

## บทที่ 5

### รายงานผลการให้คำปรึกษา

เนื่องด้วยผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ได้สังเกตเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า ไม่สามารถวัดผลงานของพนักงานได้ชัดเจนแม่นยำเท่าที่ควร ทำให้เมื่อประเมินผลออกมาแล้ว ผลงานของแต่ละคนใกล้เคียงกันมาก จึงส่งผลให้ไม่สามารถนำผลจากการประเมิน มาใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ จึงให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพื่อจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

การให้คำปรึกษาในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาการกำหนดตัวชี้วัดระดับผู้จัดการ ถึงระดับ หัวหน้างาน โดยสามารถนำเสนอผลการให้คำปรึกษาได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ
2. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งผู้จัดการ ถึงหัวหน้างาน
3. ตัวชี้วัด
  - 3.1 ตัวชี้วัดระดับองค์การ
  - 3.2 ตัวชี้วัดระดับฝ่าย
  - 3.3 ตัวชี้วัดระดับบุคคล
4. คู่มือ และแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### **1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ**

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ โรงแรม ซึ่งหลังจากสัมภาษณ์เสร็จได้ส่งบทสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้บริหารยืนยันอีกครั้งหนึ่งจึงได้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายดังนี้

## 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

ในขณะนี้ทางโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ 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 และสิ่งที่ทางโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ กำลังพัฒนาในขณะนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนอาคารสถานที่และส่วนประกอบต่างๆ
  - สภาพแวดล้อมของโรงแรม
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงตัวอาคารในส่วนบริการลูกค้า
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงตัวอาคารในส่วนสวัสดิการของพนักงาน
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องใช้ในห้องพัก
  - ได้เริ่มทำการปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

- ส่วนของบุคลากร

- ในด้านการบริการ ได้มีการพัฒนาพนักงานในด้านภาษาอังกฤษ โดยมีการจัดหลักสูตรอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้แก่พนักงาน
- มีการจัดอบรมความเชี่ยวชาญในงานของแต่ละแผนก
- มีการส่งพนักงานระดับหัวหน้าเข้าร่วมอบรม และสัมมนากับบุคคลภายนอก

เมื่อได้ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงใช้ข้อมูลดังกล่าวยึดเป็นแนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ตั้งแต่ตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับฝ่าย และตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อที่จะเชื่อมโยงการทำงานให้แต่ละฝ่าย/หน่วยงานมีทิศทางการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

## 2. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งผู้จัดการ ถึงหัวหน้างาน

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการจัดทำตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานนั้น ได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโรงแรม โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรม และจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล เกี่ยวกับตำแหน่งงานเป้าหมาย จำนวน 53 ตำแหน่ง คือ ระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน เพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานนั้น ไม่ได้ศึกษาเพียงข้อมูลของโรงแรมเท่านั้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาจากเอกสารการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเกี่ยวกับการบริการของโรงแรมในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นมาตรฐานทั่วไปของธุรกิจโรงแรม และศึกษาจากหนังสือตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงาน Job Description เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ตามรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตำแหน่งงาน
2. แผนก/ฝ่าย
3. ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
4. วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน
5. หน้าที่งานหรือความรับผิดชอบหลัก

จากนั้นเมื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเรียบร้อยแล้ว กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจหน้าทำงาน ในระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 ตำแหน่ง ได้ตรวจสอบคำบรรยายลักษณะงานของตัวเอง ตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่เห็นว่าตรงกับตำแหน่งงานของท่านมากที่สุด และเติมข้อความลงในช่องว่างเพิ่มเติมนอกเหนือจากความรับผิดชอบหลักที่กำหนดให้

ทั้งนี้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามคำบรรยายลักษณะงาน ที่ได้รับการยืนยันและตรวจสอบ จากระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน แต่ละตำแหน่ง จำนวน 53 ตำแหน่ง เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และใช้เป็นอ้างอิงสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดให้กับทางโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ ต่อไป ดังภาคผนวก ข

### 3. ตัวชี้วัด

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

#### 1. กำหนดสิ่งที่จะวัด (What to measure)

วัตถุประสงค์ขององค์การคือ “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ ดังกล่าวข้างต้น จะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมฯ ที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรมให้เป็นสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้หรือเป็นรูปธรรม ได้ดังนี้ คือ

1. พัฒนาโรงแรมให้อยู่ในระดับ 5 ดาว และพัฒนาพนักงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลา 3-5 ปี
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
3. เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น

#### 2. หาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Factors) ในการออกแบบดัชนีชี้วัด

หมายถึง ปัจจัยหรือเงื่อนไขทางการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จขององค์การ การบริการลูกค้า (Customer Service) ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรม เพราะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขัน การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพสามารถผูกใจลูกค้าไว้ได้ในระยะยาวและยังสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับกิจการอีกด้วย อย่างไรก็ตามแม้โรงแรมจะตระหนักในความสำคัญของการบริการลูกค้า แต่ลูกค้าก็ยังพบกับบริการแบบที่ไร้คุณภาพอยู่เสมอ การบริการลูกค้าอย่างไว้ทิศทางและขาดการวางแผนที่ดีย่อมทำให้ผลประกอบการของโรงแรมถดถอยลงไปเรื่อยๆ และยากที่จะรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ ในยุคที่ลูกค้ามีทางเลือกอย่างไม่จำกัด ดังเช่นปัจจุบัน

## 1. ความสำเร็จด้านลูกค้าและตลาด

ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เป็นหัวใจของลูกค้าในส่วนของธุรกิจโรงแรมในด้านนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

**1.1 การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)** เป็นการแสวงหาความคิดดีๆ ในการปรับปรุงการบริการลูกค้าจากพนักงานโรงแรม ในขณะที่ลูกค้าจะเป็นเสมือนกรรมกรที่บอกว่าบริการตรงไหนควรได้คะแนนเท่าไร แต่พนักงานที่ให้บริการจะเป็นเสมือนผู้เล่นที่จะบอกได้ว่าเหตุใดบริการจึงได้คะแนนเท่า นั้น และควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้น โดยต้องไม่ลืมว่าพนักงาน คือ แหล่งข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงบริการและการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ หมั่นกระตุ้นให้พนักงานระดมสมองเพื่อนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในการบริการ เมื่อลงมือทำ ผู้บริหารจะพบว่าความคิดดีๆ ในการบริการลูกค้า นั้นอยู่ไม่ไกลหากรู้จักที่จะแสวงหา

ข้อสำคัญ พนักงานจะเป็นคนรู้ว่าปัญหาสำคัญๆ ในการบริการ คืออะไร และปัญหาเกิด ณ จุดไหนบ่อยที่สุด พร้อมกับเสนอแนะวิธีการแก้ไขจากประสบการณ์ที่เผชิญกับปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ที่สำคัญผู้บริหารควรจะผูกเรื่องรางวัลและผลตอบแทนเข้ากับความคิดดีๆ จากพนักงานด้วย หากความคิดใดที่นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลก็ต้องไม่ลืมที่จะบอกว่าความคิดนั้นมาจากใคร เพราะจะสร้างความภาคภูมิใจ นำมาซึ่งความคิดและความร่วมมือดีๆ จากพนักงานอีกมากในอนาคต

### 1.2 การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ประกอบไปด้วย

➤ Database Marketing คือ การตลาดโดยอาศัยระบบฐานข้อมูล เป็นคลังข้อมูลของลูกค้าทั้งรายละเอียดส่วนตัว รสนิยม ความต้องการ รูปแบบหรือวิธีการดำเนินชีวิต และรายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับการซื้อ และมีการประมวลผล คัดแยก คัดเลือกข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ได้ เปรียบเสมือนการถลุงแร่จากก้อนหินใหญ่ทั้งก้อน และ อีกด้านที่สำคัญก็คือ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อเรียกออกมาใช้ประโยชน์ได้ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

➤ One-to-one Marketing คือ การตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง สำหรับโรงแรมก็คือ การสนองตอบกับลูกค้าแต่ละรายตามความต้องการนั้นๆ เป็นรายๆ ไป ไม่ว่าจะเป็นติดต่อสื่อสาร การให้บริการ และการเสนอส่วนประสมทางการตลาดให้เป็นรายๆ

➤ Customer Profitability Analysis คือ การวิเคราะห์กำไรที่โรงแรมได้จากลูกค้าแต่ละราย เพื่อแยกกลุ่มลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่โรงแรมมาก เช่น ลูกค้าที่พักเป็นประจำ ลูกค้าจากกรุ๊ปทัวร์ที่เข้ามาพักต่อคืนเป็นจำนวนหลายห้อง ลูกค้าที่ใช้ห้อง Function Room หรือห้องจัดเลี้ยง ออกจากกลุ่มที่สร้างกำไรให้องค์กรน้อย เช่น ลูกค้า Walk-in เพื่อการออกแบบ

กลยุทธ์การตลาดและการจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยที่ลูกค้าที่เป็นกลุ่ม Profitable Customer ก็ย่อมเป็นกลุ่มที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญมากกว่า

➤ Customer Lifetime Value หรือ “คุณค่าของลูกค้าในระยะยาว” เป็นการประเมินไปในอนาคตระยะยาวว่าลูกค้าแต่ละราย รายใดน่าจะสร้างคุณค่า เช่น กำไร ฯลฯ ให้แก่โรงแรมในระดับสูงบ้าง ลูกค้าบางรายอาจมีศักยภาพที่จะสร้างคุณค่าแก่องค์กรในระยะยาวได้มาก เช่น ลูกค้าจากตัวแทนจำหน่ายห้องพัก (Travel Agent) ลูกค้าจัดเลี้ยงหรือสัมมนา เป็นต้น

➤ Customer Retention Program หรือ “โปรแกรมเพื่อการรักษาลูกค้า” หมายถึง การมีรายการพิเศษบางอย่าง ที่กระตุ้นให้ลูกค้าซื้อหรือใช้บริการจากโรงแรมบ่อยขึ้น โดยไม่เปลี่ยนไปใช้บริการจากโรงแรมคู่แข่ง

ทั้งหมดนี้ เป็นความมุ่งหมายที่จะรักษาลูกค้าที่ดีของธุรกิจโรงแรมไว้ให้ได้ โดยไม่ถูกโรงแรมคู่แข่งแย่งไป ดังนั้น เมื่อใช้การวิเคราะห์ Data ของลูกค้า และพิจารณา Customer Profitability และ Customer Lifetime Value แล้ว โรงแรมก็ควรจะประเมินให้ได้ว่าลูกค้ารายใด คือ ลูกค้าชั้นดีที่องค์กรต้องวางแผนรักษาไว้ ซึ่งก็ควรจัดโปรแกรมบางอย่างเสนอเป็นเอกสิทธิ์พิเศษให้ลูกค้ารายนั้นๆ เช่น เสนอห้องของโรงแรมในระดับที่ดีกว่า โดยคิดค่าบริการในอัตราปกติ การมีที่จอดรถ VIP Parking หรือ การมี Customer Premier Lounge หรือ การเสนอรายการส่งเสริมการขายโทรฟรี รายการพิเศษให้ เป็นต้น

**1.3 ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)** Satisfaction เป็นความรู้สึกยินดีหรือไม่ยินดีจากการบริโภค ซึ่งเป็นการประเมินเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับที่เป็นจริงเมื่อได้บริโภค ถ้า actual ไม่น้อยกว่าที่ expect ไว้ ลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจ แต่ถ้า actual นั้นเกินกว่าที่ expect ไว้ไปมากๆ ลูกค้าจะไม่ได้เกิดแค่ satisfaction แต่จะเป็น “Impression” ที่ยากจะลืมหรือเปลี่ยนใจไปหารายอื่น เช่น ร้านอาหารสะอาด อาหารอร่อย บริการดี ตามที่คาดหวังไว้ ย่อมทำให้ลูกค้าพึงพอใจ แต่เมื่อเกิดกรณีที่บริการในร้านอาหารเกือบทุกคนมา ยืนร่วมร้องเพลง Happy Birthday ให้ลูกค้าที่มาทานเลี้ยงฉลองวันเกิดกับเพื่อนๆ หรือทางร้านเตรียมเค้กวันเกิดสุดโปรดให้เป็นอันันทนาการพิเศษเมื่อรู้ว่าลูกค้าจะมาทานเลี้ยงวันเกิด ย่อมเป็นการสร้างให้ actual ที่เกินกว่า expectation ไว้มาก ผลก็คือ ความประทับใจ

## 2. คุณภาพการบริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญส่วนนี้ อยู่ในส่วนของผลงานการบริการและกระบวนการให้บริการ แบ่งออกเป็นวัตถุ/สิ่งของที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม (Tangible) คือ อุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ และการแต่งกายของพนักงานในโรงแรม ควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน มีอาคารสถานที่ที่ดี ผู้ให้บริการแต่งกายเหมาะสม

2.1 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือให้บริการได้ตามสัญญาอย่างน่าเชื่อถือ ถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งโรงแรมควรให้บริการได้ตามกำหนด โฆษณาหรือสัญญาไว้ และไม่ควรมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในการให้บริการ

2.2 ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว (Responsiveness) คือ ความมุ่งมั่น ความพร้อมเต็มใจ และตั้งใจที่จะบริการอย่างฉับไว ควรให้บริการได้ทันเวลาที่ และตั้งใจช่วยเหลือลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.3 ความแน่นอน (Assurance) คือ ความรู้ ความชำนาญ มารยาทของพนักงานที่สร้างความน่าเชื่อถือ เชื่อมั่น และความไว้วางใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เมื่อมาใช้บริการ โดยพนักงานควรรับมือกับปัญหาของลูกค้าให้ได้ เก็บความลับของลูกค้าเป็นอย่างดี มีความสุภาพอ่อนโยนกับลูกค้า มีความรู้ในการตอบคำถามลูกค้า

2.4 ความเข้าใจ (Empathy) คือ ความเอาใจใส่ ให้ความสนใจดูแลลูกค้าหรือผู้รับบริการเฉพาะราย ที่มีความต้องการแตกต่างกันได้ ควรมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการให้บริการ และลูกค้าควรได้รับความสนใจเป็นรายบุคคล

## 3. พนักงาน

การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการบริการและความสำเร็จของโรงแรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

3.1 การคัดเลือกสรรหา เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่ให้บริการจะสื่อถึงลูกค้า การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานตั้งแต่แรกจึงเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอย่างหนึ่งของธุรกิจโรงแรม สิ่งสำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะได้บุคลากรที่มีลักษณะที่ดีและมีหัวใจการบริการเข้ามาร่วมงาน

3.2 การฝึกอบรม ความรู้และทักษะของพนักงานเป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโรงแรม

3.3 การรักษาพนักงานที่ดีไว้กับองค์กร เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะพนักงานที่พึงพอใจ สิ้นหน้าแววตาและพฤติกรรมในขณะที่สัมผัสกับลูกค้าจะเต็มไปด้วยคุณภาพ

#### 4. ผู้ส่งมอบ (Supplier)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ส่งมอบ คือ คุณภาพของอุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ และสิ่งของอื่นๆ ที่ใช้ในการให้บริการ จำเป็นจะต้องมีผู้ส่งมอบจัดหามาให้

#### 3.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs)

ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร ดัชนีที่สร้างขึ้นนี้จะสะท้อนความสำเร็จของผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการหรือที่เรียกว่า “วัตถุประสงค์ขององค์กร” (Objective) โดยดัชนีวัดระดับองค์กรนี้ส่วนหนึ่งจะกระจายไปยังฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง

หลังจากที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรแล้ว ทำให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรจึงต้องมีตัวชี้วัดผลงานที่สามารถใช้วัดความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กรขึ้น ซึ่งดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้นนั้นได้มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร

**ตารางที่ 5.1**  
**ตัวชี้วัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ/ กลุ่มตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับองค์กร
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. ผู้ถือหุ้น/	
	1.1 การทำกำไร และมูลค่าของกิจการ	- อัตราผลตอบแทนต่อหุ้น - Return On Investment-ROI - Amortization-EBITDA
	1.2 การสร้างรายได้	- อัตราการเติบโตของยอดขาย - ส่วนแบ่งตลาด
	1.3 การควบคุมต้นทุนหรือเพิ่มผลผลิต	- ต้นทุนการให้บริการต่อครั้ง
		- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์
		- ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม (Operating Expenses) - อัตราส่วนยอดขายต่อพนักงาน
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	2. สังคม	
	2.1 การเป็นพลเมืองทางธุรกิจที่ดี	- ร้อยละของเบี่ยงปรับต่อรายได้
		- จำนวนการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานเทียบกับจำนวน
		- ดัชนีชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมทั้งหมด
	3. ความสำเร็จด้านลูกค้าและตลาด	
	3.1 การแสวงหาลูกค้าใหม่	- ยอดขายต่อกลุ่มลูกค้าหรือต่อส่วนตลาด โดยแยกเป็นลูกค้าใหม่และลูกค้าปัจจุบัน
	3.2 ความพึงพอใจของลูกค้า	- ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า
3.3 การรักษาลูกค้า	- ร้อยละในการซื้อซ้ำของลูกค้า	
	- การสูญเสียลูกค้า	

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ/ กลุ่มตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับองค์การ	
เพื่อยกระดับมาตรฐานโรงแรมให้เป็นระดับ 5 ดาว	4. คุณภาพ		
	4.1 คุณภาพของการบริการ - ความน่าเชื่อถือ (Reliability) - ความแน่นอน (Assurance) - ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) - ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว (Responsiveness)	- อายุเฉลี่ยของเครื่องมืออุปกรณ์ - จำนวนเครื่องมือ อุปกรณ์ไม่พร้อมใช้งาน - ร้อยละของหน่วยงานที่ส่งมอบงานเกินเวลาที่โรงแรมกำหนด - ร้อยละของบริการที่ผิดพลาด - ร้อยละของการซ่อมสินค้าที่แตกหักภายในระยะเวลาที่กำหนด - จำนวนครั้งที่พนักงานแสดงกิริยาที่ไม่สุภาพ - จำนวนครั้งของการขอค่าบริการ (Recall) คืบจากการให้ข้อมูลผิดพลาด - ร้อยละของการติดตามงานหลังการส่งมอบ - จำนวนลูกค้าที่แนะนำบอกต่อ	
	4.2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (ตัวอาคาร)	- เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว	
เพื่อยกระดับมาตรฐานพนักงานให้เป็นระดับ 5 ดาว	5. พนักงาน - การคัดเลือกสรรหา - การรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้ - การฝึกอบรม	- ร้อยละของพนักงานเข้าใหม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนด - จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน - ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล - ระดับความพึงพอใจของพนักงาน - อัตราการลาออกของพนักงาน - อัตราการขาดงานของพนักงาน - อัตราส่วนของพนักงานที่พร้อมจะออกไปทำงานในที่ซึ่งให้ผลตอบแทนที่เท่ากับปัจจุบัน - เปอร์เซ็นต์การพัฒนาพนักงานให้ได้มาตรฐานโรงแรม 5 ดาว	
	6. ผู้ส่งมอบ (Supplier)/ - คุณภาพของผู้ส่งมอบ	- ร้อยละของผู้ส่งมอบที่มีคะแนนสูงกว่ามาตรฐาน	
		- ร้อยละของวัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ ที่มีข้อบกพร่อง (เช่น เสียหาย ผิดปกติไปจากเดิม)	
	เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า		

### การกลั่นกรองตัวชี้วัด

จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแต่ละวัตถุประสงค์มีจำนวนมาก และแต่ละตัวชี้วัดก็ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่สามารถบ่งบอกได้ว่า ถ้าตัวชี้วัดผลงานหลักบรรลุเป้าหมาย สามารถบอกได้เลยว่ากลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ

วิธีการคัดเลือก สามารถทำได้โดยการตั้งคำถามว่า “ถ้าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานข้อนี้บรรลุเป้าหมาย แสดงว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในข้อนั้นๆ ประสบความสำเร็จใช่หรือไม่” ถ้าคำตอบที่ได้คือ “ใช่” แสดงว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานข้อนั้นคือ KPI ที่แท้จริง (ณรงวิทย์ แสันทอง, 2551)

หลังจากที่มีการตรวจสอบ และยืนยันกับ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการสามารถกลั่นกรองตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำหลักของ Balance Scorecard ซึ่งเป็นระบบการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง มาช่วยในการกำหนดมุมมองในด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการดำเนินกิจการ และช่วยกำหนดเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง เพื่อประโยชน์ที่โรงแรมจะได้รับ คือ

- ✓ ช่วยให้โรงแรมมองเห็นวิสัยทัศน์ของโรงแรมได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ✓ ได้รับการเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกฝ่าย ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องตามแผน
- ✓ ใช้เป็นกรอบในการกำหนดการทำงานทั่วทั้งโรงแรม
- ✓ ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่กิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

โดยวิธีการของ Balance Scorecard คือ ทำให้เรามององค์กรของเราให้เป็น โดยใช้ “มุมมอง 4 ด้าน” คือ

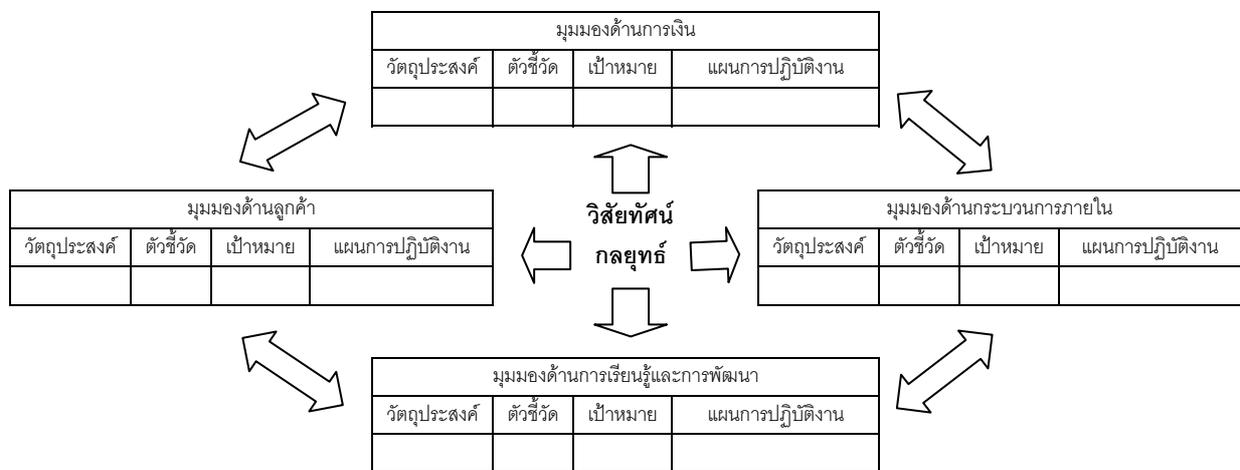
1. **The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเพิ่มขึ้นของกำไร
2. **The Internal Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร ระบบและเครื่องมือการดำเนินงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์

4. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทักษะในการทำงาน ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

หลังจากกำหนดมุมมองด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการดำเนินกิจการแล้ว จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองและเรียงลำดับความสำคัญ และจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังรูป

**รูปที่ 5.1**  
แสดงการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน



ตัวชี้วัดระดับองค์กร

ตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วจากผู้บริหารระดับสูง มีทั้งหมด

5 ตัว ดังตารางที่ 5.2

**ตารางที่ 5.2**  
**ตารางแสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ**

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มุมมอง (Balance Scorecard) / กลุ่มตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ	เป้าหมาย (TARGET)
1. เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	<u>ด้านการเงิน</u> / การสร้างรายได้	1. อัตราการเติบโตของยอดขาย	อัตราการเติบโตของยอดขาย เพิ่มขึ้น 15%
	<u>ด้านการเงิน</u> / การควบคุมต้นทุนหรือเพิ่มผลผลิต	2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม ลดลง 10%
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	<u>ด้านลูกค้า</u> / ความพึงพอใจลูกค้า	3. ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าได้รับในแต่ละฝ่าย ไม่น้อยกว่า 80% ต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด
3. เพื่อยกระดับมาตรฐานโรงแรมให้เป็นระดับ 5 ดาว	<u>ด้านกระบวนการภายในองค์การ</u> / การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ	4. เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว	การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว เพิ่มขึ้น 30%
4. เพื่อยกระดับมาตรฐานพนักงานให้เป็นระดับ 5 ดาว	<u>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</u> / การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	5. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	พนักงานได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล มีไม่น้อยกว่า 60% ในแต่ละฝ่ายในแต่ละปี

### การกระจายตัวชีวิตผลการปฏิบัติงานระดับองค์การสู่ระดับฝ่ายงาน

เมื่อทุกหน่วยงานรับทราบตัวชี้วัดผลงาน และเป้าหมายหลักขององค์การ พร้อมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในภาพรวมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องกระจายเป้าหมายขององค์การสู่ฝ่ายงาน ถ้าต้องการให้การกระจายเป้าหมายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรจะเริ่มกระจายเป้าหมายขององค์การไปยังหน่วยงานหลักก่อน หลังจากนั้นค่อยกระจายมาสู่หน่วยงานสนับสนุนที่ใกล้ชิดกับหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ ตามลำดับ

ปัจจุบันโรงแรมเอเชีย มีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal Organization) ซึ่งเป็นลักษณะการออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างองค์การซึ่งมีการออกแบบโดยถือเกณฑ์หน้าที่ หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง ขึ้นอยู่กับหน้าที่ หรือลักษณะงานที่ทำ โดยจะแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ และมีหน้าที่ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร (Management Division) มีพนักงานจำนวน 24 คน รับผิดชอบดูแลกิจการโรงแรม และควบคุมให้การดำเนินกิจการเป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายของบริษัท
2. ฝ่ายห้องพัก (Room Division) จะแบ่งเป็นแผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกซักรีด
  - 2.1 แผนกต้อนรับส่วนหน้า รับผิดชอบดูแล และให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก โดยมีส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
    - ส่วนของห้องพัก รับผิดชอบในการจองห้องพัก
    - ส่วนโอเปอเรเตอร์ รับผิดชอบในด้านการติดต่อทางโทรศัพท์ทั้งในและนอกประเทศ
    - ส่วนพนักงานต้อนรับ รับผิดชอบเกี่ยวกับการลงทะเบียนลูกค้าที่มาพัก ให้บริการอื่นๆ แก่ลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น บริการไปรษณีย์ และพัสดุภัณฑ์ บริการตู้নিরภัย บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา
    - ส่วนเจ้าหน้าที่อาคารต้นทุกะสัมพันธ์ รับผิดชอบในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าในด้านการอำนวยความสะดวกต่างๆ
    - ส่วนบริการสัมภาระ มีหน้าที่บริการขนสิ่งของ อาทิ กระเป๋าใส่เสื้อผ้า และอื่นๆ ที่ลูกค้านำมาติดตัวมาทั้งขาเข้า และขาออก
  - 2.2 แผนกแม่บ้าน รับผิดชอบดูแลความเรียบร้อย และความสะอาดของห้องพัก ตลอด 24 ชั่วโมง

- 2.3 แผนกซักรีด รับผิดชอบดูแลการซักรีดเสื้อผ้า ของแขก และเครื่องแบบของพนักงานในโรงแรม รวมถึงผ้าต่างๆ เช่น ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน เป็นต้น
3. ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division) แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้
- 3.1 แผนกห้องอาหาร มีผู้จัดการประจำแต่ละห้องคอยดูแลรับผิดชอบ บริการอาหาร และความบันเทิงต่างๆ ตามประเภทของห้องนั้นๆ
- 3.2 แผนกกรมเชอร์วิส ให้บริการอาหารนานาชาติ โดยบริการส่งถึงห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง
- 3.3 แผนกเชอร์วิสบาร์ ดูแลด้านเครื่องดื่มทุกประเภท ในแต่ละห้องอาหาร สถานบันเทิง รวมไปถึงทุกส่วนที่ให้บริการของโรงแรม
- 3.4 แผนกจัดเลี้ยง ดูแลด้านงานจัดเลี้ยงต่างๆ ทั้งการจัดประชุม สัมมนา สังสรรค์ และอื่นๆ
- 3.5 แผนกครัว รับผิดชอบโดยหัวหน้าก๊วก ซึ่งแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามลักษณะอาหาร ได้แก่ ครัวไทย ครัวฝรั่ง ครัวจีน และเบเกอรี่ รวมทั้งครัวพนักงานที่ทำอาหารสำหรับพนักงาน
- 3.6 แผนกควบคุมเครื่องมือ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลจัดเก็บ และทำความสะอาดเครื่องมือ เครื่องใช้ ภาชนะต่างๆ
- 3.7 แผนกศิลป์ ช่วยออกแบบตกแต่งสถานที่ในส่วนต่างๆ ทั้งในบริเวณ Public Area หรือห้องอาหาร ในเทศกาลต่างๆ รวมถึง การตกแต่งห้องจัดเลี้ยงสำหรับแขก นอกจากนี้ ยังมีช่างแกะสลักน้ำแข็งเพื่อใช้ตกแต่งในงานต่างๆ ด้วย
4. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public Relations Division) รับผิดชอบในการเผยแพร่ความรู้ ข่าวสารต่างๆ ให้กับบุคคลภายใน และภายนอกหน่วยงาน โดยสร้างความเข้าใจอันดี และให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร
5. ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting & General Cashier Division) แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้

- 5.1 แผนกบัญชีและการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องบัญชี และการเงินของโรงแรมทั้งหมด เกี่ยวกับการวิเคราะห์คำนวณตัวเลข งบดุล รายรับ รายจ่ายของโรงแรม
- 5.2 แผนกสินเชื่อบริการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามหนี้สินของโรงแรม
- 5.3 แผนกต้นทุน รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมต้นทุนอาหาร และเครื่องดื่มของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)
6. ฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Security Division) รับผิดชอบในด้านการจัดเจ้าหน้าที่คอยดูแลรักษาความปลอดภัย ในบริเวณต่างๆ ไปของโรงแรม รวมทั้งอาคารจอดรถ
7. ฝ่ายช่าง (Engineering Division) รับผิดชอบงานบำรุงรักษา อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ ของโรงแรม
8. ฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Division) รับผิดชอบการหาลูกค้าทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและเจ้าหน้าที่ประสานงานจัดเลี้ยง คอยให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการห้องพัก และงานจัดเลี้ยง
9. ฝ่ายบุคคล (Human Resources Division) รับผิดชอบในด้านการควบคุมดูแลพนักงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการจ่ายเงินเดือนของพนักงาน รวมทั้งการอบรมพนักงานใหม่ และพนักงานเก่าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.3

ตารางแสดงขั้นตอนการกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายงาน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มุมมอง (Balance Scorecard) / กลุ่มตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร	เป้าหมาย	รายการตัวชี้วัดที่เป็นไปได้	กระจายตัวชี้วัดที่เป็นไปได้สู่แต่ละฝ่าย									
					F/O	F&B	E/N	Acc.&Fin.	Security	H/R	Sale&Mkt.	P/R		
1. เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	ด้านการเงิน/ การสร้างรายได้	อัตราการเติบโตของยอดขาย	> 15%	- เปรอ์เซ็นต์ส่วนแบ่งตลาด								X		
				- เปรอ์เซ็นต์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)				X						
				- เปรอ์เซ็นต์การเช่าของห้องพัก(Occupancy % of occupancy)	X								X	
				- เปรอ์เซ็นต์การ Up-grade ห้องพัก	X								X	
				- เปรอ์เซ็นต์การเข้าพักของกรุ๊ปทัวร์	X								X	
				- ยอดขายโฆษณา										X
				- เปรอ์เซ็นต์การขายห้องจัดเลี้ยง									X	
- การทำรายได้จากอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage revenue)		X												

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มุมมอง (Balance Scorecard) / กลุ่มตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร	เป้าหมาย	รายการตัวชี้วัดที่เป็นไปได้	กระจายตัวชี้วัดที่เป็นไปได้สู่แต่ละฝ่าย								
					F/O	F&B	E/N	Acc.&Fin.	Security	H/R	Sale&Mrkt.	P/R	
1. เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	ด้านการเงิน/ การควบคุมต้นทุนหรือเพิ่มผลผลิต	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	< 10%	- เปรอ์เซ็นต์ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์				X					
				- เปรอ์เซ็นต์ต้นทุนการให้บริการต่อครั้ง	X	X					X		
				- เปรอ์เซ็นต์ต้นทุนการขายอาหารและเครื่องดื่ม		X							
				- เปรอ์เซ็นต์ต้นทุนการขายห้องพัก	X						X		
				- เปรอ์เซ็นต์มูลค่าเพิ่มต่อบาทของต้นทุนด้านแรงงาน				X		X			
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	ด้านลูกค้า/ ความพึงพอใจลูกค้า	ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 85%	- เปรอ์เซ็นต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	X	X					X	X	
				- เปรอ์เซ็นต์ข้อร้องเรียนของลูกค้า	X	X					X	X	

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มุมมอง (Balance Scorecard) / กลุ่มตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร	เป้าหมาย	รายการตัวชี้วัดที่เป็นไปได้	กระจายตัวชี้วัดที่เป็นไปได้สู่แต่ละฝ่าย							
					F/O	F&B	E/N	Acc.&Fin.	Security	H/R	Sale&Mrkt.	P/R
3. เพื่อยกระดับมาตรฐานโรงแรมให้เป็นระดับ 5 ดาว	ด้านกระบวนการภายในองค์กร/ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว	> 30%	- เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงอาคาร สถานที่ ห้องจัดเลี้ยง ให้เป็นระดับ 5 ดาว			X					
				- เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นระดับ 5 ดาว			X					
4. เพื่อยกระดับมาตรฐานพนักงานให้เป็นระดับ 5 ดาว	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา / การฝึกอบรมการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%	- เปอร์เซ็นต์การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี						X		
				- เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละฝ่าย	X	X	X	X	X	X	X	X
				- ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแต่ละแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	X	X	X	X	X	X	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากตัวชี้วัดระดับองค์กร ไปสู่ฝ่ายงาน สามารถกระจายให้แต่ละฝ่ายได้ดังตารางต่างๆ ในหัวข้อ 3.2

### 3.2 ตัวชี้วัดระดับฝ่าย

ตารางที่ 5.4  
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายห้องพัก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. อัตราการเติบโตของยอดขาย	เพิ่มขึ้น > 3%
	1.1 เปอร์เซ็นต์การเข้าพัก (Occupancy %)	> 80%
	1.2 เปอร์เซ็นต์การ up-grade ห้องพัก	> 15%
	1.3 เปอร์เซ็นต์การเข้าพักของกลุ่มทัวร์	> 50%
	2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	ลดลง > 2%
	2.1 เปอร์เซ็นต์การลดลงของต้นทุนการขายและการให้บริการ	2%
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	3. ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%
	3.1 เปอร์เซ็นต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	> 80%
	3.2 เปอร์เซ็นต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายห้องพักร (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	4. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	4.1 เปอร์เซนต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	4.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.5

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. อัตราการเติบโตของยอดขาย	เพิ่มขึ้น > 4%
	1.1 การทำรายได้จากอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage revenue) (ล้านบาท)	2
	2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	ลดลง > 2%
	2.1 เปอร์เซนต์การลดลงของต้นทุนการขายและการให้บริการลดลง	2%
	2.2 เปอร์เซนต์ต้นทุนการขายอาหารและเครื่องดื่มลดลง	2%

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	3. ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%
	3.1 เปอร์เซนต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	> 80%
	3.2 เปอร์เซนต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%
	4. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	4.1 เปอร์เซนต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	4.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับ การฝึกอบรม

ตารางที่ 5.6  
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายช่าง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อยกระดับมาตรฐานโรงแรมให้เป็นระดับ 5 ดาว	1. เปอร์เซนต์การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว	> 30%
	1.1 เปอร์เซนต์อัตราการปรับปรุงอาคาร สถานที่ ห้องจัดเลี้ยงเป็นระดับ 5 ดาว ให้เป็นไปตามแผน	> 30%
	1.2 เปอร์เซนต์การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นระดับ 5 ดาว ให้เป็นไปตามแผน	> 30%
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	2. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	2.1 เปอร์เซนต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	2.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.7  
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายบัญชีและการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	ลดลง > 2%
	1.1 ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์	> 125%
	1.2 มูลค่าเพิ่มต่อบาทของต้นทุนด้านแรงงานลดลง	> 1%
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	2. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	2.1 เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	2.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.8  
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายรักษาความปลอดภัย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	1. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	1.1 เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	1.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.9  
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายบุคคล

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	ลดลง > 2%
	1.1 มูลค่าเพิ่มต่อบาทของต้นทุนด้านแรงงานลดลง	> 1%
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	2. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	2.1 เปอร์เซ็นต์การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	> 30%
	2.2 เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	2.3 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.10

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายขายและการตลาด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. อัตราการเติบโตของยอดขาย	เพิ่มขึ้น > 7%
	1.1 เปอร์เซนต์ส่วนแบ่งตลาดของโรงแรม	2%
	1.2 เปอร์เซนต์การเข้าพัก (Occupancy %)	> 80%
	1.3 เปอร์เซนต์การ up-grade ห้องพัก	> 30%
	1.4 เปอร์เซนต์การเข้าพักของกลุ่มทัวร์	> 15%
	1.5 เปอร์เซนต์การขายห้องจัดเลี้ยง	> 80%
	2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม	ลดลง > 2%
2.1 เปอร์เซนต์การลดลงของต้นทุนการขายและการให้บริการลดลง	2%	
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	3. ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%
	3.1 เปอร์เซนต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	> 80%
	3.2 เปอร์เซนต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายขายและการตลาด (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	4. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	4.1 เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	4.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.11

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	1. อัตราการเติบโตของยอดขาย	6
	1.1 ยอดขายโฆษณา (ล้านบาท)	6
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	1. ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%
	1.1 เปอร์เซ็นต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	> 80%
	1.2 เปอร์เซ็นต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	เป้าหมายฝ่าย
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	4. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล	> 60%
	4.1 เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%
	4.2 ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับ การฝึกอบรม

### 3.3 ตัวชี้วัดระดับบุคคล

เริ่มจากการกระจายตัวชี้วัดระดับฝ่ายไปสู่ตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งจะได้ตัวชี้วัดที่แต่ละบุคคลในตำแหน่งงานนั้นๆ รับผิดชอบอยู่

ตารางที่ 5.12  
การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายห้องพัก สู่ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ของระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม									
		พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม	พื้นที่ระบบบริหารแบบดั้งเดิม
<b>อัตราการเติบโตของยอดขาย</b>													
1. เปอร์เซนต์การเช่าห้องพัก (Occupancy %)	> 80%	X	X	X									
2. เปอร์เซนต์การ up-grade ห้องพัก	> 10%	X	X	X									
3. เปอร์เซนต์การเข้าพักของกรุปทัวร์	> 50%	X	X	X									

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายห้องพักรู สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	พื้นที่ศูนย์บริการแม่แบบตู้										
		ผู้จัดซื้อ										
<b>ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม</b>												
4. เปอร์เซ็นต์การลดลงของต้นทุนการขายและการให้บริการ	2%											
• ต้นทุนรวมต่อยอดขาย	2%	X	X	X	X		X				X	
• ต้นทุนพลังงานต่อยอดขาย	2%					X		X	X	X		X
• ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย	2%	X	X	X	X							
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>												
5. คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%											
• คะแนนที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%	X	X	X	X	X	X			X	X	

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายห้องพักรับส่ง สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า	ผู้จัดการแผนกห้องพักรับส่ง	ผู้จัดการภาคกลางคืน	ผู้จัดการรอบ	หัวหน้าพนักงานต้อนรับส่วนหน้า	ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน	พนักงานห้องผู้ดูแลและเครื่องแบบพนักงาน	หัวหน้าห้องผู้ดูแล	ผู้จัดการแผนกซักกรีด	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>												
6. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%											
• จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้าด้านการขายและด้านการบริการ	< 2%	X	X	X	X	X	X			X	X	
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>												
7. เปอร์เซนต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%											
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน	50%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)	50%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายห้องพักรู สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	พื้นที่ระบบบริหารระบบบัญชี	บ่งชี้ของระบบบริหารระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	บอระบบบัญชี	พื้นที่ระบบบริหารระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี
		หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี	หญิงระบบบัญชี
ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล												
8. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม											
• คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม	> 70%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ตารางที่ 5.13

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ผู้ดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	ผู้จัดการฝ่ายเครื่องดื่ม	ผู้ให้บริการใหญ่	ผู้จัดการเครื่องดื่ม	หัวหน้าช่างศิลป์	พนักงานต้อนรับ	พนักงานช่างภาพ	ผู้จัดการเครื่องดื่ม
<b>อัตราการเติบโตของยอดขาย</b>									
1. การทำรายได้จากอาหารและเครื่องดื่ม (ล้านบาท)	15								
• ยอดขายรวม (ล้านบาท)	15	X	X		X				X
• กำไรต่อยอดขาย (ล้านบาท)	10	X							
<b>ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม</b>									
2. เปอร์เซ็นต์การลดลงของต้นทุนการขายและการให้บริการ	2%								
• ต้นทุนรวมต่อยอดขาย	2%	X	X		X				X
• ต้นทุนวัตถุดิบต่อยอดขาย	2%	X	X	X			X		
3. เปอร์เซ็นต์ต้นทุนการขายอาหารและเครื่องดื่มลดลง	2%								
• การลดต้นทุนวัตถุดิบ	2%				X			X	

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	ผู้จัดการประจำห้องอาหาร	หัวหน้าพ่อครัวใหญ่	ผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง	หัวหน้าช่างศิลป์	หัวหน้าประจำห้องอาหาร	หัวหน้าประจำห้องล้างภาชนะ	ผู้จัดการแผนกเครื่องดื่ม
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>									
4. คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%	X	X	X	X	X			X
• คะแนนที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%								
5. เปอร์เซ็นต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%								
• จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้าด้านการขายและด้านการบริการ	< 2%	X	X	X					X
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>									
6. เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%								
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน	50%	X	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)	50%	X	X	X	X	X	X	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	ผู้จัดกภัตตาคาร	หัวหน้าพ่อครัวใหญ่	ผู้จัดการแผนกเบเกอรี่	หัวหน้าช่างศิลป์	หัวหน้าห้องครัว	หัวหน้าห้องล้างภาชนะ	ผู้จัดการแผนกเครื่องดื่ม
<u>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</u>									
7. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม								
• คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม	> 70%	X	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน	100%	X	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้	100%	X	X	X	X	X	X	X	X

ตารางที่ 5.14

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายช่าง สู้ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	หัวหน้าฝ่ายช่าง						
		หัวหน้าช่างซ่อมบำรุงระบบ	หัวหน้าพนักงานโทรศัพท์	หัวหน้าช่างไม้	หัวหน้าช่างเชื่อม	หัวหน้าช่างสี	หัวหน้าช่างเครื่องไฟฟ้าและเครื่องเสียง	
<b>เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว</b>								
1. เปอร์เซ็นต์การปรับปรุงอาคาร สถานที่ ห้องจัดเลี้ยง และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นระดับ 5 ดาว ให้เป็นไปตามแผน	30%							
• ประสิทธิภาพของการซ่อม	100%	X	X		X	X	X	X
• อัตราการทำงานเสร็จตรงตามเวลา	100%	X	X	X	X	X	X	X
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>								
2. เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%							
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน	50%	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)	50%	X	X	X	X	X	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายช่าง สู้ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	หัวหน้าฝ่ายช่าง	หัวหน้าช่างอมบำรุงระบบ	หัวหน้าพนักงานโทรศัพท์	หัวหน้าช่างไม้	หัวหน้าช่างอบ	หัวหน้าช่างสี	หัวหน้าช่างเครื่องไฟฟ้าและเครื่องเสียง
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>								
3. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่ เข้ารับการฝึกอบรม							
• คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม	> 70%	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน	100%	X	X	X	X	X	X	X
• จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้	100%	X	X	X	X	X	X	X

ตารางที่ 5.15

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายบัญชีและการเงิน สู่ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ผู้จัดการฝ่ายการบัญชีและการเงิน	ผู้จัดการแผนกสินเชื่อ	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการบัญชีและการเงิน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	หัวหน้าพนักงานเก็บเงิน	ผู้จัดการแผนกค่าจ้าง	ผู้ตรวจสอบบัญชีภาคกลางคืน	หัวหน้าใหญ่พนักงานเก็บเงิน	ผู้ช่วยหัวหน้าพนักงานเก็บเงิน	หัวหน้าคลังพัสดุอาหารและเครื่องดื่ม	หัวหน้าฝ่ายควบคุมต้นทุน	หัวหน้าฝ่ายทรัพย์สิน	หัวหน้าตรวจสอบ
<b>ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม</b>														
1. เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์	125%													
● การหมุนเวียนของสินทรัพย์ดำเนินงาน (Operation Capital Utilization)	100%	X	X					X			X	X		
● การหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fix Assets Utilization)	125%	X										X	X	
● การหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets Utilization)	100%	X	X	X								X	X	
2. เปอร์เซ็นต์มูลค่าเพิ่มต่อบาทของต้นทุนด้านแรงงานเพิ่มขึ้น	10%													
● ผลผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity)	10%	X					X					X		

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายบัญชีและการเงิน สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ผู้จัดการฝ่ายการบัญชีและการเงิน	ผู้จัดการแผนกสินเชื่อ	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการบัญชีและการเงิน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	หัวหน้าพนักงานเก็บเงิน	ผู้จัดการแผนกค้ำจำ	ผู้ตรวจสอบบัญชีภาคกลางคืน	หัวหน้าใหญ่พนักงานเก็บเงิน	ผู้ช่วยหัวหน้าพนักงานเก็บเงิน	หัวหน้าคลังพัสดุอาหารและเครื่องดื่ม	หัวหน้าฝ่ายควบคุมต้นทุน	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรฮิส	หัวหน้าตรวจสอบ
ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล														
3. เปอร์เซนต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%													
● จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน	50%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
● จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)	50%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม													
● คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม	> 70%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
● จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
● จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ตารางที่ 5.16

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย สู่ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	สมุดขอประเมินแบบระบุให้	สมุดขอประเมินแบบระบุให้ผู้ใช้
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>			
1. เปอร์เซนต์ความสามารถในการรักษาทรัพย์สินและความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า	100%	X	X
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>			
2. เปอร์เซนต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน</li> </ul>	50%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)</li> </ul>	50%	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	มีข้อตกลงพิเศษระบุให้	มีข้อตกลงพิเศษระบุให้เฉพาะผู้
ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล			
3. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับ การฝึกอบรม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม</li> </ul>	> 70%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน</li> </ul>	100%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้</li> </ul>	100%	X	X

ตารางที่ 5.17

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายบุคคล สู่ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ระดับความรับผิดชอบ			
		ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติงาน
<b>ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม</b>					
1. เปอร์เซ็นต์มูลค่าเพิ่มต่อบาทของต้นทุนด้านแรงงานเพิ่มขึ้น	> 10%				
• ผลผลิตภาพแรงงาน	10%	X	X		
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>					
2. เปอร์เซ็นต์การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	> 30%				
• จำนวนหลักสูตรและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้	> 30%	X	X	X	X
3. เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%				
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน	50%	X	X	X	X
• จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)	50%	X	X	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายบุคคล สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ลดกับเหมาะสมของผู้	ลดกับเหมาะสมของผู้	เหมาะสมกับผู้	เหมาะสมกับผู้
ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล					
4. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับ การฝึกอบรม				
<ul style="list-style-type: none"> <li>คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม</li> </ul>	> 70%	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน</li> </ul>	100%	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้</li> </ul>	100%	X	X	X	X

ตารางที่ 5.18

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายขายและตลาด สู่ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ตลาดและกลุ่มลูกค้า	กลุ่มลูกค้าและประเภทผู้ใช้	(สโตร์) กลุ่มลูกค้าและประเภทผู้ใช้	ตำแหน่งผู้จัดการ/หัวหน้างาน	ตำแหน่งผู้จัดการ/หัวหน้างาน	ตำแหน่งผู้จัดการ/หัวหน้างาน
		ผู้ใช้	ผู้ใช้	ผู้ใช้	ผู้ใช้	ผู้ใช้	
<b>อัตราการเติบโตของยอดขาย</b>							
1. เปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งตลาด	2%						
• ความแม่นยำในการประมาณการยอดขาย	> 80%	X	X				
• ปริมาณลูกค้าใหม่	15%		X	X		X	
2. เปอร์เซ็นต์การเช่าห้องพัก (Occupancy % of occupancy)	> 80%						
3. เปอร์เซ็นต์การ up-grade ห้องพัก	> 30%	X				X	
4. เปอร์เซ็นต์การเข้าพักของกรุ๊ปทัวร์	> 15%	X				X	
5. เปอร์เซ็นต์การขายห้องจัดเลี้ยง	> 80%		X	X		X	

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายขายและตลาด สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ตลาด	งอ	(ช)	ศ	ศ	ศ
		บ	อ	อ	อ	อ	อ
<b>ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม</b>							
6. เปอร์เซ็นต์การลดลงของต้นทุนการขายสินค้าและการให้บริการ	< 2%						
• ต้นทุนรวมต่อยอดขายลดลง	2%	X	X			X	
• ต้นทุนการตลาดต่อยอดขายลดลง	2%	X	X			X	
• ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายลดลง	2%	X					X
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>							
7. เปอร์เซ็นต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	> 80%						
• คะแนนที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%	X	X	X	X	X	

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายขายและตลาด สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ตลาดระบบงานไอทีระบบเครือข่าย	งานจัดเก็บและระบบบัญชี	(ซีไอโอ) งานจัดเก็บและระบบบัญชี	แผนระบบงานไอทีระบบเครือข่าย	แผนระบบงานไอทีระบบบัญชี	ระบบงานไอทีระบบบัญชี
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>							
8. เปอร์เซ็นต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%						
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้าด้านการขายและด้านการบริการ</li> </ul>	< 2%	X	X			X	
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>							
9. เปอร์เซ็นต์ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%						
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน</li> </ul>	50%	X	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)</li> </ul>	50%	X	X	X	X	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายขายและตลาด สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	ตลาดระบบงานไอทีระบบเอชไอซี	งานจัดเก็บงบประมาณระบบบัญชี	(ซีไอโอ) งานจัดเก็บงบประมาณระบบบัญชี	แผนระบบงานไอทีระบบเอชไอซี	แผนระบบงานไอทีระบบเอชไอซี	ระบบงานไอทีระบบเอชไอซี
<b>ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล</b>							
10. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% ต่อครั้งที่เข้ารับ การฝึกอบรม						
• คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม	> 70%	X	X	X	X	X	X
• จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน	100%	X	X	X	X	X	X
• จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้	100%	X	X	X	X	X	X

ตารางที่ 5.19

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สู่ตำแหน่งงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	บริษัทระบบเทคโนโลยี	สถาบันส่งเสริมการเกษตร
<b>อัตราการเติบโตของยอดขาย</b>			
1. การขายโฆษณา (ล้านบาท)	6	X	X
<b>ร้อยละคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า</b>			
2. เปอร์เซ็นต์คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI)	> 80%		
• คะแนนที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	> 80%	X	X
3. เปอร์เซ็นต์จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	< 2%		
• จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้าด้านการขายและด้านการบริการ	< 2%	X	X

การกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สู่ตำแหน่งงาน (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก	เป้าหมาย	มีพันธะสัญญาประเภทใด	ใช้ระบบสารสนเทศ
ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล			
3. เปรียบเห็นถึงความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานของฝ่าย	> 60%		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรมภายใน</li> </ul>	50%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน (On-the-job)</li> </ul>	50%	X	X
4. ประสิทธิภาพการบริการของพนักงานในแผนก หลังเข้ารับการฝึกอบรม	> 70% <sup>ต่อครั้ง</sup> ที่เข้ารับการฝึกอบรม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คะแนนหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม</li> </ul>	> 70%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน</li> </ul>	100%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้</li> </ul>	100%	X	X

#### 4. คู่มือ และแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ได้จัดทำคู่มือ และแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐาน/แนวทาง ในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการ จนถึงระดับหัวหน้างาน ซึ่งคู่มือนี้จะช่วยให้ทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินเข้าใจถึงวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เมื่อกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจัดทำคู่มือเสร็จแล้ว ได้ส่งให้ฝ่ายบุคคลตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากฝ่ายบุคคลจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในแต่ละครั้ง รวมไปถึงการฝึกอบรมผู้ประเมินและชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินกับผู้ถูกประเมิน ดังนั้นกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ตรวจสอบ และทำความเข้าใจก่อน โดยรายละเอียดคู่มือมีดังต่อไปนี้

#### **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

##### **1. วัตถุประสงค์**

1. เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน
2. เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และความดีความชอบของพนักงานในรอบปีที่ผ่านมา โดยจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาผลตอบแทนประจำปี
3. เพื่อที่จะทราบถึงจุดเด่น และจุดด้อยของพนักงาน อันจะนำไปใช้เป็นข้อมูลพิจารณาประกอบการพัฒนา การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานต่อไป
4. เพื่อทราบถึงศักยภาพ หรือขีดความสามารถของพนักงาน อันจะนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนา วางแผนทดแทน ตลอดจนการวางแผนการเลื่อนระดับ หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับพนักงานต่อไป

##### **2. ขอบเขต** ใช้กับพนักงานระดับผู้จัดการ จนถึงระดับหัวหน้างาน

### 3. ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ทำการประเมิน

1. ผู้ประเมินควรตระหนักถึงวัตถุประสงค์หลักของการประเมิน ซึ่งมีได้มุ่งเน้นผลแต่เฉพาะในด้านผลตอบแทนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังมีมุ่งเน้นผลในด้านการพิจารณาถึงศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้ประกอบการวางแผนพัฒนา และแผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในระยะยาวต่อไป
2. ผู้ประเมินควรศึกษารายละเอียดในคู่มือ และขั้นตอนการประเมินผล ตลอดจนศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้รับการประเมิน ตามที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และภาระงานตามแผนงานของโรงแรม ให้เข้าใจอย่างละเอียด เพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผู้ประเมินต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะต้องไม่มีอคติ ลำเอียง หรือเอาความสัมพันธ์ส่วนตัวมาใช้ในการประเมิน
4. ผู้ประเมินต้องประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมิน ไม่ใช่ประเมินที่ตัวบุคคล หรือประเมินจากความรู้สึก

### 4. คำจำกัดความ

**ผู้ประเมิน** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาตามผังโครงสร้างองค์การของผู้รับการประเมิน หรือหัวหน้างานพิเศษของผู้รับการประเมิน

**เป้าหมายการปฏิบัติงาน** หมายถึง เป้าหมายการดำเนินการที่ผู้รับการประเมินต้องประพฤติปฏิบัติตามหัวข้อ และเกณฑ์การประเมินผลให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด

**สถานการณ์เปลี่ยนแปลง** หมายถึง สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการปฏิบัติงาน

**งานมอบหมายพิเศษ** หมายถึง งานที่มอบหมายให้ผู้รับการประเมินผลปฏิบัติ และประเมินผลโดยหัวหน้างานพิเศษนั้น โดยงานนั้นไม่ได้ถูกประเมินโดยหัวหน้างานประจำ

## 5. ขั้นตอนการปฏิบัติ

### 1. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.1 ภายในเดือนพฤศจิกายน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำการแจ้งแต่ละฝ่าย/แผนก พร้อมส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกฝ่าย/แผนก จัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด สำหรับปีถัดไปให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม

1.2 หัวหน้าหน่วยงานมีหน้าที่ดูแลให้มีการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน และกำหนดวิธีวัดมาตรฐานในการวัด ของพนักงานในสังกัด ตามแนวทางการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (เอกสารสนับสนุน 6.3) และหัวข้อและเกณฑ์การประเมินผล (เอกสารสนับสนุน 6.1) ลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (เอกสารสนับสนุน 6.2)

1.3 ผู้ประเมินต้องนำเป้าหมายการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น ไปตกลงกับผู้รับการประเมิน กรณีตกลงกันไม่ได้ ให้ผู้รับการประเมินบันทึกแสดงความเห็น และดำเนินการลงนามร่วมกันกับผู้ประเมิน และส่งให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงหัวหน้าหน่วยงานของผู้ประเมิน เพื่อพิจารณาให้ความเห็น

1.4 หากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงหัวหน้าหน่วยงานเห็นชอบ ให้ส่งสำเนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวบรวม และจัดเก็บไว้รอการประเมินผล โดยต้นฉบับแบบประเมินเก็บไว้ที่ผู้ประเมิน หากไม่เห็นชอบให้ผู้บังคับบัญชาส่งคืนผู้ประเมินพร้อมให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานแล้วดำเนินการตามข้อ 1.2 - 1.3

1.5 การขอปรับปรุงแก้ไขเป้าหมายการปฏิบัติงานระหว่างปี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ดำเนินการตาม 1.5.1 หรือ 1.5.2 ตามแต่กรณี

1.5.1 กรณีที่มีคำสั่งให้เปลี่ยนแปลงผู้ประเมิน ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแจ้งให้ผู้ประเมินใหม่พิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงาน หากผู้ประเมินใหม่พิจารณาว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานเดิมที่เคยจัดทำไว้แล้ว ให้จัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงานใหม่ และดำเนินการทำการตกลงกับผู้รับการประเมิน และเสนอผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับข้อ 1.3 และ 1.4 หากไม่มีความประสงค์จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการปฏิบัติงาน ให้ผู้ประเมินลงนามยืนยันในต้นฉบับแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานเดิม และส่งสำเนาให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้การดำเนินการตามข้อนี้ให้เสร็จสิ้นภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ออกคำสั่ง

1.5.2 กรณีสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง จนอาจทำให้มีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตกลงกันไว้ หรือในกรณีที่หัวหน้าหน่วยงานของผู้ประเมินเห็นว่า เป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานอาจไม่บรรลุผล ให้ผู้ประเมิน/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้าหน่วยงานดำเนินการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงานใหม่ และตกลงกับผู้รับการประเมิน โดยดำเนินการตาม 1.3 และ 1.4

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 ให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามช่วงเวลาดังนี้

- ช่วงที่ 1 ภายในเดือนกรกฎาคม  
(ผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน)
- ช่วงที่ 2 ภายในเดือนมกราคม  
(ผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือน กรกฎาคม-ธันวาคม)

2.2 ก่อนถึงกำหนดการประเมินในแต่ละช่วงตาม 2.1 ให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแจ้งให้ผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา แจ้งรายละเอียดวิธีในการประเมิน กำหนดการในการประเมิน ให้แก่ผู้รับการประเมินทราบ

2.3 ผู้ประเมินพิจารณาให้คะแนนตามหลักเกณฑ์และวิธีการวัดตามเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตกลงร่วมกันไว้โดยใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาประกอบการประเมิน

- ข้อมูลผลการปฏิบัติงานรวมทั้งข้อมูลผลการปฏิบัติงานมอบหมายพิเศษ
- ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากผู้รับผลงานของผู้รับการประเมิน
- ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินเดิม (หากมีการเปลี่ยนผู้ประเมิน)
- ฯลฯ

2.4 ผู้ประเมินต้องชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และลงนามร่วมกันเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น หากผู้รับการประเมินมีความเห็นที่แตกต่างกับผลการประเมิน ให้บันทึกแสดงความเห็นไว้ในแบบประเมิน

2.5 ผลการประเมินตามข้อ 2.4 ให้เสนอตามสายการบังคับบัญชา เพื่อพิจารณาและลงนามรับทราบผลการประเมิน ก่อนส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเก็บไว้เป็นประวัติ

- 2.6 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับของผู้ประเมินสามารถเปลี่ยนแปลงผลการประเมินได้ โดยผู้เปลี่ยนแปลงต้องชี้แจงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ลงมาตามสายการบังคับบัญชา ถึงผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินให้รับทราบทุกครั้ง
- 2.7 หัวหน้าหน่วยงานมีหน้าที่ดูแลให้มีการประเมินผลให้แล้วเสร็จ ภายในเวลาที่กำหนด หรือภายใน 30 วันนับจากวันที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแจ้งให้ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับผู้รับการประเมินในแผนกของตน

## 6. เอกสารสนับสนุน

- 6.1 หัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินผล
- 6.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6.3 แนวทางการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

### เอกสารสนับสนุน 6.1 หัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะดำเนินการตามข้อ 6.1.1 และ
- พฤติกรรม ซึ่งจะดำเนินการตามข้อ 6.1.2

#### น้ำหนักคะแนนในแต่ละส่วน

หัวข้อ	น้ำหนักคะแนน
การประเมินด้านผลสำเร็จของงาน	75%
การประเมินด้านพฤติกรรม	25%

เกณฑ์การประเมินและการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) การกำหนดน้ำหนักในแต่ละกลุ่มที่ใช้ในการประเมินผล ควรสอดคล้องกับพันธกิจ หรือนโยบายของโรงแรม โดยให้อยู่ในดุลยพินิจ ของแต่ละฝ่าย / หน่วยงาน ในการพิจารณา

- (2) การวัดผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีระดับที่ 3 เป็นค่าเฉลี่ย หรือมาตรฐานทั่วไป สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนกำหนดดังนี้

ระดับ 5	=	5 คะแนน
ระดับ 4	=	4 คะแนน
ระดับ 3	=	3 คะแนน
ระดับ 2	=	2 คะแนน
ระดับ 1	=	1 คะแนน

- (3) สรุปคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 คิดจากคะแนนรวมของการประเมินด้านผลสำเร็จของงาน	75	คะแนน
3.2 คิดจากคะแนนรวมของการประเมินด้านพฤติกรรม	25	คะแนน
	<b>รวม</b>	<b>100</b> คะแนน

โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ	ผลงาน	ระดับคะแนน
A <sup>+</sup>	สูงกว่ามาตรฐานมาก	91-100 คะแนน
A	สูงกว่ามาตรฐาน	81-90 คะแนน
B	ตรงตามมาตรฐาน	71-80 คะแนน
C	ต่ำกว่ามาตรฐาน	51-70 คะแนน
D	ต่ำกว่ามาตรฐานมาก	1-50 คะแนน

### 6.1.1 การประเมินด้านผลสำเร็จของงาน

การประเมินด้านผลสำเร็จของงาน มีหัวข้อการประเมินดังนี้

1. การเติบโตของยอดขาย
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม
3. คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า
4. การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว
5. พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล

โดยมีแนวทางการให้ระดับคะแนนในการประเมินผล ดังนี้

#### การเติบโตของยอดขาย

: พิจารณาถึงอัตราการเติบโตของยอดขาย ตามผลงานที่สามารถปฏิบัติได้ เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้

คะแนน	รายละเอียด
5	ได้เกินกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5
4	ได้เกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 1-5
3	ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2	ต่ำกว่าที่เป้าหมายกำหนดร้อยละ 5-20
1	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 20

#### ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม

: พิจารณาถึงร้อยละของความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้

คะแนน	รายละเอียด
5	ได้เกินกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5
4	ได้เกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 1-5
3	ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2	ต่ำกว่าที่เป้าหมายกำหนดร้อยละ 5
1	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 10

### คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า

: พิจารณาถึงร้อยละของคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้

คะแนน	รายละเอียด
5	ได้เกินกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10
4	ได้เกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 1-10
3	ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2	ต่ำกว่าที่เป้าหมายกำหนดร้อยละ 5
1	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 5

### การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว

: พิจารณาถึงร้อยละของการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้

คะแนน	รายละเอียด
5	ได้เกินกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10
4	ได้เกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 1-10
3	ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2	ต่ำกว่าที่เป้าหมายกำหนดร้อยละ 5-15
1	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 15

### พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล

: พิจารณาถึงร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล  
เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้

คะแนน	รายละเอียด
5	ได้เกินกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5
4	ได้เกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 1-5
3	ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2	ต่ำกว่าเป้าหมายกำหนดร้อยละ 5-10
1	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 10

**หมายเหตุ :** ในการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละฝ่าย อาจจะมีตัวชี้วัดด้านผลสำเร็จของงานไม่ครบทั้ง 5 ตัว ดังนั้นหากฝ่ายใดมีไม่ครบทั้ง 5 ตัว ให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินทำการประชุม เพื่อหาหน้าที่ของแต่ละตัวที่มีในแต่ละฝ่ายนั้นๆว่าจะให้นำหน้าที่ตัวใดมีค่าเท่าใด เพื่อให้หน้าที่ในส่วนของ การประเมินด้านผลสำเร็จของงานมี 75% เท่ากันทุกฝ่าย

#### 6.1.2 การประเมินด้านพฤติกรรม

การประเมินพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงาน และสนับสนุนนโยบายของโรงแรม จะพิจารณากับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

หัวข้อประเมิน ประกอบด้วย

1. มาสาย ขาดงาน ลา กิจ ลาป่วย และใบเตือน (5 คะแนน)
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (5 คะแนน)
3. การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ (5 คะแนน)
4. การมอบหมายติดตามงาน (5 คะแนน)
5. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (5 คะแนน)

โดยมีแนวทางการให้ระดับคะแนนในการประเมินผลดังนี้

#### มาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และใบเตือน

: ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นจากฝ่ายบุคคลทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

มาสาย : เกิน 5 นาทีขึ้นไป

คะแนน	รายละเอียด
5	ไม่เคยสายเลย
4	สายไม่เกิน 3 ครั้ง
3	สายไม่เกิน 6 ครั้ง
2	สายไม่เกิน 8 ครั้ง
1	สายไม่เกิน 10 ครั้ง
0	สาย 10 ครั้งขึ้นไป

#### ขาดงาน

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

### ลากิจ

คะแนน	รายละเอียด
5	ไม่เคยลากิจเลย
4	ลากิจไม่เกิน 3 วัน
3	ลากิจไม่เกิน 4 วัน
2	ลากิจไม่เกิน 5 วัน
1	ลากิจไม่เกิน 6 วัน
0	ลากิจ 6 วันขึ้นไป

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

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

### ใบเตือน

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

**หมายเหตุ :** หลังจากที่รวมคะแนนที่ได้ทั้งหมด 5 ด้านแล้ว (มาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และ ใบเตือน) ให้นำ 5 ไปหาร เพื่อให้ได้คะแนนเต็มตามที่กำหนดไว้ คือ 5 คะแนน

### การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

: พิจารณาถึงความสามารถในการปกครอง การกำหนดเป้าหมายแผนงาน การโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ

คะแนน	รายละเอียด
5	เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเชื่อถือและศรัทธา มีความสามารถในการปกครอง กำหนดเป้าหมายแผนงาน และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้อย่างดีเยี่ยม ตลอดจนสามารถส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ
4	เป็นผู้นำที่สามารถปกครอง กำหนดเป้าหมายแผนงาน และโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้อย่างดีมาก มีความสามารถในการส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่เหมาะสม และต่อเนื่อง
3	มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถปกครอง กำหนดเป้าหมายแผนงาน และชักจูงผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี
2	สามารถปกครอง กำหนดเป้าหมายแผนงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แต่ต้องได้รับการชี้แนะเพิ่มเติมอยู่บ่อยครั้ง
1	ไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานไม่ให้ความเชื่อถือและไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่มีความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

### การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ

: พิจารณาถึงความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหา ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา

คะแนน	รายละเอียด
5	มีวิจรรย์ญาณในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหาที่แท้จริง ตลอดจนสามารถค้นหาสาเหตุและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้อย่างดีเยี่ยม
4	สามารถวิเคราะห์ เข้าใจในสภาพการณ์และสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงได้ทันต่อเหตุการณ์ดีมาก
3	สามารถวิเคราะห์ และเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
2	มีความสามารถในการวิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา และการตัดสินใจอยู่บ้าง แต่ยังคงต้องได้รับการแนะนำอยู่บ่อยครั้ง
1	ไม่เข้าใจ และไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัญหา ตลอดจนไม่กล้าที่จะตัดสินใจ แม้จะได้รับการชี้แนะแล้วก็ตาม

### การมอบหมายติดตามงาน

: พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงาน แนะนำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คะแนน	รายละเอียด
5	รู้จักเลือกใช้คนให้ตรงกับงาน สามารถมอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมดีเยี่ยม มีการติดตามการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถแนะนำปรับปรุง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพดียิ่ง
4	สามารถมอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ดีมาก
3	สามารถมอบหมายงาน แนะนำการปฏิบัติงานและติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี
2	มีการมอบหมาย แนะนำและติดตามการปฏิบัติงานอยู่บ้าง แต่ไม่สม่ำเสมอ ต้องได้รับการชี้แนะกระตุ้นเตือนบ่อยครั้ง
1	ไม่มีทักษะในการมอบหมาย แนะนำ และติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะได้รับการชี้แนะเพิ่มเติมแล้วก็ตาม

### ความจงรักภักดีต่อองค์กร

: พิจารณาถึงการเห็นแก่ประโยชน์ หรือความสำเร็จของส่วนรวมและขององค์กรเป็นสำคัญ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความทุ่มเทในการสร้างเสริมและปกป้องภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

คะแนน	รายละเอียด
5	ทุ่มเทร่างกายแรงใจ เพื่อความสำเร็จของงานและขององค์กร โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย มีจิตสำนึกในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นอย่างเห็นผลต่อเนื้อ มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างภาพพจน์ขององค์กรตลอดเวลา ตลอดจนสามารถใช้ทรัพย์สินขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดียิ่งต่อผู้อื่น
4	เห็นแก่ประโยชน์ และความสำเร็จของส่วนรวมเป็นสำคัญ มีจิตสำนึกในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นอย่างเห็นผล มีส่วนช่วยในการปกป้องและเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรดีมาก
3	เห็นแก่ประโยชน์และความสำเร็จของส่วนรวม มีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น มีส่วนช่วยในการปกป้องเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นอย่างดี
2	ต้องได้รับการชี้แนะตักเตือน จึงจะสามารถปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมได้ มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างภาพพจน์ขององค์กร แต่ไม่สม่ำเสมอ ระมัดระวังการใช้ทรัพย์สินขององค์กรอยู่ในเกณฑ์พอใช้
1	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม มีทัศนคติในทางลบ ขาดจิตสำนึกในการปรับปรุงพัฒนางาน และการปกป้องภาพพจน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นเหตุให้เกิดการสูญเสียทรัพย์สินขององค์กรบ่อยครั้ง



ข้อเสนอแนะของพนักงาน	ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	ข้อเสนอแนะของผู้อนุมัติ

ลายเซ็นของพนักงาน

.....

วันที่...../...../.....

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

.....

วันที่...../...../.....

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....

วันที่...../...../.....

**ตารางที่ 5.21**  
**แบบฟอร์มการประเมินด้านพฤติกรรม**

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล.....	ตำแหน่งงาน.....
ฝ่าย/แผนก.....	วันเริ่มทำงาน.....

ส่วนที่ 2 : การประเมินพฤติกรรม						
หัวข้อที่ประเมิน	ผลการประเมิน					รวม
	คะแนน					
	1	2	3	4	5	
1. มาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และใบเตือน: ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นจากฝ่ายบุคคลทั้ง 5 ด้าน (5 คะแนน) - มาสาย - ขาดงาน - ลากิจ - ลาป่วย - ใบเตือน						ผลรวมคะแนนที่ได้จากมาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และใบเตือนหารด้วย 5 ให้ได้คะแนนเต็ม 5 คะแนน
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: พิจารณาถึงความสามารถในการปกครอง การกำหนดเป้าหมายแผนงาน การโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ						
3. การวิเคราะห์แก้ไข้ปัญหา และตัดสินใจ: พิจารณาถึงความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหา ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ไข้ปัญหา						
4. การมอบหมายติดตามงาน: พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงาน แนะนำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ						

ส่วนที่ 2 : การประเมินพฤติกรรม (ต่อ)						
หัวข้อที่ประเมิน	ผลการประเมิน					
	คะแนน					
	1	2	3	4	5	รวม
5.ความจงรักภักดีต่อองค์กร: พิจารณาถึงการเห็นแก่ประโยชน์ หรือความสำเร็จของส่วนรวมและขององค์กรเป็นสำคัญ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความทุ่มเทในการสร้างเสริมและปกป้องภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ						
<b>รวม</b>						

ลายเซ็นของพนักงาน

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....

.....

.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

**ตารางที่ 5.22**  
**แบบฟอร์มสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล.....	ตำแหน่งงาน.....
ฝ่าย/แผนก.....	วันเริ่มทำงาน.....

ส่วนที่ 2 : การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
หัวข้อ	หัวข้อประเมิน	ผลการประเมิน	
		คะแนน	
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
<b>ผลงาน</b>	1. การเติบโตของยอดขาย : พิจารณาถึงอัตราการเติบโตของยอดขายตามผลงานที่สามารถปฏิบัติได้ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้		
	2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม : พิจารณาถึงร้อยละของความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้		
	3. คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า : พิจารณาถึงร้อยละของคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้		
	4. การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว : พิจารณาถึงร้อยละของการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้		
	5. พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล : พิจารณาถึงร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดหมายไว้		

ส่วนที่ 2 : การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)			
หัวข้อ	หัวข้อประเมิน	ผลการประเมิน	
		คะแนน	
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
พฤติกรรม	6. มาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และใบเตือน : ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นจากฝ่ายบุคคลทั้ง 5 ด้าน		
	7. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา : พิจารณาถึงความสามารถในการปกครอง การกำหนดเป้าหมายแผนงาน การ โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ		
	8. การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ : พิจารณาถึงความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหา ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา		
	9. การมอบหมายติดตามงาน : พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงาน แนะนำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ		
	10. ความจงรักภักดีต่อองค์กร : พิจารณาถึงการเห็นแก่ประโยชน์หรือความสำเร็จของส่วนรวมและขององค์กรเป็นสำคัญ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความทุ่มเทในการสร้างเสริมและปกป้องภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		
คะแนนรวมทั้งสิ้น (ตามหัวข้อประเมิน 1-10)			
ค่าเฉลี่ย = (ครั้งที่ 1 + ครั้งที่ 2)/2			

ส่วนที่ 3 การพัฒนา และปรับปรุงพนักงาน		
1. จุดเด่น/จุดด้อย ที่ควรพัฒนาปรับปรุงของพนักงาน		
2. ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับพนักงาน		

ลายเซ็นของพนักงาน	ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา	ลายเซ็นของผู้อนุมัติ
.....	.....	.....
วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....

### เอกสารสนับสนุน 6.3 แนวทางการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

#### 1. คำนำ

การที่จะได้ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงานนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของผลงานเพื่อ

- 1.1 สื่อสารให้แผนก หรือผู้ปฏิบัติงานทราบ และเข้าใจว่า จะต้องผลิตผลงานอะไรบ้าง และผลงานที่ได้ต้องเป็นอย่างไร
- 1.2 ใช้ประเมินว่า ผลงานที่ได้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุง เป้าหมายของผลงานจะต้องมีความชัดเจน สามารถวัดได้ และสามารถบรรลุได้

## 2. องค์ประกอบของเป้าหมายการปฏิบัติงาน

เป้าหมายการปฏิบัติงานควรจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

2.1 พันธกิจ หรืองาน

2.2 ผลงาน

## 3. ข้อมูลที่ควรนำมาพิจารณาจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน

3.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานของโรงแรม ที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารของโรงแรม กระจายไปตามฝ่ายต่างๆ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายของโรงแรม

3.2 เป้าหมายการปฏิบัติงานของแผนก ที่กำหนดโดยฝ่ายที่สอดคล้องกับข้อ 1 และความต้องการของแผนกที่เป็นลูกค้า

3.3 ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

3.4 ผลการประเมินในรอบปีที่ผ่านมา

## 4. ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายของผลงาน

การกำหนดเป้าหมายของผลงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

4.1 ระบุพันธกิจของแผนก หรือผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีแผนก หรือตำแหน่งงานนี้เพื่ออะไร อะไรคือผลงาน หรือบริการหลักของแผนก หรือตำแหน่งงานนี้ พันธกิจของแผนกหรือผู้ปฏิบัติงาน จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และคำบรรยายลักษณะงาน

4.2 ระบุผลงานของแผนกหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยผลงานควรจะเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ เป็นสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ได้ปฏิบัติภารกิจเสร็จแล้ว

การตอบคำถามใดคำถามหนึ่ง หรือหลายคำถามต่อไปนี้ จะช่วยให้ระบุผลงานได้

- ความรับผิดชอบหลักของแผนก หรือตำแหน่งงาน คืออะไร
- ผลงานหลัก ของหน่วยงาน หรือตำแหน่งงาน คืออะไร
- อะไรคือ สิ่งที่ต้องส่งมอบให้แผนก หรือผู้ปฏิบัติงานอื่น
- หากไม่มีแผนก หรือผู้ปฏิบัติงานนี้ องค์กรจะขาดสิ่งใด
- อะไรที่เหลืออยู่เมื่อเลิกงานในแต่ละวัน

- 4.3 ระบุคุณลักษณะของผลงานที่ต้องการสำหรับแต่ละผลงาน โดยพิจารณาว่าคุณลักษณะด้านคุณภาพ ปริมาณ ค่าใช้จ่าย และเวลา เป็นสิ่งที่ต้องการให้มีในผลงานหรือไม่
- 4.4 ระบุวิธีการวัดสำหรับแต่ละคุณลักษณะของผลงาน เพื่อให้ประเมินว่า ผลงานนั้นมีคุณลักษณะตามที่กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ โดยคำนึงถึงข้อมูลต่างๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ว่า ผลงานมีคุณลักษณะดีหรือไม่ดีเพียงใด
- 4.5 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการสำหรับแต่ละวิธีการวัด โดยเป้าหมายจะต้องไม่ต่ำเกินไปจนทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร และไม่ควรรุ่งเกินไปจนไม่สามารถที่จะบรรลุได้ การกำหนดเป้าหมายควรนำข้อมูลในอดีต สถานะปัจจุบัน และความจำเป็นในการปรับปรุงผลงานมาพิจารณา

### การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ถูกนำไปแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ เพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การที่ข้อมูลย้อนกลับจะมีประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ข้อมูลย้อนกลับจะต้องได้รับการยอมรับ หรือพนักงานจะต้องเชื่อว่าข้อมูลย้อนกลับบรรยายถึงการปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างถูกต้อง (มุสตี รุมาคม, 2551, น.345)

ข้อมูลย้อนกลับมี 3 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นกลาง (Neutral Feedback) คือ ข้อมูลที่ตรงไปตรงมาซึ่งไม่ได้รวมการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดี หรือในทางที่ไม่ดี
2. ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ดี (Positive Feedback) คือ ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการเสริมแรงในทางที่ดี ได้แก่ การชมเชย การขึ้นค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สิทธิประโยชน์พิเศษ เป็นต้น
3. ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ไม่ดี (Negative Feedback) เป็นการแก้ไข และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยจะเน้นว่าวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้รับการยอมรับ

ลักษณะ 5 ประการของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ

1. เฉพาะเจาะจง (Specificity) : หลักฐานสนับสนุน
2. ทันเหตุการณ์ (Timeliness) : กระทำทันที
3. พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Impersonality of Feedback)
4. บ่อยครั้ง (Frequency) : Day-to-day evaluation
5. ให้มีส่วนร่วม : ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมประมาณ 70% ของเวลาทั้งหมด

การแจ้งข้อมูลย้อนกลับให้มีความสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1. เนื้อหาของข้อมูล
  - ถูกต้อง
  - เกี่ยวข้องกับงาน
  - เฉพาะเจาะจง
  - ด้านที่ดี และด้านที่ไม่ดี
2. ผู้ให้ข้อมูล
  - ต้องการเห็นอะไรเปลี่ยนแปลง
  - การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่อยู่ในวิสัยหรือไม่
  - ข้อมูลย้อนกลับมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
  - วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ผู้รับข้อมูล
  - ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับ
  - แสดงการยอมรับ
  - สังเกตปฏิกิริยาของผู้ฟัง

ตารางที่ 5.23

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า
ฝ่าย/แผนก ห้องพัก (Front Office – F/O)	วันเริ่มทำงาน

ส่วนที่ 2 : เป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่งาน														
ผลสำเร็จที่คาดหวัง						ผลการประเมิน								
ผลสำเร็จที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs)	น้ำหนัก	เป้าหมาย					คะแนน						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	รวม	
1. เปอร์เซ็นต์การเช่าของห้องพัก (Occupancy% of occupancy)	● เปอร์เซ็นต์การเช่าของห้องพัก (Occupancy% of occupancy)	20	< 64	64 - 79	80	81 - 84	> 84				82			(20 x 4) = 80
2. เปอร์เซ็นต์การ up-grade ห้องพัก	● เปอร์เซ็นต์การ up-grade ห้องพัก	10	< 8	8 - 9	10	10.1 - 10.5	> 10.5			10				(10 x 3) = 30
3. เปอร์เซ็นต์การเข้าพักของกลุ่มทัวร์	● เปอร์เซ็นต์การเข้าพักของกลุ่มทัวร์	20	< 40	40 - 49	50	51 - 52.5	> 52.5			50.75				(20 x 3) = 60
4. เปอร์เซ็นต์การลดลงของต้นทุนการขายและให้บริการ	● ต้นทุนรวมต่อยอดขาย	5	< 1.8	1.8 - 1.9	2	2.1	> 2.1					2.2		(5 x 5) = 25
	● ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย	5	< 1.8	1.8 - 1.9	2	2.1	> 2.1			2.03				(5 x 3) = 15



ส่วนที่ 3 : การพัฒนา						
ความรู้/ ทักษะ ที่ต้อง พัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา		ระยะเวลา	ความสำเร็จ		ผลการประเมิน
	ใช้การ ฝึกอบรม	ไม่ใช้การ ฝึกอบรม		สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	
						$\frac{(\text{ผลรวมคะแนน} \times 75)}{500}$ $= \frac{(370 \times 75)}{500} = 55.5$

ข้อเสนอแนะของพนักงาน	ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	ข้อเสนอแนะของผู้อนุมัติ

ลายเซ็นของพนักงาน

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....  
วันที่...../...../.....

.....  
วันที่...../...../.....

.....  
วันที่...../...../.....

## แบบฟอร์มการประเมินด้านพฤติกรรม

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า
ฝ่าย/แผนก ห้องพักรัก (Front Office – F/O)	วันเริ่มทำงาน

ส่วนที่ 2 : การประเมินพฤติกรรม						
หัวข้อที่ประเมิน	ผลการประเมิน					
	คะแนน					รวม
	1	2	3	4	5	
1. มาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และใบเตือน: ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นจากฝ่ายบุคคลทั้ง 5 ด้าน (5 คะแนน) - มาสาย - ขาดงาน - ลากิจ - ลาป่วย - ใบเตือน					✓	4.6
			✓			
			✓			
				✓		
				✓		
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: พิจารณาถึงความสามารถในการปกครอง การกำหนดเป้าหมายแผนงาน การโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ				✓		4
3. การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ: พิจารณาถึงความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหา ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา				✓		4
4. การมอบหมายติดตามงาน: พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงาน แนะนำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ				✓		4

ส่วนที่ 2 : การประเมินพฤติกรรม (ต่อ)						
หัวข้อที่ประเมิน	ผลการประเมิน					
	คะแนน					
	1	2	3	4	5	รวม
5. ความจงรักภักดีต่อองค์กร: พิจารณาถึงการเห็นแก่ประโยชน์ หรือความสำเร็จของส่วนรวมและขององค์กรเป็นสำคัญ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความทุ่มเทในการสร้างเสริมและปกป้องภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ				✓		4
<b>รวม</b>						20.6

ลายเซ็นของพนักงาน

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....

.....

.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

## ตารางที่ 5.24

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 2

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า
ฝ่าย/แผนก ห้องพัก (Front Office – F/O)	วันเริ่มทำงาน

ส่วนที่ 2 : เป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่งาน													
ผลสำเร็จที่คาดหวัง						ผลการประเมิน							
ผลสำเร็จที่ คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน (KPIs)	น้ำหนัก	เป้าหมาย					คะแนน					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	รวม
1. เปอร์เซ็นต์การ เช่าของห้องพัก (Occupancy% of occupancy)	● เปอร์เซ็นต์การเช่า ของห้องพัก (Occupancy% of occupancy)	20	< 64	64 - 79	80	81 - 84	> 84					85	(20 x 5) = 100
2. เปอร์เซ็นต์การ up-grade ห้องพัก	● เปอร์เซ็นต์การ up- grade ห้องพัก	10	< 8	8 - 9	10	10.1 - 10.5	> 10.5				10.3		(10 x 4) = 40
3. เปอร์เซ็นต์การ เข้าพักของกลุ่มทัวร์	● เปอร์เซ็นต์การเข้าพัก ของกลุ่มทัวร์	20	< 40	40 - 49	50	51 - 52.5	> 52.5				51.25		(20 x 4) = 80
4. เปอร์เซ็นต์การ ลดลงของต้นทุนการ ขายและให้บริการ	● ต้นทุนรวมต่อ ยอดขาย	5	< 1.8	1.8 - 1.9	2	2.1	> 2.1					2.2	(5 x 5) = 25
	● ค่าใช้จ่ายขายและ บริหารต่อยอดขาย	5	< 1.8	1.8 - 1.9	2	2.1	> 2.1			2.08			(5 x 3) = 15



ส่วนที่ 3 : การพัฒนา						
ความรู้/ ทักษะ ที่ต้อง พัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา		ระยะเวลา	ความสำเร็จ		ผลการประเมิน
	ใช้การ ฝึกอบรม	ไม่ใช้การ ฝึกอบรม		สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	
						$\frac{(\text{ผลรวมคะแนน} \times 75)}{500}$ $= \frac{(430 \times 75)}{500} = 64.5$

ข้อเสนอแนะของพนักงาน	ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	ข้อเสนอแนะของผู้อนุมัติ

ลายเซ็นของพนักงาน

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....  
วันที่...../...../.....

.....  
วันที่...../...../.....

.....  
วันที่...../...../.....

## แบบฟอร์มการประเมินด้านพฤติกรรม

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า
ฝ่าย/แผนก ห้องพักรัก (Front Office - F/O)	วันเริ่มทำงาน

ส่วนที่ 2 : การประเมินพฤติกรรม						
หัวข้อที่ประเมิน	ผลการประเมิน					
	คะแนน					รวม
	1	2	3	4	5	
1. มาสาย ขาดงาน ลากิจ ลาป่วย และใบเตือน: ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นจากฝ่ายบุคคลทั้ง 5 ด้าน (5 คะแนน) - มาสาย - ขาดงาน - ลากิจ - ลาป่วย - ใบเตือน					✓ ✓ ✓ ✓ ✓	4.8
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา: พิจารณาถึงความสามารถในการปกครอง การกำหนดเป้าหมายแผนงาน การโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ					✓	5
3.การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ: พิจารณาถึงความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหา ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา				✓		4
4.การมอบหมายติดตามงาน: พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงาน แนะนำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					✓	5

ส่วนที่ 2 : การประเมินพฤติกรรม (ต่อ)						
หัวข้อที่ประเมิน	ผลการประเมิน					
	คะแนน					
	1	2	3	4	5	รวม
5. ความจงรักภักดีต่อองค์กร: พิจารณาถึงการเห็นแก่ประโยชน์ หรือความสำเร็จของส่วนรวมและขององค์กรเป็นสำคัญ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความทุ่มเทในการสร้างเสริมและปกป้องภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					✓	5
<b>รวม</b>						23.8

ลายเซ็นของพนักงาน

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....

.....

.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

## ตารางที่ 5.25

**ตัวอย่าง แบบฟอร์มสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า**

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพนักงาน	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า
ฝ่าย/แผนก ห้องพัก (Front Office – F/O)	วันเริ่มทำงาน

ส่วนที่ 2 : การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
หัวข้อ	หัวข้อประเมิน	ผลการประเมิน	
		คะแนน	
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ผลงาน	1. การเติบโตของยอดขาย : พิจารณาถึงอัตราการเติบโตของยอดขาย ตามผลงานที่สามารถปฏิบัติได้ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดการณ์ไว้	55.5	64.5
	2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม : พิจารณาถึงร้อยละของความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อต้นทุนโดยรวม เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดการณ์ไว้		
	3. คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า : พิจารณาถึงร้อยละของคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดการณ์ไว้		
	4. การปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว : พิจารณาถึงร้อยละของการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นระดับ 5 ดาว เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดการณ์ไว้		
	5. พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล : พิจารณาถึงร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาของฝ่ายบุคคล เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด หรือที่ได้คาดการณ์ไว้		

ส่วนที่ 2 : การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)			
หัวข้อ	หัวข้อประเมิน	ผลการประเมิน	
		คะแนน	
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
พฤติกรรม	6. มาสาย ขาดงาน ลา กิจ ลาป่วย และใบเตือน : ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นจากฝ่ายบุคคลทั้ง 5 ด้าน	4.6	4.8
	7. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา : พิจารณาถึงความสามารถในการปกครอง การกำหนดเป้าหมายแผนงาน การ ใ้มน้ำวผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ	4	5
	8. การวิเคราะห์แก้ไข้ปัญหา และตัดสินใจ : พิจารณาถึงความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพปัญหา ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจเพื่อแก้ไข้ปัญหา	4	4
	9. การมอบหมายติดตามงาน : พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงาน แนะนำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4	5
	10. ความจงรักภักดีต่อองค์กร : พิจารณาถึงการเห็นแก่ประโยชน์หรือความสำเร็จของส่วนรวมและขององค์กรเป็นสำคัญ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความทุ่มเทในการสร้างเสริมและปกป้องภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4	5
	<b>คะแนนรวมทั้งสิ้น (ตามหัวข้อประเมิน 1-10)</b>		76.1
<b>ค่าเฉลี่ย = (ครั้งที่ 1 + ครั้งที่ 2)/2</b>		<b>(76.1 + 88.3)/2 = 82.2</b>	

สรุปคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 2 ครั้ง เท่ากับ 82.2 อยู่ในระดับ A (สูงกว่ามาตรฐาน)

ส่วนที่ 3 การพัฒนา และปรับปรุงพนักงาน	
1. จุดเด่น/จุดด้อย ที่ควรพัฒนาปรับปรุงของพนักงาน	
2. ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับพนักงาน	

ลายเซ็นของพนักงาน

ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา

ลายเซ็นของผู้อนุมัติ

.....

.....

.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

วันที่...../...../.....

