



การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

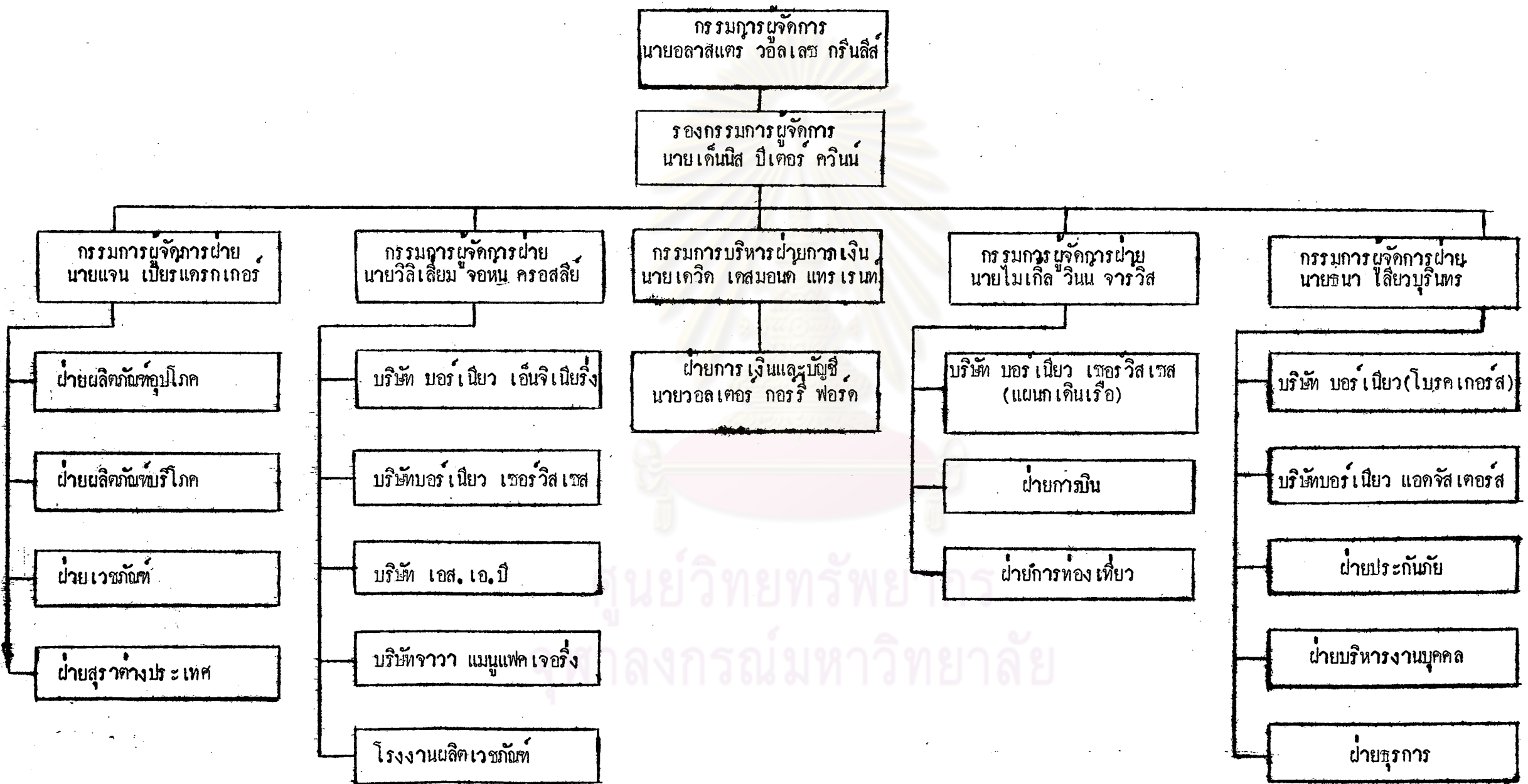
บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทธุรกิจเอกชนที่มีขอบเขตการบริหารธุรกิจอย่างกว้างขวาง ดำเนินกิจการหลายประเภทกล่าวคือ อุตสาหกรรมอาหาร จัดจำหน่ายเวชภัณฑ์ สุรา อาหาร เครื่องสำอางค์ อุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยว เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีบริษัทในเครือของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด อีกหลายบริษัท คือ

- บริษัทบอร์เนียวเอ็นยีเนียร์ริง จำกัด
- บริษัทโรตราโก (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เอส. เอ. บี. (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท จาวา แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
- บริษัทบอร์เนียวเชอร์วิสเซส จำกัด
- บริษัทบอร์เนียว (โบรคเกอร์ส) จำกัด
- บริษัทบอร์เนียวแอกจัสเตอร์ส จำกัด

บริษัทในเครือดังกล่าวดำเนินกิจการ เอง โดยรับนโยบายสำคัญ ๆ จากบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ กลุ่มบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด



สำหรับเมอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด มีการแบ่งสายงานออกเป็น

๗ ฝ่าย และแต่ละฝ่ายจะแบ่งสายงานย่อยลง เป็นแผนก คือ

๑) ฝ่าย Trading คุมกิจการ

- อาหาร
- สุรา
- สินค้าเบ็ดเตล็ด
- เครื่องสำอางค์

๒) ฝ่าย Trading คุมการผลิต

- ยา
- อุปกรณ์การถ่ายภาพ

๓) ฝ่าย Service

- คุมกิจการบริการผู้โดยสารอากาศยานภาคพื้นดิน
- คุมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Travel)

๔) ฝ่าย Trading คุมกิจการโรงงานผลิตน้ำเกลือและยา

๕) ฝ่ายอำนวยการบริหาร แยกเป็น

- ฝ่ายบุคคล (Personnel)
- ฝ่ายบริหาร ดูแลเกี่ยวกับหุ้น รายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ งานสารบรรณต่าง ๆ และงานธุรการทั่วไป
- แผนกออกของ ควบคุมการจัดส่งสินค้าจากสต็อกไปให้ลูกค้า

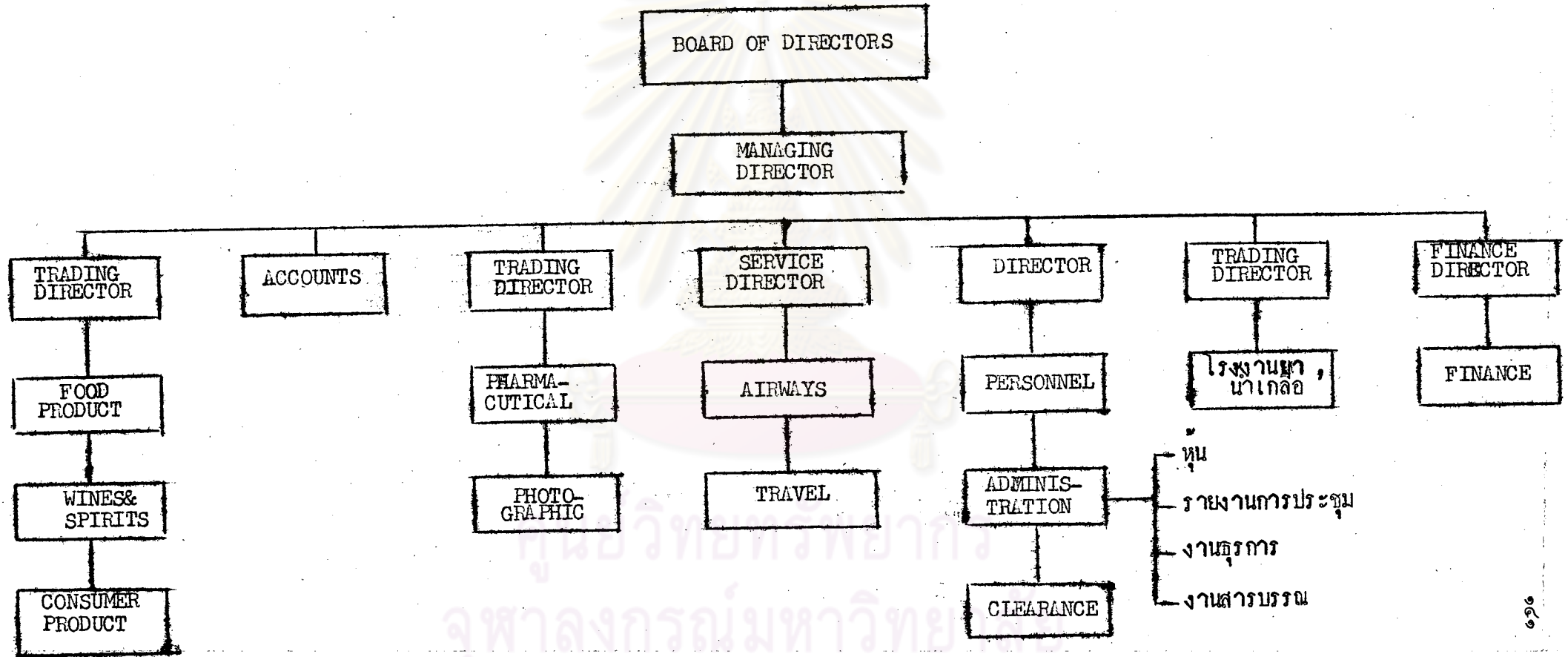
๖) ฝ่าย Finance

๗) ฝ่ายบัญชี

ทุกฝ่ายขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ

คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ (Board of Directors)

สำนักงานการไม้ค้ำบัญชา



หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทธุรกิจเอกชนที่ดำเนินการเพื่อผลกำไร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดูแลตรวจตราให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และอีกประการหนึ่งการที่บริษัทบอร์เนียวฯ เป็นบริษัทที่มีพนักงานจำนวนมาก คือ ประมาณ ๑,๒๐๐ คน ดังนั้น การพิจารณาความคิดความชอบ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง จึงต้อง เป็นไปด้วยความยุติธรรม บริษัทบอร์เนียวฯ จึงได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนอย่างเป็นประจำทุกปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินการนี้ได้อาศัยหลักความรู้ความสามารถและอาวุโส เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณากล่าวคือ จะมีการวัดความแตกต่างของความสามารถ วัดความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งหากมีความสามารถใกล้เคียงกันก็จะพิจารณาถึงการศึกษาและอาวุโสในการทำงานประกอบด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งโดยปกติจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานประมาณเดือนพฤศจิกายนของทุกปี และหากเห็นเป็นการสมควร ผู้จัดการฝ่ายอาจจัดให้มีการประเมินผลกลางปีเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทบอร์เนียวฯ นี้ส่วนใหญ่มีจุดประสงค์เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้น และจะมีการใช้ผลการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งบ้างแต่น้อยมาก ไม่มีการกำหนดมาตรฐานของงานแต่มีเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

บริษัทบอร์เนียวฯ ได้กำหนดให้ทุกฝ่ายทำการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง โดยให้หัวหน้าแผนกเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยใช้แบบฟอร์มที่บริษัทฯ กำหนดให้แล้ว จึงนำผลการประเมินเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ถ้าผู้จัดการฝ่ายพิจารณาเห็นด้วยก็ส่งผลให้คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ (Board of Directors) แต่ถ้าไม่เห็นด้วยก็จะมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับหัวหน้าแผนกเพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายพอใจ พนักงานทุกคนทุกระดับจะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยแต่ละระดับจะใช้แบบฟอร์มในการประเมินผลแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ

ระดับ Executive Career จะมีแบบฟอร์มการประเมินที่ถือเอาความสำเร็จในการบริหารงาน ความสามารถในการบริหารและความคิดริเริ่มเป็นสำคัญ โดยพิจารณาจาก

ก) ความต้องการที่จำเป็น (Essential Requirements) โดยพิจารณาจากผลกำไรต่อหุ้นที่ลงไป ความไว้วางใจ ความถือสัตย์ การวางแผน การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นต้น

ข) คุณลักษณะเฉพาะตัวที่ต้องการ (Desirable Characteristics) เช่น การให้การอบรม ความรับผิดชอบ การติดตามผลงาน การวางนโยบาย การจูงใจ การลงโทษ เป็นต้น

ค) ข้อควรพิจารณาทั่วไป (Overall Considerations) เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือผู้เกี่ยวข้อง จุดเด่นและจุดด้อย ความพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

สัมภาษณ์ ทิวา บุญะวาณิช, ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล,

ทั้งนี้ผู้ประเมินจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ จากจำนวนเต็ม ๑๐ คะแนนโดยมี ตาราง เปรียบเทียบคุณภาพตัวอย่าง

พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (Supervisory) มีแบบฟอร์ม การประเมินผลที่ใช้วัดความสามารถในการบริหาร การตัดสินใจ ตลอดจนกระทั่ง บุคคลิกภาพ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับนี้จะไม่มีการตีค่าเป็น คะแนนเนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชาระดับกลาง จึงใช้คะแนนเป็นเกรดแทนมี ๕ เกรด คือ

- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ต่ำ
- ต่ำมาก

มีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาคงนี้คือ

๑. ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงความรู้ในงาน การวางแผนงาน การแบ่งงาน การติดตามผล การสื่อสารความ การจูงใจ การอบรมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น
๒. การตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ สามัญสำนึก เป็นต้น
๓. บุคลิกลักษณะ พิจารณาถึงสัมพันธภาพในงาน การเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความกระตือรือร้น และการตรงต่อเวลา
๔. ลักษณะนิสัย พิจารณาถึงความเชื่อถือได้ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และความจริงใจ

๑๕๕

EXECUTIVE CAREER ASSESSMENT FORM

Name :

Age :

Company staff since :

Executive since :

Present job title : since :

Date of this assessment : Date of previous assessment :

Remarks :

Scoring Guide

- | | | |
|------------------------|---|----|
| 1. exeellent | - | 10 |
| very good | - | 9 |
| good | - | 8 |
| fair | - | 7 |
| just satisfactory | - | 6 |
| not quite satisfactory | - | 5 |
| unsatisfactory | - | 4 |
| poor | - | 3 |
| very poor | - | 2 |
| below any standard | - | 1 |

2. Scores in Group A are weighted 1.75 x scores in Group B.

3. Improvement figures are in percentages.

A. ESSENTIAL REQUIREMENTS

	<u>rating</u>		
	<u>this time</u>	<u>last time</u>	<u>improvement</u>
profit/cost consciousness			
profit/cost performance			
trustworthiness			
reliability			
loyalty			
quality of work			
motivation			
communications			
planning * implementation	_____	_____	_____

B. DESIRABLE CHARACTERISTICS

enthusiasm			
initiative			
follow up			
volume of work			
budgetting			
setting priorities			
staff training			
delegating			
effectiveness in emergencies			
correspondence			
punctuality			
grooming	_____	_____	_____
subtotal	_____	_____	_____
plus A x 1.75	_____	_____	_____
Total Score	=====	=====	=====

C. OVERALL CONSIDERATIONS

	<u>good</u>	<u>fair</u>	<u>poor</u>
1. <u>Relationship</u> -			
with subordinates
with equals
with superiors
with outsiders
2. Respect from subordinates			
3. Strong points			
4. Weak points			
5. When ready for promotion?			
6. Any other comments			

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Form completed by Position

พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (Supervisory) มีแบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้วัดความสามารถในการบริหาร การตัดสินใจ ตลอดจนกระทั่งบุคคลิกภาพ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานระดับนี้จะไม่มีการตีค่าเป็นคะแนน เนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง จึงใช้คะแนนเป็นเกรดแทน มี 5 เกรด คือ

- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ต่ำ
- ต่ำมาก

มีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาคังนี้คือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงความรู้ในงาน การวางแผนงาน การแบ่งงาน การติดตามผล การซื้อขอความ การจูงใจ การอบรมพัฒนาผู้บังคับบัญชา เป็นต้น
2. การตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ สามัญสำนึก เป็นต้น
3. บุคคลิกลักษณะ พิจารณาถึงสัมพันธภาพในงาน การเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความกระตือรือร้น และการตรงต่อเวลา
4. ลักษณะนิสัย พิจารณาถึงความเชื่อถือถือได้ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และความจริงใจ

THE BORNEO COMPANY (THAILAND) LIMITED
& GROUP COMPANIES
SUPERVISORY PERSONNEL APPRAISAL FORM

NAME	JOB TITLE
SECTION/DIVISION	DEPARTMENT

FACTORS	no com- ment	VG	G	F	P	VP
PERFORMANCE						
Job Knowledge _____						
Planning Skills _____						
Organising Ability _____						
Delegating _____						
Following up _____						
Communicating Skills _____						
Motivating subordinates _____						
Training subordinates _____						
Setting priorities _____						
Initiative _____						
Cost-consciousness _____						
JUDGMENT						
Analytical Ability _____						
Problem-solving Ability _____						
Soundness of Opinions _____						
Commonsense _____						
Correctness of Decision _____						

FACTORS	no com- ment	VG	G	F	P	VP
PERSONALITY						
Relationship with subordinates						
Self-confidence _____						
Ability to withstand pressure						
Enthusiasm _____						
Acceptability by others _____						
Punctuality _____						
Leadership _____						
INTEGRITY						
Reliability _____						
Trustworthiness _____						
Intellectual Honesty _____						
Frankness and straightforwardness						

His strong points: _____

His weak points: _____

(OVER)

Rated by: _____	Date: _____	Reviewed by: _____	Date: _____
-----------------	-------------	--------------------	-------------

POTENTIAL FOR ADVANCEMENT

- Ready for immediate promotion
- Promotable in the near future
- Limited to present position
- Position is beyond his capacity
- Should be replaced

Signed

Date

พนักงานขาย (Sales man) จะมีแบบฟอร์มการประเมินผลที่ถือเอาความสำเร็จในการขายและการปฏิบัติตนร่วมกับผู้อื่น โดยกำหนดกฎเกณฑ์การให้คะแนน เป็น ๕ ระดับคือ

- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ต่ำ
- ต่ำมาก

การพิจารณาให้คะแนนพิจารณาจาก

๑. ความสามารถในการขายซึ่งพิจารณาถึง บุคลิกการขาย ยอดขายตามเป้าหมาย ต้นทุน เป็นต้น
๒. ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ซึ่งพิจารณาถึง ความรู้ถึงผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และการแข่งขันกับบริษัทอื่น
๓. ความสามารถในการวางแผน จะพิจารณาถึงการจัดการในการขายในพื้นที่รับผิดชอบ และการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่
๔. ทัศนคติเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน
๕. ความสามารถเฉพาะบุคคล พิจารณาถึงความไว้วางใจ ความกระตือรือร้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE BORNEO COMPANY (THAILAND) LIMITED
 & GROUP COMPANIES
 SALESMAN APPRAISAL FORM

NAME	JOB TITLE
SECTION/DIVISION	DEPARTMENT

FACTORS	no com- ment	VG	G	F	P	VP
SALESMANSHIP						
Persuasiveness _____						
Develop maximum distribution _____						
Sales presentation _____						
Always meeting target _____						
Cost-consciousness _____						
Dealers credit evaluation _____						
Collection performance _____						
JOB KNOWLEDGE						
Product _____						
Market conditions in assigned area _____						
Competitors activities _____						
PLANNING ABILITY						
Organize his work well to cover his area _____						
Make good use of his time _____						
ATTITUDE WITH FELLOW SALESMEN						
Gain co-operation _____						
Work in harmony with route salesmen _____						
DEALERS RELATIONSHIP						

REPORTING						

FACTORS	no com- ment	VG	G	F	P	VP
PERSONAL QUALITIES						
Reliability _____						
Trustworthiness _____						
Enthusiasm, _____						
Initiative _____						
Perseverance _____						

His/her strong points : _____

His/her weak points : _____

Rated by :	Date :	Reviewed by:	Date:
------------	--------	--------------	-------

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระดับ Trainees สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริหารฝึกหัดนี้จะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ สำหรับบันทึกความเห็นของผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ ๒ เป็นตาราง เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามปัจจัยที่กำหนดโดย
เน้นหนักทั้งตัวไป เช่น ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ ความ
มีเหตุมีผล การสร้างกำไร เป็นต้น

ความสามารถในการจัดการ เช่น การติดตามผลงาน การเข้ากับผู้
ร่วมงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

บุคคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล เพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่ง

จะเห็นว่าแบบฟอร์มประเมินนี้เป็นแบบฟอร์มที่กว้างขวางและเปิดโอกาส
ให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตัดสินใจว่าจะให้ความสำคัญของคะแนนไปที่ส่วนใด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

May 197....

BORNEO GROUP THAILAND

November 197....

Performance Appraisal Form For Trainees

Name _____ Born _____ Joined Group _____

Department _____ Division _____ Job Title _____

Date commenced present job _____

Job titles and dates of other posts silled during last 12 months,
if any : _____

Present Grade _____

Present Salary _____

Present C.O.L. _____

Present other emoluments (if receiving commission indicate average)

Do you still regard him as a potential Executive? _____

General remarks _____

Signed

Director's comments _____

Signed

พนักงานระดับที่ไม่ใช่เสมียน (Blue Collar) จะมีแบบฟอร์มการประเมินผลอย่างกว้าง ๆ มีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาน้อย เนื่องจากเป็นพนักงานระดับต่ำ จึงต้องการวัดเฉพาะความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้เท่านั้น คือ

๑. ความสะอาดในการแต่งกาย - ร่างกาย
๒. ความร่วมมือในการทำงาน
๓. ความซื่อสัตย์
๔. ความขยันขันแข็งในการทำงาน
๕. การตรงต่อเวลาทำงาน
๖. ความรู้ในหน้าที่ของตน
๗. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน
๘. มารยาท
๙. ความเคารพต่อคำสั่งและวินัย
๑๐. ความประพฤติส่วนตัว

ทั้งนี้โดยแบ่งระดับตามค่าคะแนน คือ

- ดีเยี่ยม (๘-๑๐ คะแนน)
- ดีมาก (๗-๘ คะแนน)
- ดี (๕-๖ คะแนน)
- พอใช้ (๓-๔ คะแนน)
- ต้องปรับปรุง (๑-๒ คะแนน)

บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด

และบริษัทในเครือ

ใบประเมินผลงานพนักงานระดับที่ไม่ใช่เสมียน (Blue Collar)

ชื่อ/Name _____	หน้าที่/Job Title _____
หน่วยงาน/Section _____	ฝ่าย/Department _____

	ดีเยี่ยม		ดีมาก		ดี		พอใช้		ต้องปรับปรุง	
	๑๐	๙	๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑
๑) ความสะอาดในการแต่งกาย-ร่างกาย Cleanliness										
๒) ความร่วมมือในการทำงาน Co-operation										
๓) ความซื่อสัตย์ Honesty										
๔) ความขยันขันแข็งในการทำงาน Diligence										
๕) การตรงต่อเวลาทำงาน Punctuality										
๖) ความรู้ในหน้าที่ของตน Knowledge of Duty										
๗) การบำรุงรักษาทรัพย์สิน Maintenance of property										
๘) มารยาท Manners										
๙) ความเคารพต่อคำสั่งและระเบียบวินัย Obedience to instructions and regulations										
๑๐) ความประพฤติส่วนตัว Behaviour										

รวมคะแนน/TOTAL

--

พนักงานระดับทั่ว ๆ ไป มีแบบฟอร์มที่ใช้วัดประเมินผลพนักงานระดับทั่ว ๆ ไปอีกแบบหนึ่งซึ่งมีลักษณะพิเศษ คือ กำหนดค่าคะแนน ประกอบด้วยคำอธิบายลักษณะของงานโดยแยกออกเป็น

๑. ผลงาน (Output)
๒. ความรู้ในงาน (Knowledge)
๓. ความถูกต้องในการปฏิบัติงาน (Accuracy)
๔. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
๕. ทักษะ (Attitude)
๖. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

โดยให้คะแนนตามเกรด ดังนี้

outstanding	(๙-๑๐ คะแนน)
very good	(๗-๘ คะแนน)
good	(๖-๗ คะแนน)
satisfactory	(๔.๕-๕ คะแนน)
unsatisfactory	(ต่ำกว่า ๔.๕ คะแนน)
poor	(ต่ำกว่า ๓ คะแนน)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE BORNEO COMPANY (THAILAND) LIMITED

INDIVIDUAL APPRAISAL FORM

Name :	Job Title :	Rating:
Division :	Department :	

OUTPUT. Does he produce the volume of work you would normally expect from the employee on this post?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Needs constant prodding		Tends to be rather slow		Meets the required standards		Output above standard		Exceptionally high output	

KNOWLEDGE. Does he have a full understanding of all aspects of his job?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Needs a lot of help		Fair degree of knowledge, but requires some help		Satisfactory-able to cope with all round situations		Full understanding of job requirements		Exceptionally wide knowledge of his subject	

ACCURACY. Is he accurate?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unreliable-inclined to repeat errors		Inclined to make mistakes-work must be checked		Normally accurate		Accurate-rarely makes a mistake		Very accurate and reliable	

INITIATIVE. Does he make proper use of his initiative within the limits of his job?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Keeps rigidly to the rules		Inclined to keep to the rules--slow to use initiative		Satisfactory		Makes sensible decision at all times		Exceptionally sound, reliable over the full range of his job	

ATTITUDE. Is he co-operative?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Awkward		Not always helpful		A willing member of the team		Works very well with others		Extremely co-operative	

ADAPTABILITY. Does he learn quickly and adapt to new situation?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Does not adjust suitable for repetitive work only		Slow to adjust		Learns readily		Learns quickly and adapts to change		Exceptionally well, able to cope with new situations.	

His/her strong points: _____

His/her weak points: _____

Notes and Comments: _____

Score: Tick only one box of number against each heading and add them, then divide by 6.

<u>Rating</u> : Outstanding	<input type="checkbox"/>	9 and above.	Satisfactory	<input checked="" type="checkbox"/>	4.5 and above.
Very Good	<input type="checkbox"/>	7 and above.	Unsatisfactory	<input type="checkbox"/>	under 4.5.
Good	<input type="checkbox"/>	6 and above.	Poor	<input type="checkbox"/>	under 3

Rated by:

Date:

Reviewed by:

Date:

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนปีละ ๑ ครั้ง โดยยึดถือผลงานและความประพฤติทั่วไปของพนักงานเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินไปอย่าง เป็นระบบกล่าวคือ ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มและปัจจัยที่จะใช้ในการพิจารณาให้ผู้บังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอนว่าจะวัดหรือพิจารณาอะไร ผู้ใดผู้บังคับบัญชามี แบบฟอร์มและปัจจัยที่จะใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งก็จะต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของงาน เช่น พนักงานขายก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยอย่างหนึ่ง พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยอีกอย่างหนึ่ง ไม่เหมือนกัน

การให้คะแนนในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๒ ลักษณะ คือ

ก. ให้คะแนนเป็นระดับ โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ คำ และต่ำมาก เช่น แบบฟอร์มการประเมินผลพนักงานขาย

ข. ให้คะแนนเป็นระดับโดยมีคะแนนเป็นตัว เลขระบุไว้ในแต่ละระดับเลย เช่น ดีเยี่ยม (๕-๑๐ คะแนน) ดีมาก (๗-๘ คะแนน) ดี (๕-๖ คะแนน) คำ (๓-๔ คะแนน) และต่ำมาก (๑-๒ คะแนน) คือแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับที่ไม่ใช่เสมียน เป็นต้น

บริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกฝ่ายทุกระดับปีละ ๑ ครั้ง เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงาน ปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะทำตอนหลายปี (ประมาณเดือนพฤศจิกายน) โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้รับผิดชอบในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง เป็นผู้รับรองผล เช่น หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกทำการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตนตามแบบฟอร์มและปัจจัยที่บริษัทฯ กำหนด แล้วส่งผลการประเมินนั้นให้ผู้จัดการฝ่ายซึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงพิจารณาความเหมาะสม เมื่อผู้จัดการฝ่ายพิจารณาเห็นเหมาะสมก็จะ

นำผลการประเมินเสนอต่อกรรมการบริหารของบริษัทฯ (Board of Directors) กรรมการบริหารบริษัทจะจัดประชุมฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย และกรรมการผู้จัดการทำการวิเคราะห์ผลและตีค่าผลการประเมินเป็นเงินเดือนที่จะขึ้นให้ ในกรณีที่ผู้จัดการฝ่ายไม่เห็นด้วยต่อผลการประเมินที่หัวหน้าแผนกเสนอมา ผู้จัดการฝ่ายก็จะจัดประชุมหัวหน้าแผนกทุกแผนกที่ขึ้นอยู่กับฝ่ายตนมาประชุมและให้หัวหน้าแผนกผู้ทำการประเมินผลชี้แจง เพื่อหาข้อยุติที่สมเหตุสมผลแล้วจึงนำเสนอต่อกรรมการบริหารของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ จะเป็นผู้กำหนดว่าในปีนี้จะขึ้นเงินเดือนพนักงานสูงสุดกี่เปอร์เซ็นต์ (โดยปกติจะเป็น ๘-๑๐%) และจะพิจารณาว่าบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยเท่าใดจะได้ขึ้นเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์ ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบนั้น จะมีการพิจารณาอย่างละเอียดเป็นรายบุคคล ซึ่งหากมีบุคคลที่ได้รับการประเมินไว้สูงหรือต่ำกว่าปกติมากก็จะนำมาอภิปรายกันจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย จึงจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ตามความเหมาะสมต่อไป

X การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนของบริษัทบอร์เนียว
(ประเทศไทย) จำกัด

การพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานในองค์กรนั้น เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะการขึ้นเงินเดือนถือเป็นการบ่งชี้ความชอบให้แก่พนักงาน เป็นกระบวนการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นการขึ้นเงินเดือนเมื่อครบรอบในการทำงานมาแล้ว ๑ ปี ยังเป็นการช่วยสร้างคุณค่าแก่ตำแหน่งงาน และเป็นเกียรติยศยกย่องในทางสังคมอีกด้วย

การพิจารณาความคิดความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีนั้น ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนจะต้องมีมาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล การมีมาตรการที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นระบบจะเป็น การช่วยจำกัดข้อกล่าวหาของ พนักงานที่ว่าผู้บังคับบัญชา เลือกที่รักมักที่ชังได้เป็นอย่างดี นอกจากการมีมาตรการที่ดีพอในการวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว หลักการที่ผู้บังคับบัญชา จะใช้วัดจะต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรมหรือหลักความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ด้วย เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาถือหลักพรรคพวก เพื่อนฝูงหรือหลักอุปถัมภ์แล้ว จะทำให้พนักงาน เสียขวัญและขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในทางไม่ดี อาจเป็นผลให้องค์การดำเนินงานของ องค์การ ล้มเหลวได้

การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีขององค์การทั่วไปมักจะพิจารณาจากผล ของการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลา ๑ ปี เปรียบเทียบกันในเรื่องว่า พนักงานกลุ่มเดียวกันหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เพราะถือว่าการขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความคิดความชอบ และเป็นการ สร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้น เงินเดือนประจำปีหลายวิธี ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนไม่มากอาจ มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้พิจารณาโดยไม่จำเป็นต้องมีระเบียบวิธีหรือขั้นตอนที่ ยุ่งยากซับซ้อนได้ เพราะถือว่าผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงานอยู่แล้ว ผู้บังคับ ข้าราชการย่อมทราบว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจ ใช้วิธีการสังเกตการทำงานของพนักงานแล้วนำมาพิจารณาความคิดความชอบเพื่อขึ้น เงินเดือนประจำปีให้แก่พนักงานที่ผู้บังคับบัญชาทราบ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีย่อมได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนมากกว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี แต่วิธีการดังกล่าวเป็น วิธีการที่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมี

อคติกับพนักงานบางคน ทำให้ผลการพิจารณานั้นไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร และถึงแม้จะยุติธรรมก็ยากที่จะพิสูจน์ให้พนักงานเข้าใจได้ ในองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถใช้วิธีการดังกล่าวได้ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่มีความใกล้ชิดกับพนักงานเท่าที่ควร ทั้งยังเป็นวิธีการที่ไม่รัดกุมเพียงพอต่อการที่จะสร้างความยอมรับในหมู่พนักงานได้ จึงมีผู้คิดค้นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นหลักฐาน เป็นระเบียบแบบแผน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกระยะมาใช้ วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการที่ยุ่ยากซับซ้อน แต่เป็นวิธีที่สร้างความยอมรับในหมู่พนักงานได้ง่าย และเป็นหลักประกันในความยุติธรรมกับทุกฝ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการดังกล่าวจะต้องจัดทำเป็นอย่าง เป็นทางการ เป็นที่รับรู้ของพนักงานองค์การ ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดปัจจัยที่จะใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง เช่น พนักงานขายอาจพิจารณาถึงยอดขายที่พนักงานขายได้ในแต่ละเดือน หรือพนักงานพิมพ์ดีดก็อาจพิจารณาจากความสามารถในการพิมพ์ของพนักงาน เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มเดียวกันเองหรืออาจเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ขึ้นก็ได้ แล้วจึงนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนอีกครั้งหนึ่ง เช่น ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าดีเยี่ยมอาจได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ๒ ขั้น ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานพอใช้ ได้รับการพิจารณาเงินเดือนประจำปี ๑ ขั้น ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าควรแก้ไขปรับปรุง ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน $\frac{1}{2}$ ขั้น และผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าแย่มาก ไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการดังกล่าว จึงเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมและเสริมสร้างขวัญให้แก่พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต่าง ๆ จึงนิยมใช้วิธีการดังกล่าวเป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีพนักงาน

บริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการพิจารณาความคิดความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนพนักงานปีละ ๑ ครั้ง โดยยึดถือผลงานและความประพฤติทั่วไปของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา การวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัท บอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินไปอย่าง เป็นระบบ กล่าวคือ ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มและปัจจัยที่จะใช้ในการพิจารณาให้ผู้บังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอนว่าจะวัดหรือพิจารณาอะไร ผู้บังคับบัญชามีแบบฟอร์มและปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งก็จะต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของงาน เช่น พนักงานขายก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยอย่างหนึ่ง พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาก็ใช้แบบฟอร์มและปัจจัยอีกอย่างหนึ่ง ไม่เหมือนกัน

การให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๒ ลักษณะ คือ

ก. ให้คะแนนเป็นระดับ โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ ต่ำ และต่ำมาก เช่น แบบฟอร์มการประเมินผลพนักงานขาย

ข. ให้คะแนนเป็นระดับโดยมีคะแนนเป็นตัวเลขนับไว้ในแต่ละระดับเลย เช่น ดีเยี่ยม (๙-๑๐ คะแนน) ดีมาก (๗-๘ คะแนน) ดี (๕-๖ คะแนน) ต่ำ (๓-๔ คะแนน) และต่ำมาก (๑-๒ คะแนน) เช่น แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับที่ไม่ใช่เสมียน เป็นต้น

บริษัทบอร์ เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับปีละ ๑ ครั้ง เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน^๑ ประจำปีพนักงาน ปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะทำตอน

^๑ สัมภาษณ์ ทิวา บุญยะวณิช, ผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล, ๑๕ พฤศจิกายน

ปลายปี (ประมาณเดือนพฤศจิกายน) โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้รับผิดชอบในการ
 วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง เป็นผู้
 รับผิดชอบ เช่น หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกทำการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา
 ของตนตามแบบฟอร์มและปัจจัยที่บริษัทฯ กำหนด แล้วส่งผลการประเมินนั้นให้ผู้จัดการฝ่าย
 ซึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงพิจารณาความเหมาะสม เมื่อผู้จัดการฝ่ายพิจารณาเห็น
 เหมาะสมก็จะนำผลการประเมินเสนอต่อกรรมการบริหารของบริษัทฯ (Board of
 Directors) ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย และกรรมการผู้จัดการทำการ
 วิเคราะห์ผลและศึกษาผลการประเมินเป็นเงินเดือนที่จะขึ้นให้ ในกรณีที่ผู้จัดการฝ่าย
 ไม่เห็นด้วยต่อผลการประเมินที่หัวหน้าแผนกผู้ทำการประเมินผลชี้แจง เพื่อหาข้อยุติ
 ที่สมเหตุสมผล แล้วจึงนำเสนอต่อกรรมการบริหารของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ จะเป็นผู้กำหนดว่าในปีนี้จะขึ้นเงินเดือน
 พนักงานสูงสุดกี่เปอร์เซ็นต์ (ปกติจะเป็น ๔-๑๐ เปอร์เซ็นต์) และจะพิจารณาว่าบุคคล
 ที่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยเท่าไรจะได้ขึ้นเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์ ในการพิจารณาให้ความ
 เห็นชอบนั้นจะมีการพิจารณาอย่างละเอียดเป็นรายบุคคล ซึ่งหากมีบุคคลที่ได้รับการ
 ประเมินไว้สูงหรือต่ำกว่าปกติมาก ก็จะนำมาอภิปรายกันจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
 จึงจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ตามความเหมาะสมต่อไป x

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ของบริษัทบอร์เนียว

(ประเทศไทย) จำกัด

การเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อความเหมาะสมเป็นเทคนิคในการบริหารงาน
 บุคคลที่ใช่เป็นเครื่องจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่ง
 เป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่ผู้ปฏิบัติงาน
 ต้องการเลื่อนตำแหน่งก็เพื่อให้มีรายได้สูงขึ้น ครอบครัวยังมีความเป็นอยู่ดีขึ้น ฐานะทาง
 สังคมดีขึ้น มีความอิสระที่จะทำงานมากขึ้น และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม

การเลื่อนตำแหน่งโดยทั่วไปนั้น นอกจากจะเป็นการปูหน้าเห็นใจความดี ความชอบแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะจนเป็นผลดีแก่องค์กรแล้ว ยังเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับลักษณะงานด้วย ในการเลื่อนตำแหน่งมักจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น สถานภาพทางสังคมก็สูงขึ้น จึงเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลทั่วไปในองค์กร ดังนั้น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและยุติธรรม เพราะการเลื่อนตำแหน่งย่อมมีความสำคัญต่อการบริหาร ขององค์กร เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับสูงที่มีความรับผิดชอบต่องานขององค์กรมาก หากเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างไม่ยุติธรรมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความเสียหาย เสียกำลังใจต่อพนักงาน และหากบุคคลผู้ได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้ที่ไม่เหมาะสมแล้วก็ย่อมนำความเสียหายมาสู่องค์กร ในที่สุด ดังนั้น การเลื่อนตำแหน่งจึง เป็นเรื่องสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบยุติธรรม โดยยึดหลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถเป็นหลักในการพิจารณา การที่จะพิจารณาว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถน้อยกว่าเพียงใดนั้น อาจพิจารณาได้จาก การสอบแข่งขัน การให้ทดลองปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของการบริหารงานของแต่ละองค์กร

สำหรับบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ก็ได้ใช้หลักความรู้ความสามารถและความอาวุโสเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรที่จะนำมาพิจารณาประเมินผลนั้นจะพิจารณาถึงความสามารถก่อน ถ้ามีความสามารถใกล้เคียงกันก็จะมีพิจารณาถึงการศึกษา และอายุการทำงานเป็นส่วนประกอบพิจารณาอาจให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาหรือตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาก็ได้แล้วแต่ความสำคัญของแต่ละตำแหน่ง ในการพิจารณานี้ ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการอาจให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็ได้ แต่การประเมินผลเพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนี้จะทำแยกกับการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน การทำการประเมินผลจะทำการแต่ละครั้งไม่พร้อมกัน โดยทั่วไปแล้วการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจาก °

๑. ผลการปฏิบัติงาน
๒. ความเหมาะสมค่าประสบการณ์ในการทำงาน
๓. คุณวุฒิการศึกษา
๔. ความเหมาะสมกับบุคคลิกภาพ

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด โดยหลักการดังกล่าวข้างต้นจะดำเนินการโดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนดังต่อไปนี้

การเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (Supervisory) *

ลงมา

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ลงมานั้น กระทำได้โดยการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาในสายงาน ซึ่ง มีกฎเกณฑ์และขั้นตอนดังนี้

ก. กฎเกณฑ์ในการพิจารณา

ผู้มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ผู้ที่มีคุณสมบัติครบตามหลักการทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในสายงานพอสมควร มีบุคคลิกภาพเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานดี

ข. ขั้นตอนในการพิจารณา

๑. ผู้บังคับบัญชาในสายงานจะเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เสนอผู้จัดการฝ่าย

สัณหาณ ทิวา บุญะวณิช, ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล,

๒. ผู้จัดการฝ่ายจะจัดประชุมหัวหน้าสาขางานในฝ่ายประชุมพิจารณา โดยหัวหน้าสาขางานโดยตรงจะเป็นผู้ชี้แจงความเหมาะสมแก่แต่ละบุคคล เมื่อที่ประชุม เห็นชอบผู้จัดการฝ่ายก็พิจารณาประกาศแต่งตั้งอย่าง เป็นทางการต่อไป ในการประชุม นี้ผู้จัดการฝ่ายอาจจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็ได้

การเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับสูงกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับสูงกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป กระทำได้โดยการพิจารณาของกรรมการผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารบริษัท ซึ่งมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนดังนี้

ก. กฎเกณฑ์ในการพิจารณา

ผู้มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ผู้ที่มีคุณสมบัติครบตามหลักการทั่วไป เช่น ต้องมีคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในสาขางานที่รับผิดชอบตามที่กำหนด ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มีบุคคลิกภาพเหมาะสมและมีผลงานดีเด่น (ผลงานจะพิจารณาทั้ง ผลงานส่วนบุคคลและ ผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ)

ข. ขั้นตอนในการพิจารณา

๑. ผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เสนอต่อกรรมการบริหารผู้ซึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาตามสาขางาน ในกรณีที่ตำแหน่งที่จะได้รับการ เลื่อนนั้นต่ำกว่าผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย

๒. กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เสนอกรรมการบริหารบริษัท (Board of Directors) ในกรณีที่ตำแหน่งที่จะได้รับการ เลื่อนนั้น เป็นตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย.