

บทที่ 6

บทสรุป

ในบทนี้จะได้กล่าวโดยสรุปถึง การดำเนินการวิจัย การพิสูจน์สมมติฐาน ปัญหาและข้อ เสนอแนะตามลำดับ

สำหรับการดำเนินการวิจัย การบริหารงานบุคคลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยได้จัดลำดับสำนักงานสอบบัญชีจากคะแนนรวมของลูกค้าน้ำของสำนักงานสอบบัญชี โดยรวบรวมเฉพาะบริษัทผู้ผลิตที่ใหญ่ที่สุด 800 แห่ง จากการจัดอันดับบริษัทที่ใหญ่ที่สุด 1,000 แห่งในประเทศไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้จัดทำเป็นหนังสือชื่อ DIRECTORY OF THAILAND'S 1,000 LARGEST COMPANIES 1979 - 1981'''' EDITION 1982-1983 จากนั้นได้ดำเนินการวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง รวมทั้งได้ออกแบบสอบถามกับพนักงานโดยสุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 20 ของจำนวนพนักงานแต่ละแห่ง

จากการสัมภาษณ์ถึงกระบวนการสรรหาพนักงานของสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่ง ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การรับสมัครและการคัดเลือก ปรากฏว่าในการวางแผนกำลังคนนั้นมีทั้งการวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงานว่ามีการแบ่งเป็นสายอย่างชัดเจนหรือไม่ ถ้ามีก็จะใช้วางแผนจากล่างขึ้นบน คือให้หัวหน้าสายงานเป็นผู้เสนอจำนวนผู้ช่วยที่ตนต้องการ แต่ถ้การปฏิบัติงานมิได้จัด เป็นสายงานอย่างชัดเจนแต่หุ้นส่วนสำนักงาน เป็นคนวางตารางการปฏิบัติงานแล้วก็จะ เป็นการวางแผนจากบนลงล่าง ในการวางแผนกำลังคนนั้นมี ส่วนประกอบสำคัญ คือสำรวจพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าในปริมาณงานที่มีอยู่มีพนักงานปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด จำนวนที่เหมาะสมควรเป็นเท่าใด พนักงานลาออกไปมากน้อยเพียงใด และควรจะรับเพิ่มเท่าใด จากนั้นก็ทำการรับสมัครพนักงานซึ่งทางปฏิบัติโดยปกติรับพนักงานปีละ 2 ครั้ง คือช่วงที่นักศึกษาสอบเสร็จหรือจบการศึกษา คือในราวเดือนมีนาคมและพฤศจิกายน คุณสมบัติของผู้สมัครคือจบปริญญาตรีสาขาบัญชี ส่วนใหญ่ไม่กำหนดผลการศึกษายกเว้น สำนักงาน โพรซ วอเตอร์ เฮาส์ ที่กำหนดผลการศึกษาไม่ต่ำกว่า 3 สำหรับผู้สมัครหญิง และความรู้ภาษาอังกฤษจะต้องดี

ในการคัดเลือกและรับสมัครพนักงานนั้น มีสำนักงาน 2 ใน 5 แห่งคัดเลือก โดยการสอบข้อเขียนคือบริษัท สำนักงาน เอสจีวี ๗ กลาง จำกัด และสำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่ สำหรับบริษัทสำนักงาน เอสจีวี ๗ กลาง จำกัด แบ่งการสอบข้อเขียนเป็น 3 ส่วนคือความรู้ทางการบัญชีและสอบบัญชี ความรู้ภาษาอังกฤษและการทดสอบเขาวัว โดยข้อสอบเป็นปรนัย ส่วนสำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่จะมีการสอบข้อเขียนทั้งปรนัย และอัตนัย จากนั้นผู้ผ่านข้อเขียนก็ต้องสอบสัมภาษณ์ ส่วนสำนักงานสอบบัญชีอื่นที่ไม่มีการสอบข้อเขียนก็จะทำการสอบสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบความรู้ทางบัญชี เพื่อดูบุคลิก เขาวัว ปัญหาและการโต้ตอบสำหรับสำนักงานที่สอบสัมภาษณ์ เป็นภาษาอังกฤษนั้นอาจจะไม่ได้ พนักงานที่มีไหวพริบ บุคลิกและความสามารถตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะสิ่งเหล่านี้ถูก จำกัดด้วยความสามารถในการโต้ตอบภาษาอังกฤษเพียงอย่างเดียว จากนั้นเมื่อ คัดเลือกแล้วก็จะทำการบรมนิตเทศ เพื่อเตรียมพร้อมในการเป็นพนักงานใหม่ ส่วนการ รับพนักงานในระดับ SENIOR ขึ้นไปนั้น ในทางปฏิบัติสำหรับสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาไม่มีการรับพนักงานใหม่สำหรับระดับดังกล่าวเลย แต่จะใช้ วิธีการคัดเลือกจากพนักงานภายในว่าบุคคลใด มีความรู้ความสามารถดีพอก็จะเลื่อน ตำแหน่งขึ้น ไปซึ่งจะเป็นผลดีในแง่ขวัญและกำลังใจของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยในการ ปฏิบัติงาน เป็น ไปในแนว เดียวกันตามที่สำนักงาน ได้ฝึกฝนมา นอกจากนี้การมีประสพ- การณ์ในสำนักงานสอบบัญชีมาพอควรทำให้มีความรู้ความชำนาญสามารถ วิเคราะห์ หรือวางแผนการตรวจสอบ ได้รัดกุมและรวดเร็วขึ้น ผลดีในแง่นี้ต่างจาก ทฤษฎีที่ว่า การคัดเลือกจากแหล่งภายในจะทำให้พนักงานที่อยู่มานานมองเห็นทุกอย่างจนซาชิน ซึ่งอาจเป็นผลให้ขาดความคิดริเริ่ม ทั้งนี้เพราะ ในธุรกิจสอบบัญชีนั้น ยิ่งทำงานนาน ก็ยิ่งจะมีความชำนาญมากขึ้น

จากการออกแบบสอบถามถึงคุณวุฒิพบว่า พนักงานที่ทำงานสอบบัญชีร้อยละ 35 จากจำนวนแบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์ 105 ชุด กำลังศึกษาหรือได้รับประกาศ- นียบัตรชั้นสูงทางการสอบบัญชีแล้ว นอกจากนี้ร้อยละ 18 ก็กำลังศึกษาหรือได้รับปริญญาโทแล้ว การทำงานในสำนักงานสอบบัญชีเปรียบเสมือนการฝึกหัดประสบการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าสำนักงานสอบบัญชี เป็นสถาบันการศึกษาวิชาสอบบัญชีภาคปฏิบัติ หลังจากจบปริญญาตรีทางบัญชีแล้ว ซึ่งจากแบบสอบถามถึงเหตุผลใจที่สำคัญที่สุดที่ เข้ามาทำงาน ในสำนักงานสอบบัญชี ปรากฏว่าร้อยละ 67 ตอบว่าเพื่อหาความรู้-

ประสบการณ์แล้วทำงานอื่นต่อไป โดยลักษณะงานสอบบัญชีนั้นจะมีการปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มสำหรับการจัดกลุ่มนั้นก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละแห่งว่าจะจัดกลุ่มแบบสลับกันไปเรื่อย ๆ ตามตารางที่ผู้บริหารจัดให้หรือจะแยกออกชัดเจนว่าใครจะอยู่สายใด ซึ่งก็อาจมีการสลับสับกันบ้างตามความเหมาะสม

โดยทั่วไปงานของสำนักงานสอบบัญชีจะหนักมากพอควร จากการออกแบบ สอบถามปรากฏว่าร้อยละ 33 เห็นว่างานของสำนักงานหนักมากและร้อยละ 59 หนักมากพอควร มีเพียงร้อยละ 8 ที่ตอบว่างานของสำนักงานไม่ค่อนมากเกินไป ไม่มากเลย อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์จากการตอบแบบสอบถาม ของสำนักงานแต่ละแห่งแล้ว ปรากฏว่า พนักงานร้อยละ 50 ของบริษัท สำนักงาน เอสจีวี ๓ กลาง จำกัด เห็นว่างานของสำนักงานหนักมาก ในขณะที่พนักงานของบริษัท บัญชีกิจ จำกัดมีเพียงร้อยละ 8 ที่ตอบว่างานของสำนักงานหนักมาก

การปฏิบัติงานสอบบัญชี เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ที่ศึกษามาอย่างกว้างขวาง สิ่งที่ได้จากการศึกษาในมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในทางปฏิบัตินั้นมีปัญหาในการสอบบัญชีมากมาย ดังนั้นการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง ต่างก็ให้ความเห็นว่า การอบรมเป็นสิ่งจำเป็น บางแห่งก็จะให้ความรู้โดยจัดเป็นโครงการศึกษามีทั้งการบรรยายและกรณีศึกษา ซึ่งช่วงเวลาจัดอบรมมักจะเป็นระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนธันวาคม สำนักงานที่มีโครงการการอบรมชัดเจน ได้แก่ บริษัท สำนักงาน เอสจีวี-๓ กลาง จำกัด สำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่ และสำนักงาน ไพร์ซี วอเตอร์ เฮาส์ จำกัด ส่วนสำนักงาน ไชยยศ ก็จะจัดอบรมพนักงาน โดยจัดเป็นประชุมสัมมนาประจำปี ซึ่งจะจัดที่ต่างจังหวัดประมาณ 3-5 วัน กล่าวคือไม่ได้จัดเป็นช่วงเวลายาวเหมือนสำนักงาน 3 แห่งข้างต้น อย่างไรก็ตามก็มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอประมาณอาทิตย์ละครั้ง ส่วนบริษัท บัญชีกิจ จำกัดไม่ได้มีโครงการอบรมอย่างชัดเจน แต่จะให้พนักงานเรียนรู้จากการฝึกทำงานและการจัดประชุม

นอกจากการอบรมโดยสำนักงานเป็นผู้จัดแล้ว ก็ยังมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก เพื่อให้มีความรู้มากขึ้น และทันกับวิทยาการใหม่ ๆ หรือเมื่อมีการ

เปลี่ยนแปลงภาชีอากร นอกจากนี้ยังมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรม และพัฒนายังต่างประเทศสำหรับสำนักงานสอบบัญชีบางแห่งเพื่อเตรียมพร้อมพนักงาน ซึ่งถือเป็นบันไดก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น สำนักงานไชยยศ จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ไปอบรมและฝึกงานที่ TOUCHROSS ประมาณ 18 เดือน เมื่อกลับมา ก็จะเลื่อนตำแหน่งเป็น MANAGER ส่วนบริษัท สำนักงานเอสจีวี-๓ กลาง จำกัด ก็จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ที่มีความสามารถดี เค้นไปอบรมยังออสเตรเลีย หรือสหรัฐอเมริกา ประมาณ 1-2 เดือนจากนั้นก็เลื่อนเป็น MANAGER ส่วนพนักงานระดับ MANAGER ก็จะเลื่อนเป็น PARTNER ก็จะถูกส่งไปอบรม และปฏิบัติงานที่ ARTHUR ANDERSON ประมาณครึ่งปี นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมอบรมระยะสั้นที่สำนักงานเห็นว่า เป็นประโยชน์ ก็จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปร่วมเข้าอบรมและพัฒนา ซึ่งที่ผ่านมาก็เคยส่งไปอบรมที่ประเทศฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย

จากการออกแบบสอบถามถึงวิธีการอบรมและพัฒนาปรากฏว่าสำนักงานแต่ละแห่งก็จะใช้วิธีการอบรมที่ต่างกันไป เช่น บริษัท สำนักงานเอสจีวี-๓ กลาง จำกัด และสำนักงานเอ็นสท์ แอนด์ วินนี่ จำกัด จะเน้นหนักการอบรมโดยใช้กรณีศึกษา ส่วนสำนักงานไพรัช วอเตอร์ เฮาส์ จะเน้นการบรรยาย และสำนักงานที่เหลือคือ บริษัท บัญชี-กิจ จำกัด และไชยยศจะเป็นการประชุม นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่ง และวิธีการอบรมโดยรวมของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง แล้วปรากฏว่าใช้วิธีการอบรมที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการพิสูจน์ความแตกต่างได้ใช้ตัวสถิติคือ ตาราง ANOVA ตามที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวกหน้า 285 ส่วนเนื้อหาการอบรมก็จะมีทั้งเทคนิคปัญหาสอบบัญชีภาชีอากร และภาษาอังกฤษ

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าสำนักงานสอบบัญชี เป็นเสมือนสถานศึกษาที่ให้ความรู้ภาคปฏิบัติหลังจากจบการศึกษาปริญญาตรีทางบัญชีแล้ว และการจะก้าวสู่วิชาชีพสอบบัญชีอย่างเต็มตัว โดยสามารถสอบผ่านการเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตได้ ก็จะเป็นหนทางก้าวหน้าที่สำคัญในชีวิตการงาน ดังจะเห็นได้ตามประกาศรับสมัครสอบบัญชี หรือผู้สอบบัญชีภายใน โดยเสนอผลตอบแทนที่สูงให้กับผู้สมัครที่เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว ซึ่งจากการสอบถามถึงความเห็นว่าการได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ทำงานใหม่ที่ดีกว่าหรือไม่ ปรากฏว่าร้อยละ 55 ตอบว่าเป็น ร้อยละ 20 ตอบว่า

ไม่แน่ใจ นอกจากนี้จากการสอบถามถึงสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างสุดความสามารถ โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งจูงใจ 3 ประการคือ เงินเดือนที่น่าพอใจ การได้เรียนรู้งานตรวจสอบทุกด้าน ในระยะเวลาอันสั้น และความสัมพันธ์ที่ดี ของคนในสำนักงาน ปรากฏว่าร้อยละ 64 ตอบว่า การได้เรียนรู้งานตรวจสอบทุกด้านในระยะเวลาอันสั้น เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือร้อยละ 19 ตอบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสำนักงาน เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด มีเพียงร้อยละ 4 ที่ตอบว่าเงินเดือนที่น่าพอใจจะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด จากคำตอบดังกล่าวอาจวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคำตอบที่ว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชี มีจำนวนถึงร้อยละ 69 ที่ตอบว่าสิ่งจูงใจที่เข้ามา ก็เพื่อทำความรู้ และประสบการณ์แล้วหางานอื่นต่อไป ถือว่าสำนักงานสอบบัญชีเป็นเสมือนสถาบันที่ให้ความรู้ เพื่อหางานใหม่ที่ให้ผลตอบแทนดีกว่า หรืองานสบายกว่า หรือมีความก้าวหน้ามากกว่า นอกจากนี้คำตอบส่วนใหญ่ที่ตอบว่าการ ได้เรียนรู้งานตรวจสอบทุกด้าน ใน ระยะเวลาอันสั้น เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างสุดความสามารถนั้น อาจเป็นความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานที่ทำงานในช่วงเวลาไม่เกิน 4 ปีก็ได้ (จากแบบสอบถามพนักงานที่ตอบ 79% ทำงานไม่เกิน 4 ปี) ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าว พนักงานยังมีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานหาประสบการณ์เพื่อสอบเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ซึ่งจะเห็นได้ว่า ร้อยละ 62.5 ตอบว่าการเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจะเป็นเหตุผลสำคัญ ที่ทำให้หางานใหม่ที่ดีกว่าได้

จากการสำรวจถึงความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานโดยทั่วไปนั้น ปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่พอใจ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของคนในสำนักงาน พนักงานร้อยละ 90 มีความพอใจถึงพอใจมาก ส่วนความคิดเห็นต่อการอบรมและพัฒนาพนักงาน ร้อยละ 78 มีความพอใจถึงพอใจมาก ส่วนโอกาสก้าวหน้าร้อยละ 64 พอใจถึงพอใจมาก สำหรับเงินเดือนและสวัสดิการ แม้พนักงานจะมีความพอใจน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับสภาพการทำงานโดยทั่วไปข้ออื่น ๆ แต่ก็ปรากฏว่าร้อยละ 53 ตอบว่าพอใจถึงพอใจมาก ดังสรุปได้ตามตารางในหน้าถัดไป

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
<p>ปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การฝึกอบรมน้อยเกินไป 2. โครงการฝึกอบรมไม่ต่อเนื่อง 3. การฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารไม่เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม 2. งบประมาณในการฝึกอบรมไม่เพียงพอ 3. โครงการฝึกอบรมไม่เหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เสนอให้ผู้บริหาร เห็นว่าการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดให้มีโครงการฝึกอบรมโดย <ol style="list-style-type: none"> ก. ประเมินความจำเป็นในการอบรม ข. จัดหลักสูตรตามความจำเป็น ค. คัดเลือกผู้ที่จะได้รับการอบรม ง. จัดการอบรมตามหลักสูตร จ. ประเมินผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและการอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
<p>ปัญหาการปฏิบัติงาน</p> <p>- ปัญหาความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดแบบประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน 2. ไม่พิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามผลประเมิน 3. ผู้ประเมินผลมีความลำเอียง 4. ผู้ถูกประเมินไม่ทราบข้อพิจารณาและผลการประเมิน ทำให้เข้าใจว่า การเลื่อนตำแหน่งไม่ยุติธรรม 5. ใช้ระบบอาวุโส 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดแบบประเมินผลที่เหมาะสม ซึ่งครอบคลุมความรู้ด้าน เทคนิคการสอบบัญชี ความรู้ทางการจัดการ และคุณสมบัติส่วนบุคคล 2. ใช้ผลการประเมินที่มีมาตรฐาน ในการเลื่อนตำแหน่ง 3. ทำงานเป็นกลุ่มแบบหมุนเวียนสลับเบสี่ยนกันไป ทำให้มีผู้ประเมินผลหลายคน 4. แจ้งผลการประเมินให้แก่ผู้ถูกประเมินทราบพร้อมทั้งชมเชย ถ้าปฏิบัติงานดี และ เสนอแนะให้แก่ข้ออับพร่อง 5. ใช้ระบบผลงานผสมกับระบบอาวุโส

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
<p>ปัญหาการบำรุงรักษาพนักงาน</p> <p>1. คนไม่สมดุลกับงาน : งาน- ล้นมือ</p>	<p>1. สำนักงานขาดการวางแผนกำลัง คนที่ดี หรือมีลูกค้ำมาอีกและหา พนักงานมาทดแทนไม่ทัน</p> <p>2. การปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ทำการวางแผนกำลังคน โดย ปริมาณคนที่รับเพิ่ม - จำนวนคนที่ พอเหมาะในอนาคต-(กำลังคนใน ปัจจุบัน-จำนวนที่คาดว่าจะลาออก)</p> <p>2. เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน โดยจัดการอบรมที่เหมาะสม ให้ความ ความรู้ในการแก้ไขปัญหา และนำ เทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์</p>
<p>2. ความไม่พอใจใน เงิน เดือน และสวัสดิการ</p>	<p>1. เป็นนโยบายของสำนักงานที่จะ จัดสรรค่าใช้จ่าย เงิน เดือน เท่าใด ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับค่าบริการในการ ตรวจสอบด้วย เช่นกัน</p>	<p>1. สำนักงานควรสืบว่าระดับเงินเดือน เงินเสียในธุรกิจสอบบัญชีเป็นเท่าใด จำเป็นจะต้องปรับ เพื่อรักษา บุคคลากรไว้หรือไม่</p> <p>2. ชี้แจงพนักงานว่าสำนักงานให้สิ่งใด เพื่อชดเชยเงินเดือนและสวัสดิการ ที่ต่ำ เช่น โอกาสก้าวหน้าในชีวิต การทำงาน</p> <p>3. แสดงจุดเด่นของสำนักงาน ให้ พนักงานเกิดความภูมิใจ</p>
<p>3. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานไม่ดี</p>	<p>1. การแข่งขันมากเกินไป</p>	<p>1. ลดการแข่งขันลงในระดับพอควร แทนที่จะขึ้นกระดานว่า ใครปฏิบัติ งานดีเด่น ก็ให้ขึ้นว่าผลงานอย่าง ไรจึงดีเด่น ส่วนตัวบุคคลนั้นก็ให้ผู้ บริหารยกย่องชมเชยส่วนตัว</p>
<p>4. พนักงานกลุ่มที่บริษัท คาด หวังให้ทำงานต่อไปลาออก</p>	<p>1. เมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งพนักงานจะ มีความรู้และประสบการณ์ทำให้หา งานใหม่ที่ก้าวหน้ากว่าและได้ผล ตอบแทนดีกว่า</p> <p>2. การสอบ เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตได้ เป็นการ เพิ่มโอกาสให้ได้งานใหม่ที่ ดีก้าวหน้าและได้ผลตอบแทนที่ดีกว่า</p> <p>3. งานหนัก</p> <p>4. เงินทางบ่อย</p> <p>5. ความไม่พอใจในการทำงาน</p>	<p>1. สร้างความพอใจให้แก่พนักงานที่มี ความสามารถสูง</p> <p>2. เตรียม เมธอดปัญหาโดยฝึกพนักงาน ใหม่มาทดแทน</p> <p>3. ทำสัญญาจ้างงานระยะยาว</p>