

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ทักษะคตินักบัญชีบริษัท ซีเมนต์ไทยการบัญชี จำกัด ต่อการบริหารงานแบบแชร์เซอร์วิส ได้อาศัยทฤษฎีและแนวคิดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีทางทัศนคติ
2. แนวคิดเรื่องการบริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับแชร์เซอร์วิส
4. แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ
5. แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและการจัดสวัสดิการ
6. แนวคิดการบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน
7. แนวคิดและหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ความเป็นมาของบริษัท ซีเมนต์ไทยการบัญชี จำกัด

1. ทฤษฎีทางทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

Kotler and Armstrong กล่าวว่า ทัศนคติ (Attitude) เป็นการประเมินความพอใจและความไม่พอใจของบุคคล ความรู้สึก และแนวโน้มของการปฏิบัติที่มีต่อสิ่งของหรือความคิด

Stanton, Etzel and Walker ให้ความหมายของทัศนคติ คือ การตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่พอใจหรือไม่พอใจ

สรุปได้ว่า ทัศนคติเป็นความคิดเห็นที่มีอารมณ์เป็นส่วนประกอบและเป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบทางด้านความเข้าใจ (Cognitive Component)

เป็นส่วนที่แสดงถึง ความรู้ (Knowledge) การรับรู้ (Perception) และความเชื่อ (Beliefs) ที่ผู้บริโภคมีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ส่วนของความเข้าใจเป็นส่วนประกอบแรก ซึ่งก็คือความรู้และการรับรู้ที่ได้รับจากการผสมกับประสบการณ์โดยตรงต่อทัศนคติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

จากหลายแหล่งข้อมูล ความรู้ และผลกระทบต่อการรับรู้นี้จะกำหนดความเชื่อ ซึ่งหมายถึง สภาพด้านจิตใจ ที่สะท้อนความรู้เฉพาะอย่างของบุคคล และมีการประเมินเกี่ยวกับความคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component)

เป็นส่วนที่สะท้อนถึงอารมณ์ (Emotion) หรือความรู้สึก (Feeling) ของผู้บริโภคที่มีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สภาพอารมณ์จะสามารถเพิ่มประสบการณ์ด้านบวก (Positive) หรือด้านลบ (Negative) ซึ่งประสบการณ์ จะมีผลกระทบต่อด้านจิตใจ วิธีปฏิบัติที่ใช้วัดการประเมินผลอาศัยเกณฑ์การให้คะแนนความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ดีหรือไม่ดี เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

3. องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (Behavior Component)

เป็นส่วนที่สะท้อนถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรม การปฏิบัติ หรือปฏิกิริยาของผู้บริโภค ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งต่อทัศนคติที่มีต่อสิ่งหนึ่ง

2. แนวคิดเรื่องการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

เสนาะ ตีเขาว์ (2544) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามความหมายนี้ การบริหารได้แก่ กิจกรรมในการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากร วัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรด้วยดี

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมีสาระสำคัญของการบริหาร 5 ลักษณะ คือ

1. การบริหาร เป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารงานทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนจึงจะทำให้งานสำเร็จได้ ซึ่งเป้าหมายนั้นต้องเป็นเป้าหมายที่สูงและสามารถทำให้สำเร็จได้ โดยอาศัยระบบงานที่ดี มีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการระบุนวันเวลาที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คือ การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

4. การบริหาร เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากทรัพยากรหมดสิ้นไปได้ ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

เสนาะ ดิยาว (2544) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ คนที่รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของคนอื่น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของคนในองค์กรทั้งหมด ทั้งการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุเพื่อผลิตสินค้าและบริการขององค์กรสนองความต้องการของลูกค้า

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุให้ได้ผลงานสูง (High Performance) และขณะเดียวกันต้องสร้างความพอใจสูง (High Satisfaction) ให้กับคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย การที่ผู้บริหารทำงานให้บรรลุทั้งผลงานสูงสุด และสร้างความพอใจกับผู้ปฏิบัติงานสูงสุดก็เพื่อให้สินค้าและบริการสนองความต้องการของลูกค้า หรือสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) การจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้ผลงานสูง สามารถวัดด้วยผลการผลิตที่สูง (High Productivity) ส่วนการวัดเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน สามารถวัดได้จากคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

ความท้าทาย หรือความเสี่ยงของผู้บริหาร คือ ต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของคนอื่น เห็นได้ว่าเป็นการแบ่งแยกชัดเจนระหว่าง งานบริหาร (Managing) กับงานปฏิบัติ (Doing) คือ คนกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่ดูแล และสั่งการให้คนอื่นกลุ่มหนึ่งปฏิบัติงาน หรือทำงาน โดยฝ่ายที่ทำหน้าที่ดูแลและสั่งการเรียกว่า ฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา และฝ่ายปฏิบัติงาน เรียกว่า พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารระดับสูง

คุณภาพชีวิตในการทำงาน

การที่ผู้บริหารทำงานให้เกิดผลการผลิตสูงนั้น เป็นการเน้นการใช้ทรัพยากรวัสดุ แต่สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม ดังนั้น งานที่เกิดผลการผลิตสูงจะต้องเป็นการปฏิบัติงานที่ทำให้คนทำงานมีความพอใจในงานด้วย เช่น พอใจค่าจ้าง พอใจสภาพการทำงาน พอใจเพื่อนร่วมงาน หรือพอใจนโยบายขององค์กร เป็นต้น การวัดความพอใจในงานดังกล่าว เรียกว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่บ่งชี้ให้เห็นถึงคุณภาพ โดยทั่วไปที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน การที่ผู้บริหารดำเนินการต่างๆ ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อให้เกิดผลผลิตสูง ในขณะที่เดียวกันคนที่ทำงานก็มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีด้วย

คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสำคัญต่อพนักงาน เนื่องจากพนักงานใช้เวลาหลาย ชั่วโมงในแต่ละวันในที่ทำงาน สิ่งที่พนักงานได้รับการปฏิบัติในที่ทำงานและวิธีที่ใช้ในการทำงาน เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ และกระทบต่อการดำเนินชีวิต คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีลักษณะดังนี้

1. การได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรมและเหมาะสมกับงานที่ทำ
2. การทำงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง สุขลักษณะและมีความปลอดภัย หรือสภาพการทำงานที่ดีซึ่งหมายถึงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานที่ไม่เป็นอันตรายต่อร่างกายและจิตใจทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. การได้รับความรู้ใหม่ๆ และเกิดทักษะใหม่ๆ จากงานที่ทำและความเชี่ยวชาญมากขึ้น
4. มีโอกาสก้าวหน้าในงานและมีความเติบโตในอาชีพ ได้รับค่าจ้างสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือสถานภาพในงานที่ทำดีขึ้น
5. งานที่ทำนั้นไม่ไปละเมิดสิทธิส่วนตัว หรือกระทบกระเทือนการที่จะเลือกดำเนินชีวิต หรือใช้ชีวิตของแต่ละคน
6. องค์กรหรือสถานที่ทำงานนั้นเป็นสังคมของคนที่ทำงานนั้นด้วย องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่เป็นสถานที่ที่ทำงานให้มีรายได้เพื่อเลี้ยงชีวิตอย่างเดียว ดังนั้น กิจกรรมในที่ทำงานต้องมีทั้งส่วนที่เป็นงานและส่วนที่เป็นสังคมด้วย
7. มีความรัก ความภาคภูมิใจในงานและองค์กรที่ทำงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบแชร์เซอร์วิส (Shared Services)

Accenture (2003) ได้ให้ความหมายของ แชร์เซอร์วิส (Shared Services) ว่าเป็นแนวทางการรวมงานที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักของธุรกิจ (Non Core Activities) เข้าไว้ด้วยกันโดยจัดตั้งศูนย์งานหรือสำนักงานรวมขึ้นเพื่อดูแลจัดการงานในแต่ละกลุ่ม หน่วยงานที่บริหารงานแบบแชร์เซอร์วิส (Shared Services) จะแยกเป็นอิสระและมุ่งให้ความสำคัญต่อการบริการตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการบริหารงานแบบแชร์เซอร์วิส (Shared Services) มี 2 ข้อ คือ

1. ประโยชน์จากขนาดของหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น (Economy of Scale) เนื่องจากเป็นการรวบรวมภารกิจงานสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจต่างๆ ขององค์กรที่ทำงานเหมือนกันก็นำมาบริหารจัดการร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดขนาดของหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม ด้วยขนาดที่ใหญ่ขึ้นนี้จะทำให้ได้ประโยชน์โดยตรงจากการต่อรอง เป็นการลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนลง และนำทรัพยากรที่มีมาใช้ให้

เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน ซึ่งผลลัพธ์สุดท้าย คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดต้นทุนขององค์กรลง

2. ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร (Advantage of Specialization) เนื่องจาก เป็นการรวมผู้มีความชำนาญในวิชาชีพเดียวกันจากหน่วยธุรกิจต่างๆ ซึ่งการรวมกันนี้จะส่งเสริมต่อการพัฒนา แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในอนาคต จะมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางโดยตรง นอกจากนี้หน้าที่งานซึ่งเดิมไม่ใช่ภารกิจหลักขององค์กร เมื่อถูกโอนมาอยู่ในรูปของแชร์เซอร์วิส (Shared Services) จะถูกเปลี่ยนมาเป็นการกิจหลักของแชร์เซอร์วิส (Shared Services) ดังนั้น บุคลากรทุกคนย่อมจะต้องทุ่มเทในการปรับปรุงพัฒนางานดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานแบบแชร์เซอร์วิส (Shared Services) มี 3 ปัจจัยได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ทักษะในการให้บริการ และ ความสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์หรือความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งจะต้องมีระบบการเชื่อมต่อของนโยบายระหว่างทั้งสองฝ่ายให้เป็นไปโดยสอดคล้องกัน

โดยสรุปแชร์เซอร์วิส (Shared Services) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังเป็นการพัฒนางาน ซึ่งมีลักษณะเป็นงานสนับสนุน ซึ่งมีใช้ภารกิจหลักของบริษัทให้ยกระดับความก้าวหน้าและมุ่งเน้นไปสู่การตอบสนองต่อลูกค้าในที่สุด

4. แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) ซึ่งเป็นการวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรขององค์กร ที่ต้องการให้เกิดความสมดุลระหว่างความสามารถของบุคลากร กับความต้องการของแต่ละอาชีพภายในองค์กร

คณีย์ เทียนพุด (2540) กล่าวถึง สายทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ว่าหมายถึง การจัดกลุ่มอาชีพในบริษัทเพื่อกำหนดสายทางก้าวหน้าในอาชีพขององค์กรออกเป็น สายอาชีพธุรกิจหลัก สายอาชีพธุรกิจรอง และสายอาชีพสนับสนุน โดยวางหลักเกณฑ์การเข้าสู่สายอาชีพตามคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพนั้นๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามขีดความสามารถ และสอดคล้องกับที่บริษัทต้องการ โดยการช่วยเหลือจากบริษัทตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง โดยสามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ในแง่บุคคลแต่ละคน หมายถึง การให้โอกาสแก่พนักงานในการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นเมื่อเข้าทำงานในบริษัท เพื่อให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหน้าที่ หรือมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงสถานภาพเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าแก่ตัวพนักงาน

2. ในแง่ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้วางแผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถที่ธุรกิจต้องการ เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการวางแผนชีวิตในหน้าที่การงานของตนร่วมกับผู้บังคับบัญชา เช่น การให้มีโอกาสเติบโตโดยการพัฒนาฝึกอบรม ในโอกาสสลับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่การงาน การรับผิดชอบโครงการพิเศษ เป็นต้น

การบริหารอาชีพ

การบริหารอาชีพ เป็นกระบวนการที่มีการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่มีขีดความสามารถ ทำให้บุคลากรของบริษัททุกคนได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเข้ามาประกอบอาชีพตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ตนเข้ามาทำงานจนได้รับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตามลำดับอายุ และประสบการณ์การทำงาน

ประโยชน์ของการบริหารอาชีพ

เสนาะ ตีเขาว์ (2544) กล่าวถึง การบริหารอาชีพที่ดี ต้องมีการวางแผนงานที่ดี และรู้จักการใช้โปรแกรมการบริหารอาชีพ จะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อบุคลากรและบริษัท ดังนี้

1. การบริหารอาชีพที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้บริษัทได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย การดำเนินงานของบริษัทได้เป็นอย่างดีที่สุด นับตั้งแต่เริ่มแรกเกิดขึ้นจากความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

2. ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้างทีมงานจากบุคลากรที่เป็นพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลงานดี มีความประพฤติดี ได้รับการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเมื่อมีตำแหน่งงานว่างเกิดขึ้น เนื่องจากการขยายงานใหม่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานเดิมให้สูงขึ้น ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากภายในบริษัท ให้ดำรงตำแหน่งงานที่ว่างนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีโปรแกรมการบริหารงานที่มีมาตรฐาน เป็นที่เชื่อถือได้ สามารถเป็นหลักประกันได้ว่า พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จะได้รับการพิจารณาและมีโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะได้รับการคัดเลือกให้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และมีการจัด โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ตัวพนักงาน รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับในบริษัท

3. ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมีโอกาสได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา และดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อเตรียมสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานการทำงานที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

4. ช่วยทำให้บุคลากรทุกคน ได้ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของตนเอง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

แนวคิดความเป็นวิชาชีพ

บวรสิทธิ์ กุศลวงศ์ (2545) ได้สรุปองค์ประกอบของความเป็นวิชาชีพดังนี้

1. ด้านทฤษฎี ได้แก่ การพัฒนา การนำไปใช้ และการประเมินผล โดยทฤษฎีจะเป็นกรอบแนวคิดในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติของวิชาชีพมีเหตุมีผลทางวิทยาศาสตร์ โดยที่บุคลากรจะนำเอาทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการทำงานตามวิชาชีพ จะใช้ทฤษฎีเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้วิชาชีพได้รับการยอมรับ เนื่องจากความเป็นศาสตร์เฉพาะของวิชาชีพนั้นๆ

2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และการศึกษาต่อเนื่อง ความเป็นวิชาชีพเป็นการปฏิบัติอย่างผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติ ดังนั้น วิชาชีพจะต้องรักษา ระดับความรู้ความสามารถของตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และจะแสดงพฤติกรรมออกในด้านการอ่าน การหาความรู้ เช่น การเป็นสมาชิกรวารสารวิชาชีพ การซื้อหนังสือหรือตำราที่เกี่ยวกับวิชาชีพ การเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ การสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การเข้าอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น

3. การวิจัย ได้แก่ การพัฒนา การใช้ และการประเมินผล โดยการวิจัย เป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะมีการพัฒนา การนำไปใช้ และการประเมินผลโดยเกี่ยวข้องกับทฤษฎี การวิจัยจะชี้ให้เห็นถึงความเป็นวิชาชีพจากบุคคลทั่วไป พฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การมีงานวิจัยในวิชาชีพ การมีส่วนร่วมในการวิจัย การเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

4. การมีอิสระในการปกครองตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความเป็นวิชาชีพ โดยควรมีวิธีการและสิ่งบ่งชี้ให้เห็นความสามารถที่จะปกครอง และบริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตนได้ ตามขอบเขตหน้าที่ในองค์กรอย่างชัดเจน พฤติกรรมด้านนี้ เช่น การตรวจสอบคุณภาพของวิชาชีพ การประกันคุณภาพ การประเมินตนเอง การเป็นคณะกรรมการในวิชาชีพ การมีส่วนร่วมในเรื่องงบประมาณ การรับบุคคลเข้าทำงานหรือให้ออกจากงานในกลุ่มวิชาชีพ การให้คำปรึกษาหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับงานในวิชาชีพ เป็นต้น

5. การมีส่วนร่วมขององค์กรวิชาชีพ การที่บุคคลในวิชาชีพสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรวิชาชีพของตน เช่น การกำหนดขอบเขตวิชาชีพ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ การศึกษาในวิชาชีพ การประกันคุณภาพ กิจกรรมต่างๆ ที่พึงปฏิบัติ เป็นต้น

6. การเผยแพร่ผลงานและการสื่อสาร การเป็นวิชาชีพควรมีการสื่อสาร เผยแพร่ความรู้และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ต่อบุคคลทั่วไป พฤติกรรม ในเรื่องนี้ได้แก่ การเขียนบทความที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและมีบทความปรากฏในสื่อต่างๆ เป็นต้น

7. การยึดมั่นจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นการปฏิบัติตามข้อกำหนด ความเชื่อและคุณค่าของวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิชาชีพต่อผู้อื่นในองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, อ้างในบวรสิทธิ์ กุศลวงค์, 2545) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าได้แก่

1. ลักษณะของงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นวิชาชีพเฉพาะด้านซึ่งมักจะมีข้อจำกัด และเป็นการจำกัดความก้าวหน้าให้อยู่ในเฉพาะกลุ่ม

2. ลักษณะและความสนใจของบุคคล เนื่องจากบุคคลซึ่งสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มักจะมีโอกาสที่จะให้ความสนใจและทุ่มเทในการพัฒนาวิชาชีพนั้น

3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรกำหนดนโยบายและเป้าหมายเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพไว้ชัดเจนแล้ว การพัฒนาสายงานอาชีพย่อมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและการจัดสวัสดิการ

ถิฏญู สาทร (อ้างใน ธเนศ โคมตรง, 2545) ให้ความหมาย ดังนี้ สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว หรือพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว เพื่อบำรุงขวัญบุคลากรให้ได้ทำงานอย่างสบายใจ มีความพอใจกับงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่างๆ ก็ได้ แต่จะต้องให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการ ที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกสบายต่างๆ การศึกษาหรือข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวและการให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป

ธเนศ โคมตรง (2545) สวัสดิการ คือ สิ่งที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งสวัสดิการจะยังผลไปสู่ผลผลิต

ของงาน เนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง พึ่งพอใจสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิต โดยสวัสดิการอาจเป็นรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้

ประเภทของสวัสดิการ

การจำแนกประเภทของสวัสดิการ ที่องค์กรจัดให้บุคลากร อาจแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะการจัด เช่น จัดตามประโยชน์ที่ให้อาจจัดตามประโยชน์ที่บุคลากรได้รับสวัสดิการขณะที่ทำงาน นอกเวลางาน นอกสถานที่ทำงาน แต่อย่างไรก็ตามอาจแบ่งประเภทสวัสดิการใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. สวัสดิการ ตามที่กฎหมายกำหนด คือ สวัสดิการที่เกิดขึ้น โดยมีระเบียบข้อบังคับ กำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างตามที่กำหนด โดยกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้าง เช่น วันหยุด เป็นต้น

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด คือ สวัสดิการที่จัดขึ้นสูงกว่าที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนด การจัด เกิดจากนายจ้างหรือลูกจ้างหรือทั้ง 2 ฝ่าย ร่วมกันจัดเพื่อให้ลูกจ้างได้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สวัสดิการประเภทนี้อาจจำแนกได้ดังนี้

2.1 สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นหลักประกันทางการเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นรูปตัวเงินหรือจ่ายในรูปตัวเงินได้ เช่น เงินสะสม เงินบำเหน็จบำนาญ การกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ ารรับส่งเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา เป็นต้น

2.2 สวัสดิการด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจ การบำรุงขวัญและความนึกคิด การเพิ่มพูนความรู้ ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง สวัสดิการด้านสังคม อาจจำแนกออกเป็นสวัสดิการด้านต่างๆ ดังนี้

2.2.1 ด้านนันทนาการ เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความสนุกสนานรื่นเริง ลดความเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง มีการปฏิสัมพันธ์ โดยมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา การตั้งสโมสร การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

2.2.2 ด้านสุขอนามัย เป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่น การจัดบริการด้านสุขภาพ การบริการการแพทย์ การให้คำปรึกษา การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

2.2.3 ด้านการศึกษา เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษา ซึ่งรวมถึงการศึกษาเพิ่มเติมหรือการศึกษาต่อในระดับสูง การเสริมความรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น กฎหมายที่ควรรู้ ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดให้มีห้องสมุด เป็นต้น

2.2.4 ด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกปลอดภัยในการทำงาน สถานที่ทำงาน เช่น การจัดทำที่พักอาศัยภายในสถานที่ทำงาน

การจัดนิทรรศการและอบรมแนะนำเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน การดูแลความสะอาดสถานที่ทำงาน เป็นต้น

โดยสรุปประเภทของสวัสดิการจะเป็นมาตรฐานเดียวกันเฉพาะในเรื่องที่กฎหมายกำหนด ส่วนสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ตามสภาพความจำเป็นและความเป็นจริง ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยทั่วไปของบุคลากรในองค์กร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน

6. แนวคิดการบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน

ค่าจ้าง (Compensation) หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร

ผลตอบแทน (Remuneration) หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary) ผลประโยชน์อื่นๆ และสวัสดิการ เป็นการจ่ายให้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ทางตรงคือเงินเดือนและค่าจ้างทางอ้อมคือประโยชน์ที่ให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จเมื่อออกจากงาน บริการความสะดวก การพักผ่อนและการประกันสังคม เป็นต้น

ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน

ในการกำหนดค่าตอบแทน จะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลเป็นระบบและสามารถอธิบายได้ ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป และเกิดจากหลายๆ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างระดับอัตราและระบบของค่าตอบแทน

1. อุปสงค์อุปทานของแรงงานหรือระดับค่าตอบแทน

โดยทั่วไป การกำหนดอัตราค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรควรเปรียบเทียบกับระดับค่าตอบแทนของงานประเภทเดียวกันในตลาดแรงงาน หรือในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันเป็นหลัก ถ้าองค์กรกำหนดอัตราค่าจ้างต่ำกว่าองค์กรอื่น จะไม่สามารถแข่งขันและดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรได้ อุปสงค์อุปทานของแรงงานจะเป็นปัจจัยที่กำหนดอัตราค่าจ้าง ถ้าแรงงานประเภทหนึ่ง หายากแต่ตลาดมีความต้องการมาก นายจ้างจะขึ้นราคาค่าจ้างให้กับงานประเภทนั้น เพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงาน อัตราค่าจ้างของแรงงานนั้นก็จะขยับสูงขึ้น ในทางกลับกัน แรงงานที่หาง่ายและมีปริมาณมาก นายจ้างจะจ้างในอัตราค่าจ้างระดับต่ำกว่า กฎของอุปสงค์อุปทานของแรงงานจึงเป็นกลไกกำหนด อัตราค่าตอบแทน โดยทั่วไปของแรงงานในประเภทต่างๆ

2. ความสามารถในการจ่ายขององค์กร

การกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กร อัตราการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร จึงเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสามารถในการจ่าย ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างสูงกว่าองค์กรอื่น จะสามารถดึงดูดใจคนที่มีความสามารถสูงเข้าทำงานด้วย

3. ค่าครองชีพ

เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับอัตราค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งพิจารณาจากอำนาจซื้อที่เปลี่ยนแปลงไปตามดัชนีราคาผู้บริโภค การปรับค่าครองชีพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อรักษาอำนาจซื้อของพนักงานตามราคาสินค้าอุปโภคบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรส่วนใหญ่มักจะจ่ายค่าครองชีพพร้อมกับการจัดขึ้นค่าจ้างประจำปี หรือจ่ายเป็นเงินช่วยเหลือในแต่ละเดือน

4. สภาพแรงงาน

ในระบบเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน สภาพแรงงาน นับว่ามีบทบาทสำคัญทางด้านแรงงาน ในการเจรจากับบริษัทในเรื่องค่าจ้างผลตอบแทน โดยมีเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การนัดหยุดงาน เป็นตัวถ่วงอำนาจทางเศรษฐกิจของฝ่ายผู้จ้างแรงงาน

5. กฎหมาย

ในประเทศไทย เดิมนั้นกฎหมายสำคัญ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับค่าตอบแทน ได้แก่ ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ซึ่งกล่าวถึง การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ค่าล่วงเวลาและค่าทำงานวันหยุด โดยจัดทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงานพุทธศักราช 2515 แต่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเป็น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานพุทธศักราช 2541 นอกจากนั้นการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ตามพื้นที่ที่ตั้งของแต่ละองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเช่นกัน

6. ความสามารถของบุคลากร

อัตราค่าจ้างเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนความสามารถของบุคลากร พนักงานที่มีความสามารถสูงจะได้รับอัตราค่าจ้างสูง และได้รับสิ่งที่จูงใจในรูปแบบต่างๆ สูงแตกต่างจากพนักงานที่มีความสามารถในระดับปกติ แต่ทั้งนี้ระดับอัตราการจ้างควรคำนึงถึงระดับของตลาดในธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้องค์กรเป็นที่แข่งขันกับตลาด และเป็นที่ยอมรับ ดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถมาร่วมงานกับองค์กรได้

7. ทักษะคติของฝ่ายบริหารขององค์กร

ทัศนคติของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายขององค์กร เช่น ความต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ต้องการสร้างขวัญในการทำงาน ต้องการจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน ต้องการลดอัตราการเข้าออกจางานและเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน

ในองค์กรมีมาตรฐานการครองชีพสูง เหล่านี้ล้วนเป็นทัศนคติที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนขององค์กรทั้งสิ้น

แนวทางในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน

1. กำหนดปัจจัยที่บริษัทให้ความสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทน เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความพยายาม เป็นต้น
2. การกำหนดระดับของค่าตอบแทนควรแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรือท้องถิ่นเดียวกัน
3. หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อแยกให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ความสามารถและการอุทิศตนให้กับงาน หลักการนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมทั้งในแง่ของกฎหมายและสิทธิ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สิ่งทั้งหมดที่ให้กับองค์กร เทียบเท่ากับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร ผลของหลักการนี้จะทำให้ประเภทของค่าตอบแทน แตกต่างกันไป เช่น ค่าจ้างปกติ ค่าจ้างแบบขงใจ ค่าจ้างสำหรับบุคลากรบางประเภท

7. แนวคิดและหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2545) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่างๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated Human Resource Management) ทั้งยังมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน จะมีการทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงทดลองงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบขีดความสามารถของพนักงานใหม่ และมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะบรรจุพนักงานที่มีคุณภาพเป็นพนักงานประจำต่อไป นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนอย่างน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง หรือควรให้พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด

Rensis Likert และศูนย์วิจัยทางสังคมศาสตร์ค้นพบว่า วิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะ ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิต และแรงจูงใจของพนักงาน

ให้ดีขึ้น จึงโดยได้เสนอให้ใช้วิธีการประเมินที่ผู้รับการประเมิน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้ศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมิน โดยหัวหน้างาน และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางที่ช่วยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยความเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ให้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และทำให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weight the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน ในทางปฏิบัติหลักการนี้

มักจะทำให้เกิดความสับสน เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี บางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีวัด โดยอ้อม คือวัดพฤติกรรมของพนักงานแล้วประเมินค่าออกมา เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมพนักงาน มิใช่ตัวพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่มอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยต้องใช้มาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliable) และความเที่ยงตรง (Validity)

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ดูได้จาก

3.1.1 เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คืองานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.1.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัด เช่น ไม้บรรทัดที่ใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัด หรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลการประเมิน เป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่อยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน การฝึกอบรม จะทำให้ได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมามีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ใบบำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมี การแจ้งผลการประเมินและ หรือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึง ข้อดี ข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหรือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผล และสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้ และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมี ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ การแจ้งและหรือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะ ช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมี การดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่า งานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆจะต้องปฏิบัติ ในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมิน ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะ กำหนดให้ปีละหนึ่งครั้งหรือ หกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบ ดำเนินการและประสานงาน โดยปกติ องค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมิน ให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบ จะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวล

เสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน

พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบทำให้ได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการแจ้งผลการประเมิน ทำให้พนักงานไม่ทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร

เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานหน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช่วิธีการที่แปลกใหม่เพราะมีการนำมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ เป็นระยะเวลาอันยาวนานพอสมควรแล้วก็ตาม แต่วิธีการจะนำมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังมิใช่เรื่องง่าย เนื่องจากขนาด ประเภท และลักษณะของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ ติดตามมาในภายหลัง เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว

8. ความเป็นมาของบริษัท ซีเมนต์ไทยการบัญชี จำกัด

บริษัท ซีเมนต์ไทยการบัญชี จำกัด (Cement Thai Accounting Services Co., Ltd. - CTAC) เป็นบริษัทที่เครือซีเมนต์ไทยถือหุ้นทั้งหมด ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2545 โดยรวมหน่วยงานบัญชีจากบริษัทต่างๆ ในเครือซีเมนต์ไทย มาไว้ในลักษณะเป็นการรวมศูนย์การทำงานที่ให้บริการงานด้านบัญชีอย่างครบวงจร ดังนี้

1. ให้บริการงานด้านบัญชีทั้งหมดหรือบางส่วนพร้อมงบการเงิน เพื่อลดภาระของผู้ประกอบการภายนอกเครือซีเมนต์ไทย
2. วางระบบงานและระบบบัญชีเพื่อรองรับระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning) ให้เหมาะสมกับขนาดและความต้องการขององค์กร รวมทั้งมีพันธมิตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมสนับสนุนความต้องการพิเศษเฉพาะด้าน
3. ออกแบบและวางระบบข้อมูลทางการบัญชี เพื่อจัดทำรายงานเพื่อการจัดการ
4. จัดทำคู่มืออำนาจดำเนินการ เพื่อการควบคุมภายใน
5. ประเมินกระบวนการทางธุรกิจพร้อมจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
6. ให้คำปรึกษาระบบการควบคุมภายใน
7. ให้คำปรึกษาการวางแผนภาษีอากร
8. ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยง
9. ให้บริการจัดทำระบบเงินเดือน (Payroll Service)

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัท

1. เพื่อให้เป็นบริษัทที่มีความเป็นมืออาชีพสำหรับงานบริการด้านบัญชี
2. เพื่อสร้างมาตรฐาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงิน
3. เพื่อลดต้นทุนงานด้านบัญชีและการพัฒนาระบบงาน โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ร่วมกัน ทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในกลุ่มลูกค้า โดยมีต้นทุนค่าบริการที่สมเหตุสมผล
4. เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า
5. เพื่อสามารถกำหนดระดับของการให้บริการ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการให้บริการด้านบัญชี

วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

วิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในประเทศไทย ในการให้บริการวิชาชีพบัญชีอย่างครบวงจร โดยมีคุณภาพระดับสากล”

ภารกิจหลัก “ให้บริการและคำปรึกษา วางระบบงาน งานรายงานเพื่อการจัดการ และภาษีอากร ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ตรงเวลา ในราคาที่เหมาะสมและตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ”

ระดับการบังคับบัญชา

บริษัท ซิเมนต์ไทยการบัญชี จำกัด มีระดับการบริหารงานและระดับบังคับบัญชาตามหน้าที่งานที่รับผิดชอบของแต่ละสายงาน โดยแยกเป็นตำแหน่งต่างๆ คือ

1. ประธานกรรมการ (พนักงานระดับจัดการ)
2. กรรมการผู้จัดการ (พนักงานระดับจัดการ)
3. ผู้จัดการ (พนักงานระดับจัดการ)
4. ผู้ช่วยผู้จัดการ (พนักงานระดับบังคับบัญชา)
5. นักบัญชี (พนักงานระดับบังคับบัญชา)
6. นักบัญชีผู้ช่วย (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

โดยในแต่ละหน้าทำงานจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ แอร์เซอร์วิส ฟังก์ชัน (Shared Services Function) ดังนี้

1. แอร์เซอร์วิส ฟังก์ชัน 1 (Shared Services Function 1) จะควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของหน้าทำงาน บัญชีต้นทุนและสินทรัพย์ถาวร และบัญชีรายงานเพื่อการจัดการ
2. แอร์เซอร์วิส ฟังก์ชัน 2 (Shared Services Function 2) จะควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของหน้าทำงาน บัญชีลูกหนี้ บัญชีเจ้าหนี้ บัญชีทั่วไป และบัญชีการเงินและค่าแรง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

Accenture (2003) การจัดตั้งแชร์เซอร์วิส (Shared Services) ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถจัดมาตรฐานในการให้บริการกับลูกค้าโดยมีต้นทุนที่ถูกที่สุด การสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเก่าที่ยังยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม

การจัดตั้งหน่วยงานแชร์เซอร์วิส (Shared Services) ขึ้น จะต้องคำนึงถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของบริษัท โดยพนักงานต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเป็นแชร์เซอร์วิส (Shared Services) เพื่อทำให้เกิดการทำงานอย่างเต็มความสามารถ การนำความเชี่ยวชาญมาใช้ในการให้บริการอย่างเหมาะสม การรู้จักขอบเขตของงาน ปริมาณงาน ต้นทุน และคุณภาพของการให้บริการ โดยพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของแชร์เซอร์วิส (Shared Services) คือ การสื่อสาร ทั้งการสื่อสารระหว่างพนักงานและลูกค้า เป็นการสื่อสารที่ต้องการความชัดเจน เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด การสื่อสารที่แสดงถึงความจริงใจ โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง และการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างมูลค่าให้กับงานและทำให้องค์กรแข่งขันได้ในธุรกิจ

Arthur Andersen (1998) ศึกษาแนวทางแชร์เซอร์วิส (Shared Services) สำหรับงานด้านจัดซื้อของมหาวิทยาลัย Southern Illinois โดยทำการพัฒนาทางธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประโยชน์ สำหรับการดำเนินงานด้านจัดซื้อผ่านแชร์เซอร์วิส (Shared Services) โดยได้อธิบายถึงแนวคิดทั่วไป ระบบงานจัดซื้อในรูปแบบเดิมของมหาวิทยาลัย ตลอดจนขั้นตอนของการจัดทำแชร์เซอร์วิส (Shared Services) สำหรับงานด้านจัดซื้อของมหาวิทยาลัย โดยทำการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่รวบรวมแล้ว ผู้ศึกษาได้ให้ข้อสรุปดังนี้ แชร์เซอร์วิส (Shared Services) จะก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ สำหรับกระบวนการจัดซื้อของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ เช่น การประหยัดต่อขนาด จากการลดจำนวนผู้ขายสินค้า ลดค่าใช้จ่ายด้านบริหารด้วยการลดงานเอกสาร ซึ่งมักเป็นสาเหตุของความผิดพลาด สำหรับกระบวนการจ่ายชำระเงินจะช่วยลดภาระงานของบุคลากร โดยลดจำนวนรายการค้าระหว่างกันที่มีจำนวนเงินไม่สูงหรือไม่มีนัยสำคัญลง เนื่องจาก มีการตั้งชื่อและจ่ายชำระเงินรวมกัน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีเวลาสำหรับการพัฒนางาน และให้เวลากับงานที่ทำหายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะนำไปสู่การมีระบบข้อมูลและระบบการเงินที่มีมาตรฐาน

บวรสิทธิ์ กุศลวงศ์ (2545) ได้กล่าวถึง ความก้าวหน้าในอาชีพว่ามีความสัมพันธ์กับขวัญในการทำงานของพนักงาน โดยระดับการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพในองค์กร ถือเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จในชีวิตในเรื่องการได้รับการยอมรับ ทำให้บุคลากรมีพื้นฐานทางจิตใจที่ดีและมั่นคงในการทำงานในห้องปฏิบัติการที่บุคคลใดมีการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพหรือตำแหน่งงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับงานที่มีความยากหรือเป็นงานที่มีความท้าทาย หมายถึงบุคคลนั้นมีคุณค่าสูงขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานให้กับองค์กรอย่างทุ่มเทและสร้างผลงานให้ได้รับความก้าวหน้าสืบไป

ธวัช ชิวสุวิทย์ (2526, อ้างใน สมเกียรติ มาตยาบุญ, 2541) ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลจำนวน 250 คน จากบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่จำนวน 3 บริษัท คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด และบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด พบว่า

1. ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 57.29 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้หลักวิชาการมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว และผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ใช้หลักการพิจารณาผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. มีการแบ่งระดับของพนักงาน ในการประเมินผลเป็น 2 ระดับคือ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาร้อยละ 75.49 เห็นว่าการแบ่งระดับเช่นนี้เหมาะสมและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ยอมรับ เพราะปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงาน แบบประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง และผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจปัจจัยที่ต้องประเมินได้เป็นอย่างดี

3. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างมากที่สุด และปัญหาของการประเมินที่พบมากที่สุด คือ การไม่ยอมรับผลการประเมินของพนักงานผู้รับการประเมิน

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรโทรศัทพ์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์กรโทรศัทพ์แห่งประเทศไทยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 ประการคือ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปใช้ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนและการพัฒนาบุคคล ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านบริหารบุคคล และเพื่อใช้

เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสพบปะและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด แล้วเสนอผลการประเมินไปยังผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ และกำหนดให้ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล และกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ และการพิจารณาหาวิธีพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต

รัชนิ แสงศิริ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาความรู้ทางการบัญชีของผู้ประกอบวิชาชีพการบัญชีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปางพบว่า ผู้ประกอบวิชาชีพการบัญชีส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาความรู้ทางการบัญชี โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือ มาตรฐานการบัญชี เนื่องจาก มีการแก้ไขมาตรฐานการบัญชีฉบับเดิมและออกมาตรฐานการบัญชีฉบับใหม่เพิ่มมากขึ้น และการบัญชีเพื่อการจัดการ ผู้ประกอบวิชาชีพไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะพัฒนา ทำให้ธุรกิจต่างๆ ไม่สามารถนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ในเรื่องของการตัดสินใจ ประเด็นปัญหาการพัฒนาความรู้โดยการอบรมสัมมนาพบว่า ผู้ประกอบวิชาชีพจะมีปัญหาเรื่อง ความไม่พร้อมของเวลา เนื่องจากภาระงานมาก ความไม่สะดวกในการเดินทางไปอบรม ปัญหาการพัฒนาความรู้โดยการศึกษาต่อ พบว่าผู้ประกอบวิชาชีพจะมีปัญหาเรื่องความไม่พร้อมของเวลา ปัญหาขาดแคลนเงินทุนในการศึกษา เนื้อหาการบัญชีที่เป็นปัญหาต่อผู้ประกอบวิชาชีพ คือ มาตรฐานการสอบบัญชีและการควบคุมภายใน เนื่องจากส่วนใหญ่ผู้ประกอบวิชาชีพให้ความสำคัญและสนใจทางด้านบัญชีการเงินมากกว่าทางด้านการบริหารและการควบคุมภายใน จึงทำให้เข้าใจเนื้อหาของมาตรฐานการสอบบัญชีและการควบคุมภายในได้ยากกว่า