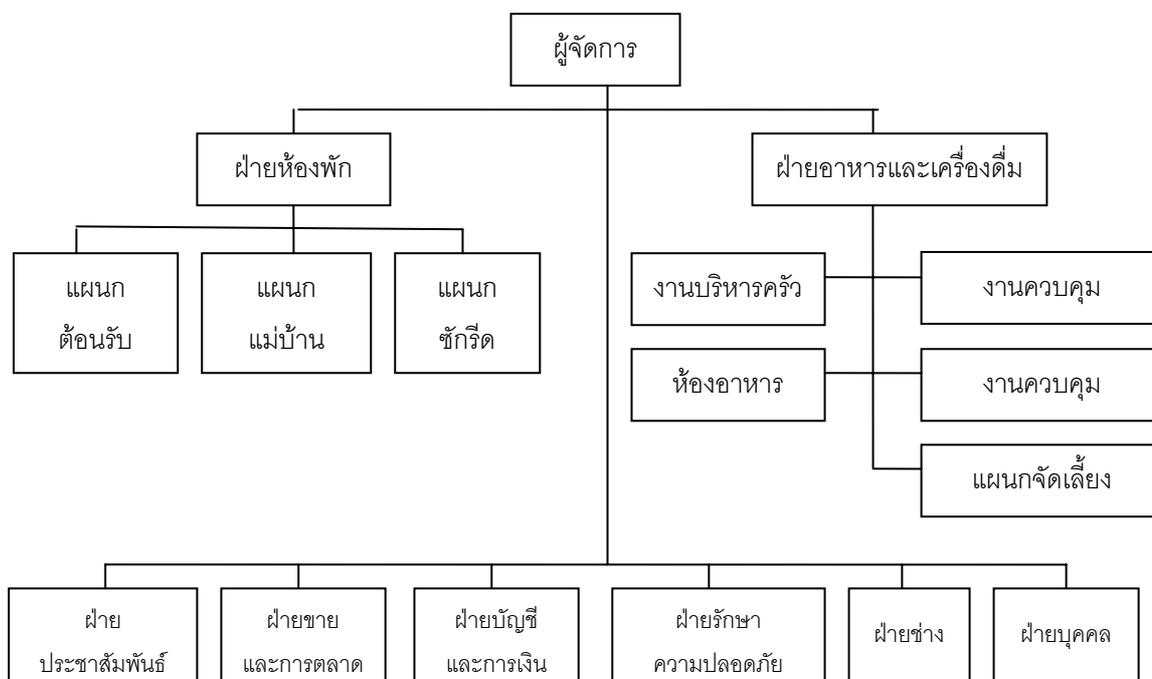
ในขณะนี้โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ มีนโยบายให้แต่ละฝ่ายใช้หลักการ 5 ส. เพื่อความเป็นระเบียบ รวดเร็ว และปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสมกับสภาพ ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี และมีผลเป็นที่พึงพอใจ และยังมีโครงการ “อัจฉริยะข้ามวัน รวมกันเป็นหนึ่ง...เพื่อชัยชนะ” ที่ได้ดำเนินการเป็นปีที่ 2 แล้ว จัดทำเพื่อสร้างความสามัคคี สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการจัดทำโครงการนี้เมื่อปีที่ผ่านมาก็ได้ผลตอบรับที่ดี และสิ่งที่โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ กำลังพัฒนาในขณะนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนอาคารสถานที่และส่วนประกอบต่างๆ
  - สภาพแวดล้อมของโรงแรม
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงตัวอาคารในส่วนบริการลูกค้า
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงตัวอาคารในส่วนสวัสดิการของพนักงาน
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องใช้ในห้องพัก
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน
- ส่วนของบุคลากร
  - ในด้านการบริการ ได้มีการพัฒนาพนักงานในด้านภาษาอังกฤษ โดยมีการจัดหลักสูตรอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้แก่พนักงาน
  - มีการจัดอบรมความเชี่ยวชาญในงานของแต่ละแผนก
  - มีการส่งพนักงานระดับหัวหน้าเข้าร่วมอบรม และสัมมนากับบุคคลภายนอก

## โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรม

### รูปที่ 1.1

#### โครงสร้างองค์การ บริษัท เอเชียไฮเต็ล จำกัด (มหาชน)



การบริหารงานของกลุ่มโรงแรมทั้ง 3 โรงแรม มีนโยบายการบริหารงานที่คล้ายกัน ทั้งนี้ เนื่องจากมีคณะกรรมการชุดเดียวกัน นโยบายหลักๆ จะได้รับจากโรงแรมเอเชีย ในที่นี้ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา จะกล่าวถึงเฉพาะโรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ เท่านั้น

ปัจจุบันโรงแรมเอเชีย มีพนักงานจำนวน 670 คน มีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal Organization) ซึ่งเป็นลักษณะการออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างองค์การซึ่งมีการออกแบบโดยถือเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง ขึ้นอยู่กับหน้าที่ หรือลักษณะงานที่ทำ โดยจะแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ และมีหน้าที่ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร (Management Division) มีพนักงานจำนวน 24 คน รับผิดชอบดูแลกิจการโรงแรม และควบคุมให้การดำเนินกิจการเป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายของบริษัท
2. ฝ่ายห้องพัก (Room Division) จะแบ่งเป็นแผนกต้อนรับส่วนหน้า และแผนกแม่บ้าน

- แผนกต้อนรับส่วนหน้า มีพนักงานจำนวน 54 คน รับผิดชอบดูแล และให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก โดยมีส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
    - ส่วนของห้องพัก รับผิดชอบในการจองห้องพัก
    - ส่วนโอเพอร์เรเตอร์ รับผิดชอบในด้านการติดต่อทางโทรศัพท์ทั้งใน และนอกประเทศ
    - ส่วนพนักงานต้อนรับ รับผิดชอบเกี่ยวกับการลงทะเบียนลูกค้าที่มาพัก ให้บริการอื่นๆ แก่ลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น บริการไปรษณีย์ และพัสดุภัณฑ์ บริการตู้নির্যয় บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา
    - ส่วนเจ้าหน้าที่อาคันตุกะสัมพันธ์ รับผิดชอบให้บริการแก่ลูกค้าในด้านการอำนวยความสะดวกต่างๆ
    - ส่วนบริการสัมภาระ มีหน้าที่บริการขนสิ่งของ อาทิ กระเป๋าใส่เสื้อผ้า และอื่นๆ ที่ลูกค้านำติดตัวมาทั้งขาเข้า และขาออก
  - แผนกแม่บ้าน มีพนักงานจำนวน 135 คน รับผิดชอบดูแลความเรียบร้อย และความสะอาดของห้องพัก ตลอด 24 ชั่วโมง
  - แผนกซักรีด มีพนักงานจำนวน 45 คน รับผิดชอบดูแลการซักรีดเสื้อผ้า ของแขก และเครื่องแบบของพนักงานในโรงแรม รวมถึงผ้าต่างๆ เช่น ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน เป็นต้น
3. ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division) มีพนักงานจำนวน 229 คนแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้
- แผนกห้องอาหาร มีผู้จัดการประจำแต่ละห้องคอยดูแลรับผิดชอบ บริการอาหาร และความบันเทิงต่างๆ ตามประเภทของห้องนั้นๆ
  - แผนกกรมเชอร์วิส ให้บริการอาหารนานาชาติ โดยบริการส่งถึงห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง
  - แผนกเชอร์วิสบาร์ ดูแลด้านเครื่องดื่มทุกประเภท ในแต่ละห้องอาหาร สถานบันเทิง รวมไปถึงทุกส่วนที่ให้บริการของโรงแรม
  - แผนกจัดเลี้ยง ดูแลงานจัดเลี้ยงต่างๆ ทั้งการจัดประชุม สัมมนา สังสรรค์ และอื่นๆ

- แผนกครัว รับผิดชอบโดยหัวหน้าก๊ัก ซึ่งแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามลักษณะอาหาร ได้แก่ ครัวไทย ครัวฝรั่ง ครัวจีน และเบเกอรี่ รวมทั้งครัวพนักงานที่ทำอาหารสำหรับพนักงาน
  - แผนกควบคุมเครื่องมือ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลจัดเก็บ และทำความสะอาดเครื่องมือ เครื่องใช้ ภาชนะต่างๆ
  - แผนกศิลป์ ช่วยออกแบบตกแต่งสถานที่ในส่วนต่างๆ ทั้งในบริเวณ Public Area หรือห้องอาหาร ในเทศกาลต่างๆ รวมถึง การตกแต่งห้องจัดเลี้ยงสำหรับแขก นอกจากนี้ ยังมีช่างแกะสลักน้ำแข็งเพื่อใช้ตกแต่งในงานต่างๆ ด้วย
4. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public Relations Division) มีพนักงานจำนวน 3 คน รับผิดชอบในการเผยแพร่ความรู้ ข่าวสารต่างๆ ให้กับบุคคลภายใน และภายนอกหน่วยงาน โดยสร้างความเข้าใจอันดี และให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร
  5. ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting & General Cashier Division) มีพนักงานจำนวน 84คน แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้
    - แผนกบัญชี การเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องบัญชี และการเงินของโรงแรมทั้งหมด เกี่ยวกับการวิเคราะห์คำนวณตัวเลข งบดุลรายรับ รายจ่ายของโรงแรม
    - แผนกสินเชื่อบริษัท รับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามหนี้สินของโรงแรม
    - แผนกต้นทุน รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมต้นทุนอาหาร และเครื่องดื่มของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)
  6. ฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Security Division) มีพนักงานจำนวน 18 คน รับผิดชอบในด้านการจัดเจ้าหน้าที่คอยดูแลรักษาความปลอดภัย ในบริเวณทั่วๆ ไปของโรงแรม รวมทั้งอาคารจอดรถ
  7. ฝ่ายช่าง (Engineering Division) มีพนักงานจำนวน 44 คน รับผิดชอบงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ ของโรงแรม

8. ฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Division) มีพนักงานจำนวน 27 คน รับผิดชอบการหาลูกค้าทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและเจ้าหน้าที่ประสานงานจัดเลี้ยง คอยให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการห้องพัก และงานจัดเลี้ยง
9. ฝ่ายบุคคล (Human Resources Division) มีพนักงานจำนวน 7 คน รับผิดชอบในด้านการควบคุมดูแลพนักงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการจ่ายเงินเดือนของพนักงาน รวมทั้งการอบรมพนักงานใหม่ และพนักงานเก่าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงแรม

ฝ่ายบุคคลของโรงแรมแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 3 ส่วนงานหลัก ได้แก่

1. ส่วนการสรรหาว่าจ้าง รับผิดชอบในด้านการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน
2. ส่วนค่าตอบแทน รับผิดชอบในเรื่องของการจัดทำค่าตอบแทน
3. ส่วนฝึกอบรม รับผิดชอบด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆ

### การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของโรงแรม

ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงแรมเอเชีย จะมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 3 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมเอเชีย โรงแรมเอเชียแอร์พอร์ต และโรงแรมเอเชียพญา โดยวิธีการ และรูปแบบในการประเมินจะมาจากโรงแรมเอเชียเป็นหลัก มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการประเมินการปฏิบัติงาน

ฝ่ายบุคคล ร่วมจัดวางการประเมินผลการปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร และทุกๆปี ฝ่ายบุคคลจะมีหน้าที่ในการเตรียมแบบฟอร์มการประเมินของพนักงานแต่ละคน จัดทำข้อมูล สรุปผลการประเมิน รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี

นอกจากนี้ ผู้บริหาร และหัวหน้างานทุกฝ่าย มีหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานของตน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และตรงกับผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานมากที่สุด

## 2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนค่าจ้างของพนักงาน โดยจะทำการประเมินปีละ 1 ครั้ง ในช่วงปลายปี (พฤศจิกายน-ธันวาคม) เพื่อให้ผลที่ได้สามารถนำไปใช้ให้ทันต่อการพิจารณาปรับเงินเดือนตอนต้นปีถัดไป อีกทั้งยังนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงานตามความเหมาะสม

## 3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินที่ใช้ในปัจจุบัน คือ วิธีการประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) โดยใช้วิธีการประเมินแบบขีดขนาด (Rating Scales) กล่าวคือ มีการกำหนดปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลในการประเมิน และในแต่ละปัจจัยจะมีตัวเลือกให้เลือกที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมากที่สุด ซึ่งในแต่ละตัวเลือกจะมีคะแนนที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ปัจจัยเรื่องความรู้ในหน้าที่งานมี 4 ตัวเลือก และในแต่ละตัวเลือกมีคะแนนต่างกัน คือ 1,2,3 และ 4 ส่วนปัจจัยเรื่องคุณภาพของงานมี 3 ตัวเลือก และในแต่ละตัวเลือกมีคะแนนต่างกัน คือ 2,4 และ 6 คะแนน เป็นต้น คะแนนสูงสุดของปัจจัยทั้งหมดเท่ากับ 75 คะแนน และคะแนนในแต่ละตัวเลือกนี้ทางฝ่ายบุคคลเป็นผู้กำหนดร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยพิจารณา ตามความสำคัญ และความเหมาะสมของแต่ละส่วนงาน หัวหน้างาน หรือผู้ประเมินจะไม่ทราบคะแนนในแต่ละตัวเลือก ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียงในการให้คะแนน เพื่อให้ผู้ประเมิน ประเมินตามความเป็นจริง และตรงกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

คะแนนการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนนั้น มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยพิจารณาจาก 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** คะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน มี 75 คะแนน โดยที่คะแนนที่ได้นั้น คำนวณจากคะแนนในแต่ละตัวเลือกของแต่ละปัจจัย ที่หัวหน้างานได้ประเมิน

**ส่วนที่ 2** คือ คะแนนจากความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน มี 25 คะแนน โดยที่ทางฝ่ายบุคคล จะให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ การขาด ลา มาสาย และจากใบเตือนต่างๆ ดังนี้

**มาสาย :** เกิน 5 นาทีขึ้นไป

ไม่เคยสายเลย	5	คะแนน
สายไม่เกิน 3 ครั้ง	4	คะแนน
สายไม่เกิน 6 ครั้ง	3	คะแนน
สายไม่เกิน 8 ครั้ง	2	คะแนน

สายไม่เกิน 10 ครั้ง	1	คะแนน
สาย 10 ครั้งขึ้นไป	0	คะแนน

**ขาดงาน**

ไม่เคยขาดเลย	5	คะแนน
ขาดไม่เกิน 1 วัน	4	คะแนน
ขาดไม่เกิน 2 วัน	3	คะแนน
ขาดไม่เกิน 3 วัน	2	คะแนน
ขาดไม่เกิน 4 วัน	1	คะแนน
ขาด 4 วันขึ้นไป	0	คะแนน

**ลา กิจ**

ไม่เคยลา กิจเลย	5	คะแนน
ลา กิจไม่เกิน 3 วัน	4	คะแนน
ลา กิจไม่เกิน 4 วัน	3	คะแนน
ลา กิจไม่เกิน 5 วัน	2	คะแนน
ลา กิจไม่เกิน 6 วัน	1	คะแนน
ลา กิจ 6 วันขึ้นไป	0	คะแนน

**ลาป่วย :** ลาป่วยมีใบรับรองแพทย์ 30 วัน ไม่ตัดคะแนน หากเกิน 30 วัน จึงจะนำมาตัดคะแนน และกรณีที่ป่วยเกิน 30 วัน แต่ป่วยเนื่องจากการทำงาน จะไม่นำมาตัดคะแนน

ป่วยมีใบรับรองแพทย์ไม่เกิน 30 วัน	5	คะแนน
ป่วยไม่เกิน 3 วัน	4	คะแนน
ป่วยไม่เกิน 5 วัน	3	คะแนน
ป่วยไม่เกิน 7 วัน	2	คะแนน
ป่วยไม่เกิน 9 วัน	1	คะแนน
ป่วย 9 วันขึ้นไป	0	คะแนน

**ใบเตือน**

ไม่เคยได้รับใบเตือนเลย	5	คะแนน
ได้รับใบเตือน 1 ใบ	3	คะแนน
ได้รับใบเตือน 2 ใบขึ้นไป	0	คะแนน

หลังจากที่ทางฝ่ายบุคคลได้คะแนนรวมทั้งหมดของพนักงานแต่ละคนแล้ว ทางเจ้าหน้าที่จะนำคะแนนรวมของพนักงานทั้งหมดมาเรียงลำดับกัน เพื่อจัดกลุ่มของพนักงาน ซึ่งจะแบ่งออกเป็นกลุ่ม A,B,C และ D โดยมีได้มีการกำหนดช่วงคะแนนไว้สำหรับแต่ละกลุ่ม แต่จะแบ่ง ให้มีจำนวนพนักงานเท่าๆ กัน คือ กลุ่มละ 25% แต่ละกลุ่มก็จะได้รับการปรับเงินเดือนประจำปี ที่แตกต่างกันออกไป แต่ทั้งนี้ทางฝ่ายบุคคล จะพิจารณาในการตัดเกรด ตามความเหมาะสมอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด ทั้งนี้บางเกรดอาจจะไม่ถึง 25% บางเกรดอาจมากกว่า 25% ก็ได้ และนอกจากพิจารณาที่คะแนนการประเมินแล้ว ในการปรับเงินเดือนประจำปีก็จะพิจารณาเรื่องงบประมาณ ที่ผู้บริหารกำหนดในแต่ละปีประกอบด้วย

#### 4. ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันทางโรงแรม ได้แบ่งปัจจัยการประเมินสำหรับพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งปัจจัยการประเมินของแต่ละกลุ่มจะพิจารณาตามลักษณะความรับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่งในกลุ่มนั้นๆ ดังนี้

4.1 ปัจจัยการประเมินสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน (แบบA) คือระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาจากปัจจัยการประเมิน 17 ปัจจัยดังนี้

- ความสามารถในการเป็นผู้นำ สามารถจูงใจ และการได้รับความร่วมมือ
- ความสามารถในการถ่ายทอดคำแนะนำ
- การตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา
- การควบคุมดูแลงานในความรับผิดชอบ
- ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
- ความร่วมมือ
- การวินิจฉัย
- การฝึกอบรมพนักงาน
- ความรับผิดชอบต่อเรื่องเวลา
- กริยามารยาท
- ทัศนคติในการทำงาน
- การทำงานโดยอิสระ ความไว้วางใจ
- ความมีมนุษยสัมพันธ์
- การดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ และความสะอาดของที่ทำงาน
- การแต่งกาย และความสะอาดส่วนตัว

- การรักษาภาวะเบียบ

4.2 ปัจจัยการประเมินสำหรับพนักงานบริการ (แบบ B) คือพนักงานที่มีหน้าที่งานเกี่ยวกับการให้บริการ เป็นผู้ที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ได้แก่ พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (แผนกห้องอาหาร, แผนกเชอร์วิสเซิร์ฟ และแผนกจัดเลี้ยง) ฝ่ายรักษาความปลอดภัย และฝ่ายขายและการตลาด พิจารณาจากปัจจัยการประเมิน 16 ปัจจัย ดังนี้

- การเตรียมความพร้อมและการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- คุณภาพของงาน
- ปริมาณของงาน
- ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ
- ความรับผิดชอบเรื่องเวลา
- ทักษะคติเรื่องการบริการ (ด้านการยิ้มแย้มแจ่มใส)
- ทักษะคติเรื่องการบริการ (ด้านความเป็นกันเองกับลูกค้า)
- ความรับผิดชอบเรื่องการบริการ เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือต้องการสอบถาม
- ความรู้ในงาน ในหน้าที่
- ความรอบรู้เกี่ยวกับบริษัทฯ
- การทำงานโดยอิสระ และความไว้วางใจ
- การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ
- ความมีมนุษยสัมพันธ์
- การดูแลความสะอาด ความเป็นระเบียบของที่ทำงาน
- การรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้
- การแต่งกาย

4.3 ปัจจัยการประเมินสำหรับพนักงานประจำสำนักงาน และส่วนหลังของโรงแรม (แบบ C) คือพนักงานกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (แผนกครัว แผนกควบคุมเครื่องมือ และแผนกศิลป์) ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายช่าง และฝ่ายบุคคล พิจารณาจากปัจจัยการประเมิน 16 ปัจจัย ดังนี้

- การเตรียมความพร้อม และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- คุณภาพของงาน
- ปริมาณของงาน
- ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ

- ความรับผิดชอบเรื่องเวลาเข้าทำงาน
- ความรับผิดชอบเรื่องเวลาเลิกงาน
- ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- มารยาท กริยา-วาจา
- ทัศนคติในการทำงาน
- ความรู้ในงานหน้าที่
- การทำงานโดยอิสระ ความไว้วางใจ
- การให้ความร่วมมือ ความมีมนุษยสัมพันธ์
- การดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้
- การดูแลความสะอาดและความเป็นระเบียบของสำนักงาน
- การแต่งกาย และความสะอาดส่วนตัว
- การใฝ่หาความรู้

## 5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันแยกเป็น 2 ใบ คือ

5.1 ใบแสดงปัจจัยมี 3 ชุด สำหรับพนักงาน 3 กลุ่มดังที่กล่าวข้างต้นโดยที่แต่ละใบจะระบุปัจจัยและตัวเลือกในแต่ละปัจจัย เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประกอบการประเมิน

5.2 ใบผลการประเมิน เป็นใบที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่าย ต้องประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ซึ่งแต่ละแผนกจะมี 1 ใบ ประกอบด้วย รายชื่อพนักงานในแผนก หรือ ส่วนงานที่ผู้ประเมินดูแลรับผิดชอบ กลุ่มของพนักงาน (กลุ่ม A, B, C) และช่องสำหรับใส่ผลการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละปัจจัย

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเรียบร้อยแล้ว ใบผลการประเมินที่ได้ประเมินไปแล้ว จะส่งกลับคืนฝ่ายบุคคล เพื่อจัดเก็บและคำนวณคะแนนต่อไป

## 6. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับใดก็ตาม ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เนื่องจากความสำคัญประการหนึ่งของการประเมิน คือ การสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง จึงต้องอาศัยบุคคลใกล้ชิดเป็นผู้ประเมิน และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุด และผู้บังคับบัญชาลำดับสูงถัดขึ้นไปทำการประเมินเพิ่มเติม หรือพิจารณาตรวจสอบให้ความเห็นชอบอีกครั้ง ถ้ามี

ความเห็นตรงกันก็เสนอผู้บริหารต่อไป หากมีข้อขัดแย้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ก็จะเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาตัดสิน

## 7. ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ พนักงานทุกคนตั้งแต่พนักงานระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้จัดการ ที่ผ่านการทดลองงานแล้ว โดยใช้ปัจจัยในการประเมินแตกต่างกันตามกลุ่มหน้าที่งาน 3 กลุ่มที่กล่าวข้างต้น

## 8. ขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงาน

8.1 ฝ่ายบุคคลจัดเตรียมแบบการประเมิน และจัดส่งแบบการประเมินให้กับฝ่ายต่างๆ ประมาณเดือนพฤศจิกายนของทุกปี เพื่อทำการประเมินการปฏิบัติงาน

8.2 ผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายประเมินการปฏิบัติงาน และส่งให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง

8.3 ผู้จัดการแต่ละฝ่ายส่งผลการประเมินกลับคืนฝ่ายบุคคล ภายในวันที่กำหนด โดยปกติจะกำหนดไว้ 2-3 สัปดาห์ หลังจากที่แต่ละฝ่ายได้รับแบบฟอร์ม

8.4 ฝ่ายบุคคลนำผลการประเมินที่ได้รับมาบันทึก ประมวลผล และทำการรวมคะแนน

8.5 นำคะแนนรวมของพนักงานทั้งหมดมาเรียงลำดับ เพื่อจัดกลุ่มพนักงาน โดยจะแบ่งออกเป็นกลุ่ม A,B,C และ D เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีต่อไป

8.6 ฝ่ายบุคคลนำผลการประเมิน รวมทั้งผลการปรับเงินของพนักงานในแต่ละฝ่าย ส่งให้ผู้จัดการในฝ่ายนั้น พิจารณาอนุมัติและส่งผลกลับคืนฝ่ายบุคคลอีกครั้ง

8.7 ฝ่ายบุคคลนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับเงินประจำปีให้กับพนักงาน

## 9. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้

ตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี และการนำผลการประเมินไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาปรับตำแหน่งเลื่อนขั้นเท่านั้น ไม่ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาด้านอื่นๆ เลย โดยวิธีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาในเรื่องนี้ ทางฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว

## 10. การติดตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน

หลังจากที่ทางฝ่ายบุคคลได้มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปีไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีแล้ว ก็จะนำข้อมูลการประเมินของพนักงานแต่ละฝ่ายเก็บไว้ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องอื่นๆ และไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน