บทที่ 4

การบริหารงานบุคคลของ
สำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย

การเสนอวิทยานิพนธ์ในบทนี้ จะได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง และจากการออกแบบสอบถาม มารวบรวม วิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ในการเสนอ ตามหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ การสรรหาพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจในการทำงาน และการบำรุงรักษาพนักงานตามลำดับ

จากการออบแบบสอบถามถึงข้อมูลทั่วไปพบว่าจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 105 คน เป็นชายร้อยละ 42 และหญิงร้อยละ 58 ช่วงอายุส่วนใหญ่คือร้อยละ 63 อยู่ระหว่าง 20-25 ปี ร้อยละ 31 อยู่ระหว่าง 25-30 ปีและร้อยละ 6 มากกว่า 30 ปี วุฒิบัตรร้อยละ 100 จบปริญญาตรีร้อยละ 35 กำลังศึกษาหรือได้รับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอบบัญชี ร้อยละ 18 กำลังศึกษาหรือได้รับปริญญาโทผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 19 ทำงานไม่เกิน 2 ปี ร้อยละ 60 ทำงาน 2-4 ปี ร้อยละ 13 ทำงาน 4-6 ปี ร้อยละ 2 ทำงาน 6-8 ปีและร้อยละ 6 ทำงาน 10 ปี ขึ้นไป สำหรับเงินเดือนในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏว่าร้อยละ 23 ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 5,000 บาท ร้อยละ 53 ได้รับเงินเดือน 5,001-8,000 บาท ร้อยละ 12 ได้รับเงินเดือน 8,001-11,000 บาท ร้อยละ 5 ได้รับเงินเดือน 11,001-14,000 บาท ร้อยละ 5 ได้รับเงินเดือน 14,001-17,000 บาท และร้อยละ 2 ได้รับเงินเดือนเกินกว่า 17,000 บาท

จากการสอบถามถึงตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถามปรากฏว่าร้อยละ 36 อยู่ระดับ JUNIOR ร้อยละ 56 อยู่ระดับ SEMI-SENIOR หรือ SENIOR ร้อยละ 3 อยู่ในระดับ SUPERVISOR และร้อยละ 4 อยู่ในระดับ MANAGER และร้อยละ 1 อยู่ในระดับ PARTNER นอกจากนี้ปรากฏว่าร้อยละ 27 ได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว ที่เหลือคือร้อยละ 73 ยังไม่ได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ข้อมูลทั่วไปนี้ได้แสดงไว้ ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง ในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไป	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม					
	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพร้ช	เอินส์ท	เฉลี่ย
1. เพศ						
ชาย	40	67	32	42	40	42
หญิง	60	33	68	58	60	58
2. อายุ						
20-25	83	50	32	53	73	63
25-30	17	33	47	47	27	31
มากกว่า 30		17	21			6
3. วุฒิบัตรที่ได้รับแล้วหรือกำลังศึกษาอยู่						
ปริญญาตรี	100	100	100	100	100	100
ประกาศนียบัตรบัณฑิตฯ	24	42	37	58	33	35
ปริญญาโท	17	8	21	32	7	18
อื่น ๆ	4	-	-	-	-	2
4. ระยะเวลาที่ทำงาน						
ไม่เกิน 2 ปี	12	67	-	27	13	19
2-4 ปี	78	8	63	42	74	60
4-6 ปี	10	8	11	26	13	13
6-8 ปี	-	-	5	5	-	2
8-10 ปี	-	-	-	-	-	-
10 ปี ขึ้นไป	-	17	21	-	-	6
5. เงินเดือนในปัจจุบันรวมค่าครองชีพ						
ไม่เกิน 5,000	13	67	48	10	-	23
5,001-8,000	75	17	26	32	87	53
8,001-11,000	7	-	5	37	13	12
11,001-14,000	5	-	-	16	-	5
14,001-17,000	-	16	16	-	-	5
เกินกว่า 17,000	-	-	5	5	-	2
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน						
JUNIOR	33	67	5	32	67	36
SEMI-SENIOR, SENIOR	67	17	68	63	33	56
SUPERVISOR	-	-	11	5	-	3
MANAGER	-	8	16	-	-	4
PARTNER	-	8	-	-	-	1
7. ปัจจุบันเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต						
เป็นแล้ว	10	83	21	47	7	27
ยัง	90	17	79	53	93	73

ในลำดับต่อไปจะได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจในการทำงาน และการบำรุงรักษาพนักงาน

การสรรหาพนักงาน

การสรรหาพนักงานเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การรับสมัครและการคัดเลือก ตลอดจนการบรรจุพนักงาน ซึ่งจะได้เสนอเป็นลำดับ

การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. สำรวจพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละแห่งก็มีข้อมูลเหล่านี้อยู่ในใบสมัครหรือทะเบียนประวัติของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีข้อมูลเกี่ยวกับ ชื่อ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ความสามารถพิเศษและบางแห่งก็มีการบันทึกคุณภาพผลงานของบุคคล ซึ่งคุณภาพผลงานนี้ เป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้ประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป แต่สำนักงานสอบบัญชีส่วนใหญ่ ยังมีจำนวนพนักงานไม่มากนัก ดังนั้น การบันทึกผลงานในทะเบียนประวัติจึงมักจะไม่ปฏิบัติกัน มักจะใช้การสังเกตของผู้บริหารเองว่าใครเป็นผู้มีความสามารถ แต่สำนักงานสอบบัญชีที่มีพนักงานมากที่สุดคือบริษัท สำนักงาน เอสจีวี ๙ กลาง จำกัด ก็ได้มีการบันทึกผลงานในทะเบียนประวัติด้วย เพื่อให้เกิดความยุติธรรม เพราะจะใช้เพียงการสังเกตของผู้บริหารย่อมจะไม่ทั่วถึงสำหรับพนักงานจำนวนกว่า 200 คน นอกจากนั้นก็สำรวจดูว่าพนักงานลาออกไปเท่าใด และปัจจุบันเหลือพนักงานอยู่เท่าใด ในตำแหน่งใดบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต เป็นการคาดคะเนล่วงหน้าว่าต้องการพนักงานใหม่เท่าใด และเมื่อใด โดยพิจารณาถึงสภาพทั้งภายในและภายนอก นั่นคือจะต้องพิจารณาว่า ต้องการพนักงานเพิ่มเท่าใดเพื่อมาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปและเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงานในอนาคต เช่น หากงานขยายตัวมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ทางสำนักงานก็จะสำรวจดูว่า จำเป็นต้องเพิ่มพนักงานเท่าใด เพราะ

พนักงานเดิมอาจจะยังสามารถทำงานเพิ่มได้อีก และหากช่วงเวลาปิดงบของลูกค้าใหม่นี้เป็นช่วงที่งานไม่ชุก ซึ่งโดยปกติงานของสำนักงานจะชุกมากในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน เนื่องจากนิติบุคคลส่วนใหญ่จะปิดงบการเงินเดือนธันวาคม และจะต้องประชุมสามัญประจำปีใน 120 วัน หลังจากปิดงบ ซึ่งผู้สอบบัญชีก็จะต้องสอบบัญชีให้เสร็จก่อนหน้านั้น ในกรณีเช่นนี้หากลูกค้าใหม่ปิดงบในเดือนกรกฎาคม ซึ่งเป็นช่วงที่งานของสำนักงานไม่ชุก ดังนั้นก็อาจจะไม่ต้องเพิ่มพนักงานก็ได้ หากไม่มีพนักงานลาออก แต่ถ้าลูกค้าใหม่ปิดงบในเดือนธันวาคม ก็อาจจะต้องเพิ่มจำนวนพนักงาน

3. แผนกำลังคน เป็นการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการในอนาคตหลังจากที่ได้สำรวจจำนวนพนักงานในปัจจุบัน และที่ต้องการในอนาคตแล้วก็จะจัดทำแผนขึ้น โดยดูว่าตำแหน่งงานที่ว่างลงจะเลือกจากบุคคลภายในขึ้นไปแทนหรือจะรับพนักงานใหม่อีกจำนวนเท่าใด

โดยปกติแล้วสำนักงานจะทราบว่าการตรวจสอบบัญชีลูกค้าแต่ละรายนั้นจะใช้เวลาประมาณเท่าใด เพราะสำนักงานจะต้องประมาณเวลาที่ใช้ จากนั้นในการออกปฏิบัติงานทุกครั้ง พนักงานแต่ละคน จะต้องกรอกตารางการปฏิบัติงานว่าในแต่ละวันได้ปฏิบัติงาน ณ สถานทำการของลูกค้ารายใดบ้าง ได้ตรวจสอบรายการใด โดยใช้เวลาเท่าใด จากนั้นผู้คุมงานสอบบัญชีของลูกค้าแต่ละรายก็จะทำบันทึกว่าสำหรับลูกค้าแต่ละรายนั้นใช้พนักงานระดับใดบ้างเป็นผู้ปฏิบัติ และใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่าใด ดังนั้นจากบันทึกนี้เองก็จะใช้เป็นประโยชน์ในการเรียกเก็บค่าบริการและใช้ประกอบการวางแผนกำลังคนไปด้วยในขณะเดียวกัน

วิธีการวางแผนกำลังคน

จากการสัมภาษณ์ การวางแผนกำลังคนของสำนักงานสอบบัญชีพบว่ามีการวางแผนใน 2 วิธี คือ

1. การวางแผนจากบนลงล่างโดยหุ้นส่วนสำนักงานหรือผู้ได้รับมอบหมายจะเป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนกำลังคนเอง สำนักงานที่ใช้วิธีนี้คือ สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์เฮ้าส์ และสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ โดยหุ้นส่วนสำนักงานจะดู

ว่าจำนวนคนที่ลาออกก่อนรับสมัครพนักงานใหม่เป็นเท่าใด งานของสำนักงานขยายตัวหรือไม่ ถ้ามีลูกค้าเพิ่มคาดว่าจะต้องใช้พนักงานเพิ่มเท่าใด จากนั้นก็จะกำหนดพนักงานที่จะรับสมัครเพิ่มให้เพียงพอกับจำนวนงาน

2. การวางแผนจากล่างขึ้นไปบน โดยหัวหน้ากลุ่มงานจะวางแผนกำลังคนในกลุ่มงานของตนแล้วจึงเสนอหุ้นส่วนผู้จัดการ เพื่อให้ความเห็นชอบทั้งนี้ สำนักงานสอบบัญชีที่ใช้วิธีนี้คือ บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซ ถลาง จำกัด บริษัท บัญชีกิจ จำกัด และสำนักงานไชยยศ

จากวิธีที่สำนักงานเลือกปฏิบัตินี้มีสาเหตุ จากลักษณะการปฏิบัติงานด้วยว่ามีการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นสายงานหรือไม่ สมาชิกในแต่ละกลุ่มที่ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ ถ้าสมาชิกลดลงขณะที่งานเท่าเดิม ภาระเฉลี่ยต่อคนก็จะเพิ่มขึ้น สำหรับสำนักงาน ที่ใช้วิธีวางแผนจากล่างขึ้นไปบน โดยให้กลุ่มเสนอนั้น ปรากฏว่าสำนักงานจะมอบหมายงานที่แน่นอนให้แต่ละกลุ่มงานไปเลย และใครเป็นสมาชิกของกลุ่มใด ก็จะเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นต่อไป อาจจะมีการขอเปลี่ยนกลุ่มงานบ้าง ดังนี้หัวหน้ากลุ่มงานก็จะเป็นผู้ที่ทราบดีว่า ในการปฏิบัติงานของตนนั้นจำนวนสมาชิกในกลุ่มเพียงพอไหม งานหนักเกินไปหรือไม่ ต้องการพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนเท่าใด เพราะหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ใกล้ชิดกับสภาพงาน แล้วจะเสนอต่อผู้รับผิดชอบที่จะรับสมัครคนเพิ่ม หรือโยกย้ายคนจากสายงานที่คนมากงานน้อยไปสู่สายงานที่คนน้อยงานมากให้เกิดความสมดุลย์กัน

จากวิธีการวางแผนดังกล่าวก็พอจะสังเกตุได้ว่าสำนักงานใดที่จัดกลุ่มที่ค่อนข้างแน่นอนให้รับผิดชอบงานใดงานหนึ่ง โดยอาจจะมีการสลับงาน หรือสลับคนบ้าง แต่เป็นส่วนน้อยแล้วก็จะให้กลุ่มเป็นผู้เสนอจำนวนคนที่กลุ่มต้องการแต่หากสำนักงานใดไม่จัดกลุ่มที่แน่นอน คือหมุนเวียนคน และหมุนเวียนงานกันไปเรื่อย ๆ ไม่กำหนดแน่นอนว่างานตรวจสอบ บริษัท ก จะต้องเป็น นาย ข นาย ค ทำ แล้วหุ้นส่วนสำนักงานหรือผู้ได้รับมอบหมายก็จะทำหน้าที่วางแผนงานและกำลังคน

<u>การรับสมัครและการคัดเลือก</u>

เป็นขั้นตอนหลังจากได้มีการวางแผนกำลังคนแล้วว่า จะรับสมัครคนเพิ่ม

เท่าใดสำหรับตำแหน่งงานที่ว่างลง และการคัดเลือกจะคัดเลือกจากบุคคลภายนอกเท่าใดและพนักงานภายในเท่าใด ซึ่งจะขอกล่าวเป็นลำดับถึงนโยบายการรับสมัครและการคัดเลือก ขั้นตอนการรับสมัคร และคัดเลือก การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การบรรจุพนักงาน และการปฐมนิเทศ

นโยบายการรับสมัครและคัดเลือก

นโยบายในการรับสมัครและคัดเลือก มีอยู่ 2 แบบ คือ[1]

1. นโยบายแบบเปิด เป็นการเปิดรับสมัครจาก บุคลากรภายนอกโดยมีลักษณะเด่นชัด คือ

ก. เปิดรับสมัครบุคคลากรที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ว่างโดยเสมอภาค

ข. เปิดรับสมัครทุกวัน โดยไม่คำนึงว่าจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่

ค. ตำแหน่งที่รับจะเป็นตำแหน่งใดก็ได้

สำนักงานสอบบัญชีที่ใช้วิธีนี้คือ บริษัท บัญชีกิจ จำกัด อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่ผู้ที่มาสมัครมักจะเป็นนักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษาหรือมีประสบการณ์ 1-2 ปี ดังนั้น จึงดูเสมือนว่าตำแหน่งที่รับเป็นเพียงตำแหน่ง JUNIOR แต่โดยนโยบายแล้วเป็นนโยบายแบบเปิด เพียงแต่ผู้มาสมัครไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติ เหมาะกับตำแหน่ง SENIOR ขึ้นไป ซึ่งการจะบรรจุในตำแหน่งดังกล่าว ผู้สมัครต้องมีประสบการณ์ในการสอบบัญชีอย่างน้อย 5 ปี และเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว

2. นโยบายแบบปิด หลักของการรับสมัครแบบนี้คือ

ก. รับสมัครผู้ที่มีคุณสมบัติหรือคุณวุฒิที่กำหนด ส่วนประสบการณ์ความชำนาญไม่ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ

ข. จะเปิดรับสมัครเฉพาะเวลาที่กำหนด คือมีตำแหน่งว่าง

ค. รับเฉพาะระดับล่างไม่รับพนักงานระดับสูง

---

[1] โสรัจ แสนศิริพันธ์, การบริหารบุคคลร่วมสมัย 2527, หน้า 37-38

สำนักงานสอบบัญชีที่ใช้วิธีนี้คือ บริษัท สำนักงานสอบบัญชีเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด และสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ โดยสำนักงานทั้ง 2 แห่ง จะเปิดรับสมัครและสอบในช่วงหลังสอบเสร็จ คือประมาณเดือนมีนาคม และเดือนพฤศจิกายน

ส่วนสำนักงานที่เหลืออีก 2 แห่ง คือสำนักงานไชยยศ และสำนักงานไพร้ซ วอเตอร์เฮ้าส์ จะใช้นโยบายผสมคือ

ก) จะรับสมัครผู้ที่มีคุณวุฒิที่กำหนด คือ จบการศึกษาระดับ ปริญญาตรีสาขาบัญชี โดยสำนักงาน ไพร้ซ วอเตอร์เฮ้าส์ ถือว่าผลการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการพิจารณา และถ้าเป็นไปได้จะต้องมีผลการศึกษาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3 ส่วนผู้สมัครชายไม่กำหนด แต่สำนักงานไชยยศไม่ได้กำหนดว่าจะต้องได้เกรดเท่าใดจึงจะพิจารณา แต่ถ้าหากผลการศึกษาดีก็จะเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการคัดเลือก

ข) เปิดรับสมัครทุกวันทำการสำหรับสำนักงาน ไพรซ์ วอเตอร์เฮ้าส์ ให้ส่งเป็นจดหมายสมัครงาน โดยส่งรูปถ่าย 2 รูป ใบประเมินผลการศึกษาและข้อมูลประวัติของผู้สมัครเป็นภาษาอังกฤษ และเมื่อสำนักงานต้องการพนักงานเพิ่มเมื่อใด ก็จะเรียกตัวไปสัมภาษณ์ ส่วนสำนักงานไชยยศก็เปิดโอกาสให้เขียนใบสมัครไว้ได้ทุกวันทำการ

ค) รับสมัครเฉพาะในตำแหน่ง JUNIOR เท่านั้น

ทั้งนี้จากนโยบาย การรับสมัครและคัดเลือกจะสังเกตได้ว่าในทางปฏิบัติสำนักงานทุกแห่งรับพนักงานเพิ่มในตำแหน่งล่าง ส่วนตำแหน่งที่สูงขึ้นมักจะพิจารณาพนักงานภายใน ทั้งนี้เพราะสำนักงานแต่ละแห่งก็มีเอกลักษณ์ แนววิธีการตรวจสอบของตนเอง และนโยบายในการปฏิบัติงาน ก็มุ่งที่จะฝึกพนักงานให้มีแนวทางปฏิบัติเหมือน ๆ กัน ประสบการณ์ในการทำงานจึงไม่ถือเป็นสิ่งที่สำคัญเลยเพราะอย่างไรก็ตาม ต้องมาเรียนรู้แนวปฏิบัติใหม่ตามที่สำนักงานต้องการ สำนักงานส่วนใหญ่จึงรับสมัครแต่นักศึกษาที่จบใหม่ เพราะนักศึกษาจบใหม่เปรียบเสมือนผ้าขาวที่สำนักงานจะแต้มเติมสีสันได้ตามที่ต้องการ ส่วนผู้มีประสบการณ์มาแล้ว ก็เหมือนผ้าที่มีสีสันมาแล้ว การแต้มสีลงไปอาจทำให้เลอะ แต่ก็ไม่เสมอไปอาจทำให้การเติมสีดีขึ้นก็ได้ แต่เพื่อไม่ให้เป็นการเสียประโยชน์เสียเวลาก็จะเลือกผ้าขาวคือรับสมัคร และคัดเลือกจาก

นักศึกษาจบใหม่ [2]

จากการสัมภาษณ์สำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง ปรากฏว่าในช่วง 3 ปีที่ผ่านมายังไม่มีการรับพนักงานในระดับ SENIOR ขึ้นไปเลย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่าสำนักงานแต่ละแห่งต่างมีเอกลักษณ์แนวทางตรวจสอบของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งว่างในระดับ SENIOR ขึ้นไปจะคัดเลือกจากพนักงานภายในที่ทำงานดีมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเป็นการให้โอกาสก้าวหน้าแก่เขาเพื่อตอบแทนความดีความสามารถที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การเป็นการจูงใจและรักษาคนไว้วิธีหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจดี ตั้งใจทำงานและจงรักภักดีต่อสำนักงาน อีกประการหนึ่งสำนักงานสอบบัญชีมักมีแนวทางปฏิบัติงานเป็นเอกลักษณ์ของตนอยู่แล้ว ดังนั้น หากรับพนักงานใหม่ในตำแหน่งสูง อาจมีแนวทางการปฏิบัติไม่เหมือนกันทำให้ผู้ช่วยผู้สอบบัญชีสับสน และไขว้เขวในการปฏิบัติงาน เพราะแต่เดิมได้ถูกสอนให้ปฏิบัติอย่างหนึ่ง พอมีหัวหน้าใหม่ก็ให้ปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่งเป็นต้น

สำหรับผลดีและผลเสียของการคัดเลือกจากแหล่งภายในสามารถแสดงได้ดังตารางในหน้าถัดไป

---

[2] สัมภาษณ์ คุณชรงค์ พันตาวงษ์, หุ้นส่วนสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่, 24 กันยายน 2528.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลดี	ผลเสีย
1. ขวัญและกำลังใจของพนักงานดี เพราะเห็นว่าตนมีโอกาสก้าวหน้า 2. พนักงานจะตั้งใจทำงานเพื่อแสดงผลงาน 3. พนักงานจะจงรักภักดีต่อองค์การและมีความผูกพัน 4. ไม่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกมาก 5. เมื่อทำงานนานขึ้นพนักงานก็จะมีความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพมากขึ้น	1. ต้องเสียเวลาคัดเลือกแสวงหาคนมาแทนในตำแหน่งที่ถูกเลื่อนขึ้นไป 2. พนักงานอาจไม่ยอมรับหัวหน้างานคนใหม่ที่ได้เลื่อนชั้น หรือแต่งตั้งจากบุคคลที่เคยเป็นพนักงานระดับเดียวกับตนมาก่อน 3. พนักงานที่รับมามีแนวทางการปฏิบัติงานสอบบัญชีแตกต่างออกไป ทำให้เกิดความลำบากต่อผู้ช่วยผู้สอบบัญชีอื่นที่ทำงานร่วมกัน

<u>ขั้นตอนการรับสมัครและการคัดเลือก</u>

ขั้นตอนการรับสมัครและคัดเลือกของสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่งเป็นตามตารางในหน้าถัดไป

ขั้นตอน	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพร้ซ	เอินส์ท
1. ประกาศรับสมัคร	/	x	x	/	/
2. กรอกใบสมัคร	/	/	/	*	/
3. ตรวจสอบใบสมัครว่ามีคุณสมบัติครบ	/	/	/	/	/
4. สอบข้อเขียน	/	x	x	x	/
5. สอบสัมภาษณ์	/	/	/	/	/

ตารางแสดงขั้นตอนการรับสมัคร และคัดเลือกของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย

หมายเหตุ / หมายถึงมี

x หมายถึงไม่มี

* หมายถึงไม่มีการกรอกใบสมัครของสำนักงาน แต่ให้ส่งจดหมายสมัครงานเป็นภาษาอังกฤษ พร้อมหลักฐานการศึกษา และรูป

การประกาศรับสมัคร

สื่อที่ใช้ในการรับสมัคร คือ การปิดประกาศที่สถาบันการศึกษา หรือปิดประกาศที่สำนักงานสอบบัญชี ส่วนสำนักงานสอบบัญชีที่ไม่ได้ประกาศรับสมัคร ก็มักจะเป็นที่รู้กันว่า โดยปกติจะรับสมัครปีละ 2 ครั้ง คือหลังจากสอบเสร็จก็ไปขอกรอกใบสมัครได้ ส่วนใหญ่จะเป็นช่วงเดือนพฤศจิกายน และเดือนมีนาคม

คุณสมบัติที่ต้องการคือจบปริญญาตรี สาขาบัญชี ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ มีสำนักงานไพร้ซ วอเตอร์เฮ้าส์ เท่านั้น ที่กำหนดผลการศึกษาไม่ต่ำกว่า 3 เป็นคุณสมบัติที่ต้องการด้วยสำหรับผู้สมัครที่เป็นหญิง ส่วนสำนักงานอื่น ๆ ไม่กำหนด

จำนวนที่รับสมัครของสำนักงานแต่ละแห่ง และแต่ละครั้งไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานเดิมลาออกไปมากเพียงใด หรือมีงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

ก็ตามพอจะประมาณได้ว่า จำนวนที่รับแต่ละปี ของแต่ละสำนักงานเป็นดังนี้

1. บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ณ ถลาง จำกัด ประมาณ 30-40 คน
2. สำนักงานไชยยศ ประมาณ 15 คน
3. สำนักงานไพร์ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ ประมาณ 10 คน
4. สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ ประมาณ 10 คน
5. บริษัท บัญชีกิจ จำกัด ประมาณ 2 คน

สาเหตุที่บริษัท บัญชีกิจ จำกัด รับน้อย เนื่องจากแต่ละปีจะมีนักศึกษาฝึกงานเป็นผู้ช่วยผู้สอบบัญชีประมาณ 60 คน อย่างไรก็ดีการให้นักศึกษาเป็นผู้ช่วยผู้สอบบัญชีอาจมีผลต่อการควบคุมงานให้ได้ตามมาตรฐาน เนื่องจากนักศึกษายังเรียนอยู่การฝึกงานก็จะเป็นระยะเวลาสั้นคือประมาณ 500 ชั่วโมง ซึ่งการอบรมในการปฏิบัติงานอาจจะไม่เพียงพอไม่เหมือนกับพนักงานประจำ ดังนั้นความสนใจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานก็อาจไม่ได้มาตรฐาน

<u>การสอบข้อเขียน</u>

การสอบข้อเขียนมีสำนักงาน 2 ใน 5 แห่งคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน คือบริษัท สำนักงานเอสจีวี-ณ ถลาง จำกัด และสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ การทดสอบจะสอบเป็นกลุ่ม ข้อสอบส่วนใหญ่เป็นแบบปรนัย เนื่องจากผู้สอบมีจำนวนมาก ทดสอบความรู้ได้กว้าง และสะดวกต่อการตรวจข้อสอบ และการให้คะแนนก็เป็นไปอย่างยุติธรรม

สำหรับบริษัท สำนักงานเอสจีวี-ณ ถลาง จำกัด การสอบข้อเขียนจะแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

1. ความรู้บัญชี และการสอบบัญชี 40 คะแนน
2. ภาษาอังกฤษ 40 คะแนน
3. ทดสอบเชาวน์ 20 คะแนน

ส่วนสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ จะมีทั้งสอบข้อเขียนแบบปรนัย และอัตนัย โดยจะทดสอบความรู้ทางบัญชีและสอบบัญชี โดยโจทย์อาจจะเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาไทย และอาจจะมีการสอบอัตนัย โดยให้เรียงความเป็นภาษาอังกฤษ

ลักษณะการสอบข้อเขียนมักจะต้องแข่งกับเวลา และใช้ความระมัดระวังเพราะข้อสอบอาจมีการติดลบถ้าผิด และถึงแม้การสอบบางครั้งจะไม่กำหนดเวลาส่ง

แต่การทำให้เสร็จในเวลาอันสมควร ก็จะแสดงถึงความสามารถของผู้สมัครสอบที่จะปฏิบัติได้รวดเร็ว และรอบคอบ

การสอบสัมภาษณ์

โดยทั่วไปการสอบสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

1. เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้ค้นหาความจริงมากขึ้น เกี่ยวกับตัวผู้สมัครว่าจะเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าจ้างหรือไม่เพียงใด มีบุคลิกลักษณะอย่างไร เพราะจากใบสมัครและการสอบข้อเขียน จะยังไม่สามารถให้ข้อมูลในการตัดสินใจคัดเลือกได้อย่างเพียงพอ

2. เพื่อให้ผู้สมัคร ได้มีโอกาสเข้าใจ หรือมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับองค์การ เนื่องจากมีการสนทนาระหว่าง 2 ฝาย โดยผู้สัมภาษณ์จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เพื่อให้ผู้สมัครได้พิจารณาว่าตรงตามความต้องการของตนด้วยหรือไม่ เช่นผู้สัมภาษณ์อาจจะอธิบายถึงงานที่ทำว่า อาจจะต้องเดินทางต่างจังหวัดหรือทำงานในวันเสาร์ อาทิตย์ สำหรับบางช่วงที่งานชุก เป็นต้น

3. เพื่อสร้างความประทับใจหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์กับองค์การ หรือฝายบริหารขององค์การ

สำหรับสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง จะทำการสัมภาษณ์ผู้สมัคร ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการคัดเลือกคน สำนักงานสอบบัญชีส่วนใหญ่จะสัมภาษณ์เพื่อดูถึง บุคลิก ลักษณะ การตอบได้ที่เหมาะสม ตอบคำถามได้ตรงจุดไม่อ้อมค้อม มีแผนการดำเนินชีวิต มีความคล่องตัวพอสมควร ฯลฯ เพราะโดยลักษณะของงานสอบบัญชีแล้ว ผู้ปฏิบัติงานต้องมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ วางตัวดี เนื่องจากต้องติดต่อสอบถาม และตรวจสอบบัญชีของลูกค้า จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์พอควร

สำนักงานที่สัมภาษณ์โดยถามความรู้เกี่ยวกับบัญชีด้วยคือ บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด ส่วนสำนักงานที่เหลืออีก 4 แห่ง สัมภาษณ์ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เพื่อดูถึงบุคลิกและอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น เว้นแต่ว่าผู้สมัครมีผลการศึกษาที่ไม่ดีนัก ก็อาจจะสัมภาษณ์ โดยถามถึงวิชาการด้วย เช่น บริษัท บัญชีกิจ จำกัด ให้ความสำคัญของความรู้ทางบัญชีโดยดูจากใบประเมินผลการศึกษา หรือ

การสัมภาษณ์ 40% และให้ความสำคัญของบุคลิก เชาวน์ การโต้ตอบ 60% นอกจากนี้ สำนักงานบางแห่งเน้นความสำคัญของภาษาอังกฤษ โดยมีการสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ เช่นสำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ ผู้สมัครจะถูกสัมภาษณ์โดย คุณปีเตอร์ สปีด ซึ่งในการสัมภาษณ์มักจะให้แนะนำตัวเองและเล่าประวัติส่วนตัว รวมทั้งประวัติการศึกษา จากนั้นก็จะพูดคุยเรื่องทั่ว ๆ ไป เป็นที่น่าสังเกตว่าหากจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เป็นการดูบุคลิก ไหวพริบ และความสามารถในการโต้ตอบแล้ว การสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษจะไม่ใช่การทดสอบที่ดี เนื่องจากบุคลิก ไหวพริบและการโต้ตอบจะถูกจำกัดด้วยความสามารถในการใช้ภาษา ทำให้ผลของการคัดเลือกไม่ได้ตรงตามเป้าหมายส่วนบริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด และสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ ก็มีการสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษแต่ไม่ได้เน้นหนัก ส่วนสำนักงานที่ไม่สัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษคือ สำนักงานไชยยศ และบริษัท บัญชีกิจ จำกัด

ผู้ที่ทำการสอบสัมภาษณ์พนักงานมักอยู่ในระดับ MANAGER หรือ PARTNER ดังนี้

สำนักงานสอบบัญชี	ระดับของผู้สัมภาษณ์
บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด	PARTNER 2 คน
บริษัท บัญชีกิจ จำกัด	PARTNER 1 คน คือ เรือตรีสังวรณ์ สุทธิสานนท์
สำนักงานไชยยศ	PARTNER คือคุณสมฤกษ์ กฤษฎามระ และ MANAGER อีก 2 คน
สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์	PARTNER คือคุณปิติ สถิตวศิน (PETER G SPEED)
สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่	PARTNER คือคุณฆรงค์ พันตาวงษ์ หรือ MANAGER อีก 2 คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>การบรรจุพนักงานและการปฐมนิเทศ</u>

สำนักงานสอบบัญชี 4 แห่ง มีระยะทดลองงาน 3 เดือนส่วนบริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด มีระยะทดลองงาน 4 เดือนแล้วจึงบรรจุเป็นพนักงาน

ประจำ สำหรับเงินเดือนเริ่มต้น และเงินค่าครองชีพ หรือพาหนะของสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่ง หลังจากบรรจุแล้วเป็นตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงเงินเดือนเริ่มต้น ค่าครองชีพ และค่าพาหนะของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย

สำนักงานสอบบัญชี	เงินเดือน	ค่าครองชีพ	ค่าพาหนะ	รวมเงินได้
บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด	2,400	1,200	*	3,600+ค่ารถ
บริษัท บัญชีกิจ จำกัด	2,800	200	-	3,000
สำนักงานไชยยศ	3,500	-	-	3,500
สำนักงานไพร์ซ วอเตอร์ เฮ้าส์	4,000	-	*	4,000
สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่	3,500	-	600	4,100

* ค่าพาหนะไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับระยะทางจากบ้านไปลูกค้า หักด้วยระยะทางจากบ้านไปสำนักงาน ตามอัตราที่เป็นจริงและสมควร

เมื่อบรรจุพนักงานแล้ว ก็จะมีการปฐมนิเทศพนักงานโดย PARTNER หรือ MANAGER เป็นเวลาประมาณ 2 ชั่วโมง จากนั้นก็อาจจะมีการอบรมต่ออีก 2-3 วัน ทั้งนี้ในธุรกิจสอบบัญชีจะต่างจากธุรกิจอื่น การปฐมนิเทศจะตามด้วยการอบรมทันที เพราะการปฏิบัติงานจริงจะต้องอาศัยความรู้จากการอบรม ในการปฐมนิเทศก็จะแนะนำให้รู้จัก PARTNER ของสำนักงานสอบบัญชีและ/หรือ MANAGER นอกจากนี้ก็จะกล่าวถึงสภาพการทำงาน และมอบหมายพนักงานให้กับหัวหน้ากลุ่มงาน (หากมีการจัดกลุ่ม/สายงาน)

สำหรับประโยชน์ของการปฐมนิเทศ พอจะประมวลได้ดังนี้

1) ทำให้พนักงานใหม่รู้จักว่าใคร เป็นใคร ในสำนักงานสอบบัญชีที่ตนเข้าทำงานทำให้รู้สึกไม่เคว้งคว้าง

2) ทำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักคุ้นเคยกันเอง

3) เป็นการลดความกังวลและความกลัวของพนักงานใหม่ เพราะการปฐมนิเทศจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำ อีกทั้งยังส่งมอบพนักงานใหม่ให้เข้ากลุ่ม (หากมี) และ/หรือมอบหมายให้พนักงานรุ่นพี่ช่วยดูแล

4) ลดต้นทุนในระยะยาว เนื่องจากในการปฐมนิเทศ จะบอกถึงลักษณะงานที่ต้องทำ ว่าเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ มีความก้าวหน้า ต้องทำงานหนัก และซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพเพียงใด ดังนั้นหากมีการปฐมนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เสริมสร้างกำลังใจพนักงาน ในการเริ่มต้นทำงานขณะเดียวกันหากพนักงานใหม่ทราบลักษณะงานที่ต้องทำแล้วรู้ว่าตนไม่ชอบงานเช่นนี้หรือมีข้อจำกัดที่ตนไม่สามารถปฏิบัติได้ก็อาจจะลาออกไปเสียตั้งแต่ต้น ซึ่งก็จะเป็นผลดีกว่าที่สำนักงานจะทุ่มเทให้การอบรมจนทำงานได้แล้วจึงลาออก เพราะหากใจไม่รัก ผลงานก็คงไม่ดี นอกจากนี้การอบรมและเงินเดือน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำนักงานต้องให้ก็ล้วนแต่เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ถ้าพนักงานทราบแต่ต้นว่าตนมีข้อจำกัดไม่สามารถปฏิบัติงานเช่นนี้ได้ และได้ลาออกไปก็จะทำให้สำนักงานสอบบัญชีลดค่าใช้จ่ายไปได้

จากที่ศึกษาถึงการรับสมัคร และคัดเลือกของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุดทั้ง 5 แห่ง พอจะสรุปได้ตามตารางที่ 3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 สรุปการรับสมัครและคัดเลือกของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่งในประเทศไทย

ข้อสรุปการรับสมัครและคัดเลือก	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพรัช	เอินส์	
1. เหตุผลสำคัญที่รับสมัครพนักงานเพิ่ม						
ก. เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก	/	/	/	/	/	
ข. มีลูกค้าเพิ่ม	/	/	/	/	/	
2. นโยบายการรับสมัคร						
ก. รับสมัครพนักงานทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งสูงหรือต่ำ	-	/	-	-	-	
ข. รับสมัครเฉพาะตำแหน่ง JUNIOR	/	-	/	/	/	
ค. เปิดรับสมัครทุกวัน	-	/	/	/	-	
ง. รับสมัครเฉพาะเวลาที่กำหนด ซึ่งมักจะเป็นช่วงหลังสอบเสร็จ คือปีละ 2 ครั้ง	/	-	-	-	/	
3. ขั้นตอนการรับสมัครและคัดเลือก						
ก. ประกาศรับสมัคร	/	-	-	/	/	
ข. กรอกใบสมัครหรือจดหมายสมัครงาน	/	/	/	/	/	
ค. ตรวจสอบใบสมัครหรือจดหมายสมัครงานว่าคุณสมบัติครบ	/	/	/	/	/	
ง. สอบข้อเขียน	/	-	-	-	/	
จ. สอบสัมภาษณ์	/	/	/	/	/	
ฉ. ตรวจสุขภาพ	-	-	-	-	-	
4. การประกาศรับสมัคร						
ก. ปิดประกาศตามสถาบันการศึกษา หรือปิดประกาศที่สำนักงานฯ	/	-	-	/	/	
ข. ลงรับสมัครในหน้าหนังสือพิมพ์	-	-	-	-	-	
4.1 คุณสมบัติที่ต้องการ						
ก. ปริญญาตรีสาขาบัญชี	/	/	/	/	/	
ข. ปริญญาตรีสาขาวิชาอื่นที่มีการศึกษาวิชาบัญชีมาพอสมควร	/	/	-	-	-	
ค. ผลการศึกษาไม่ต่ำกว่า 3 สำหรับหญิง	-	-	-	/	-	
4.2 การกำหนดจำนวนพนักงานที่จะรับเพิ่ม						
ก. ให้กลุ่มเสนอ ให้ผู้บริหารพิจารณา	/	/	/	-	-	
ข. ผู้บริหารพิจารณาเอง	-	-	-	/	/	
4.3 จำนวนคนที่รับในแต่ละปี ประมาณ	30-40	2	15	10	10	

ข้อสรุปการรับสมัครและคัดเลือก	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพรัช	เอิบสิน
5. การสอบข้อเขียน					
ความรู้ที่ใช้ในการสอบ					
ก. วิชาบัญชีและวิชาสอบบัญชี	/	-	-	-	/
ข. ภาษาอังกฤษ	/	-	-	-	/
ค. เชาวน์	/	-	-	-	-
ชนิดของข้อเขียน					
ก. ปรนัย	/	-	-	-	/
ข. อัตนัย	-	-	-	-	/
6. การสอบสัมภาษณ์					
จำนวนผู้สัมภาษณ์	2	1	1-2	1	2-3
ระดับของผู้สัมภาษณ์					
ก. PARTNER	/	/	/	/	/
ข. MANAGER	-	-	/	-	/
สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้สัมภาษณ์ถามเพื่อใช้ตัดสินคือ					
ก. ความรู้บัญชี และสอบบัญชี	-	-	-	-	/
ข. ภาษาอังกฤษ	/	-	-	/	/
ค. บุคลิกท่าทาง ความมั่นใจในตนเอง	/	/	/	/	/
การสนทนาโต้ตอบ					
7. การบรรจุคนเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ					
ระยะทดลองงาน...เดือน	4	3	3	3	3
ผลตอบแทนหลังการบรรจุ					
เงินเดือนเริ่มต้น	2,400	2,800	3,500	4,000	3,500
ค่าครองชีพ	1,200	200	-	-	-
ค่าพาหนะ	*	-	-	*	600
กำหนดเวลาอย่างต่ำที่ต้องทำงาน..ปี	1	-	1	-	-
ผู้ปฐมนิเทศ					
-PARTNER	/	/	/	/	-
-MANAGER	-	-	-	-	/
-SUPERVISOR	-	/	-	-	-

* ค่าพาหนะตามอัตราที่เป็นจริงและสมควร

การพัฒนาและการฝึกอบรม

เนื่องจากวิชาชีพสอบบัญชีเป็นวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ได้จากการศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่ง และในทางปฏิบัตินั้นมีปัญหามากมายในการสอบบัญชี ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการลูกค้าด้วย นอกจากนี้การตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้สอบบัญชีเป็นสำคัญ เช่น การให้นัยสำคัญของรายการที่ผิดพลาดที่มีผลต่อการให้ความเห็นของผู้สอบบัญชีที่มีผลต่องบการเงินของลูกค้า การเลือกรายการที่จะทดสอบว่าจะเลือกรายการใด จำนวนเท่าใดเป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาและฝึกอบรมจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะฝึกฝนให้ความรู้รวมทั้งเทคนิคในการปฏิบัติแก่พนักงานของสำนักงาน

นอกจากการให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพแล้ว การพัฒนาคุณภาพของผู้ที่จะประกอบวิชาชีพสอบบัญชีก็ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง คุณภาพจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานใด มาตรฐานของผู้สอบบัญชีประกอบด้วยมาตรฐานทางมารยาท และมาตรฐานทางวิชาชีพ ซึ่งมาตรฐานทั้งสองต้องมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปกป้องประโยชน์ของสาธารณชน โดยมาตรฐานทางมารยาทถูกกำหนดไว้เพื่อมิให้สมาชิกประพฤติตนในการให้บริการโดยมิชอบเพื่อป้องกันชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ ขณะเดียวกันมาตรฐานทางวิชาชีพก็ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สำหรับสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่งเมื่อได้มีการปฐมนิเทศแล้ว ก็จะอบรมพนักงานใหม่ต่อไป สำหรับสำนักงานสอบบัญชีที่ได้จัดแบ่งสายแบ่งกลุ่ม เพื่อปฏิบัติหน้าที่โดยจัดกลุ่มแน่นอนว่า ใครอยู่สายใดหรือกลุ่มใดก็จะมอบหมายพนักงานให้อยู่ในความดูแลของหัวหน้าสาย หรือผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีรุ่นพี่

ในการฝึกอบรมและพัฒนานั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือเก่า ซึ่งจะทำให้เขาเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การฝึกอบรม และพัฒนาเป็นการลดความกังวลอันเกิดจากความไม่รู้ และทำให้พนักงานมีความมั่นใจมากขึ้นในการตัดสินใจ และปฏิบัติตาม

<u>ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา</u>

ความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรมของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง เท่าที่ประมวลได้คือ

1) การเสริมสร้างคุณภาพของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สร้างเสริมพนักงานให้มีวิจารณญาณที่ดี

2) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานในแนวทางที่สอดคล้องกัน

3) ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เช่นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการลงบัญชีของลูกค้าทำให้ผู้สอบบัญชีต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ในด้านนี้

4) เป็นการเตรียมตัวพนักงาน เพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือทดแทนพนักงานเดิมที่ลาออกไป

5) การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ หรือภาษี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีต้องเรียนรู้และตามให้ทัน

6) เทคนิคการตรวจสอบ พร้อมทั้งปัญหาการสอบบัญชีที่ก้าวหน้าขึ้น เป็นความจำเป็นที่สำนักงานสอบบัญชีชั้นนำจะนำมาใช้ ซึ่งก็ต้องมีการอบรมพนักงานส่วนใหญ่เทคนิคดังกล่าว ก็จะมีการเรียนรู้สืบทอดจากต่างประเทศ ที่เขามีความก้าวหน้ากว่า

7) วิธีการเข้าหาลูกค้า มารยาทในการติดต่องานนับว่าเป็นความจำเป็นที่จะทำให้ลูกค้ายอมรับนับถือ อีกทั้งให้ความร่วมมือในการสอบบัญชี

<u>ขั้นตอนของการฝึกอบรม</u>

1. การตั้งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา ในการตั้งจุดมุ่งหมายนี้ก็ต้องสำรวจหาความจำเป็นก่อน เช่น เมื่อสำรวจความจำเป็นในการอบรมแล้วพบว่ามีปัญหาการใช้ภาษา ในการติดต่อกับลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างประเทศ แต่พนักงานมีความรู้ภาษาอังกฤษยังไม่เพียงพอที่จะสื่อสารให้เข้าใจได้ ดังนั้นจึงตั้งจุดมุ่งหมาย จะให้การอบรมภาษาอังกฤษแก่ผู้ช่วยผู้สอบบัญชี ให้สามารถโต้ตอบเป็นภาษาอังกฤษ และเข้าใจเอกสารภาษาอังกฤษที่ใช้ประกอบในการตรวจสอบด้วย

2. วางแผนการฝึกอบรมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยแยกแยะเนื้อหาของการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรต่อเนื่อง เช่น จะให้การอบรมทั้งการพูด การทำความเข้าใจ และการเขียนเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งแน่นอนว่าต้องมีศัพท์เทคนิค

3. วิธีการประชุมหรือถกปัญหาร่วมกัน ถือเป็นวิธีการอบรมเฉพาะตัวเฉพาะเรื่อง โดยเฉพาะงานด้านวิชาชีพเป็นวิธีที่จะถ่ายทอดความนึกคิดระหว่างกัน การอบรมโดยวิธีนี้เหมาะกับผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในปัญหาที่ประชุมมาก่อนไม่มากก็น้อย การถกปัญหาร่วมกันจะช่วยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงานวิชาชีพที่จะต้องได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน[1] จากการสัมภาษณ์สำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง ปรากฏว่าต่างก็จัดให้มีการอบรมโดยการประชุมหรือถกปัญหาร่วมกันสำหรับพนักงานระดับ SENIOR ขึ้นไป โดยมักจะจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ เช่นทุกอาทิตย์ เป็นต้น ข้อดีของวิธีนี้คือทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกัน เป็นการระดมความคิดซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจสำหรับปัญหาที่นำมาประชุม และเนื่องจากมีการร่วมแสดงความคิดทำให้การประชุมไม่น่าเบื่อหน่าย อย่างไรก็ตามข้อเสียของวิธีนี้คือหากผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนมาก จะทำให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างไม่ทั่วถึงอาจมีการขัดแย้งระหว่างผู้แสดงความคิดเห็น และเสียเวลามากในการสรุปประเด็นข้อแก้ไขที่เหมาะสมออกมา อย่างไรก็ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำการประชุมด้วยที่จะกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น หรือยุติข้อขัดแย้งและหาข้อสรุปจากการประชุม

4. การฝึกการทำงาน เป็นการฝึกการปฏิบัติงานจริง สถานที่ก็จะเป็นสถานที่ปฏิบัติงานนั่นเองถือเป็นการทำงานไปเรียนรู้ไป ข้อดีของวิธีนี้คือทำให้พนักงานได้ฝึกงานที่ตนจะต้องปฏิบัติงานจริงและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอนงาน วิธีการอบรมนี้ใช้กับสำนักงานสอบบัญชีทุกแห่ง

<u>แหล่งของการจัดอบรมและพัฒนา</u>

สำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง จะจัดให้มีการอบรมและพัฒนาแก่พนักงานโดยมีแหล่งของการให้การอบรมและพัฒนา 2 แหล่ง คือ

---

[1] ธงชัย สันติวงษ์, <u>การบริหารงานบุคคล</u>, พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 175

1. การจัดอบรมโดยสำนักงาน
2. การส่งพนักงานไปฝึกอบรมและพัฒนาโดยผู้จัดอบรม ไม่ใช่สำนักงาน

1. การจัดอบรมโดยสำนักงาน

สำหรับการอบรมโดยสำนักงานเป็นผู้จัดขึ้นเองนั้น วิทยากรส่วนใหญ่ก็จะเป็นบุคคลภายในคือระดับ SUPERVISOR ขึ้นไป และช่วงเวลาในการจัดอบรมมักจะเป็นระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนธันวาคม ซึ่งต่อไปจะได้กล่าวถึงการจัดอบรมโดยสำนักงานเป็นผู้จัดขึ้นเอง สำหรับสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่งดังนี้

บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด มีการอบรมโดยสำนักงานเอง หรือที่เรียกว่า IN HOUSE TRAINING ซึ่งจัดหลักสูตรการตรวจสอบเป็น 2 ชนิด คือ

1. หลักสูตรการตรวจสอบปกติ (REGULAR AUDIT)
2. หลักสูตรการตรวจสอบคอมพิวเตอร์ (COMPUTER AUDIT)

หลักสูตรการตรวจสอบปกติเป็นหลักสูตรที่จัดไว้สำหรับระดับ JUNIOR, SEMI-SENIOR และ SENIOR เนื้อหาการอบรมจะมีทั้งเทคนิคการสอบบัญชี ปัญหาการสอบบัญชีกฎหมายและภาษี แต่จะยากขึ้นตามลำดับ วิธีการอบรมส่วนใหญ่เป็นกรณีศึกษา ส่วนหลักสูตรการตรวจสอบคอมพิวเตอร์ ก็จะจัดอบรมให้กับกลุ่มตรวจสอบคอมพิวเตอร์ หรือ C.A.G (COMPUTER AUDIT GROUP) ที่ตรวจสอบลูกค้าที่ใช้คอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ในระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปจะมีการประชุมทุกอาทิตย์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในงานตรวจสอบ พร้อมทั้งปัญหาในการตรวจสอบต่าง ๆ อีกทั้งยังมีการอบรมภาษาอังกฤษด้วย ส่วนระดับ SENIOR ลงมา ทางบริษัทสำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง ก็ได้สนับสนุนให้มีการศึกษาภาษาอังกฤษ โดยออกค่าใช้จ่ายให้สำหรับผู้ที่ศึกษาที่ เอ.ยู.เอ นอกจากนี้ก็ยังสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหา

ความรู้และค้นคว้าด้วยตน เองโดยจัดห้องสมุดไว้ให้

สำหรับวิธีการอบรมของแต่ละระดับ จากการออบแบบสอบถาม เป็น ไปตาม ตารางในหน้าถัด ไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ของ บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด ส่วนเนื้อหาการอบรม จากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางข้างล่าง

วิธีการอบรม / ระดับ	การบรรยาย	กรณีศึกษา	การประชุม	การฝึกการทำงาน	อบรมหรือสัมมนาภายนอก
JUNIOR	16	44	16	24	-
SEMI SENIOR	16	42	31	11	-
SENIOR	32	32	28	4	4

ตารางที่ 5 แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่างๆ ของบริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด

ระดับ / เนื้อหา	เทคนิคการสอบบัญชี	ปัญหาการสอบบัญชี	ภาษี	ภาษาอังกฤษ	รวม
JUNIOR	60	26	7	7	-
SEMI-SENIOR	37	42	17	4	-
SENIOR	32	32	14	4	18

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4 และตารางที่ 5 พบว่า

1. พนักงานในระดับ JUNIOR ใช้วิธีการอบรมตามลำดับดังนี้คือ ใช้กรณีศึกษาร้อยละ 44 ใช้การฝึกการทำงานร้อยละ 24 ใช้การบรรยายและการประชุมเท่ากันคือร้อยละ 16 ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเน้นหนักตามลำดับดังนี้ ร้อยละ 60 เป็นการอบรมเทคนิคการสอบบัญชีร้อยละ 26 เป็นการอบรมปัญหาการสอบบัญชี ส่วนเนื้อหาการอบรมภาษีและภาษาอังกฤษ เป็นร้อยละ 7 เท่ากัน

2. พนักงานระดับ SEMI-SENIOR ใช้วิธีการอบรมตามลำดับดังนี้คือ ใช้กรณีศึกษาร้อยละ 42 ใช้การประชุมร้อยละ 31 ใช้การบรรยายร้อยละ 16 และใช้การฝึกการทำงาน ร้อยละ 11 สำหรับเนื้อหาการอบรมจะเป็นปัญหาการสอบบัญชีมากที่สุด คือร้อยละ 42 เป็นเทคนิคการสอบบัญชีร้อยละ 37 เป็นภาษีร้อยละ 17 และเป็นภาษาอังกฤษร้อยละ 4

3. พนักงานในระดับ SENIOR ใช้วิธีการอบรมตามลำดับดังนี้คือ ใช้วิธีการบรรยายและกรณีศึกษาเท่ากันคือ ร้อยละ 32 ใช้การประชุมร้อยละ 28 ใช้การฝึกการทำงานร้อยละ 4 และใช้การอบรมตามหลักสูตรหรือสัมนานอกสถานที่ (สำนักงานไม่ใช่ผู้จัด) ร้อยละ 4 สำหรับเนื้อหาการอบรม จะเป็นเทคนิคการสอบบัญชีและปัญหาการสอบบัญชีเท่า ๆ กัน คือร้อยละ 32 เป็นภาษีร้อยละ 14 ภาษาอังกฤษร้อยละ 4 และอื่น ๆ ร้อยละ 18

ดังนั้น โดยภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานระดับ SENIOR ลงมาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการอบรมคือ กรณีศึกษา ส่วนเนื้อหาการอบรมส่วนใหญ่จะเน้นหนักเทคนิคและปัญหาการสอบบัญชี ซึ่งจากการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามก็ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน ส่วนระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปนั้น ข้อมูลจะได้จากการสัมภาษณ์แหล่งเดียว เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามในระดับดังกล่าวไม่มี

<u>บริษัท บัญชีกิจ จำกัด</u>

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท บัญชีกิจ จำกัด จัดอบรมพนักงานระดับ JUNIOR โดยใช้วิธีการฝึกทำงาน (ON THE JOB TRAINING) โดยฝึกปฏิบัติ

งานจริง ภายใต้การดูแลของ SENIOR และ SUPERVISOR ประกอบกับการจัดประชุม จากนั้นก็จะจัดให้มีการสอบปีละ 3 ครั้ง โดยทดสอบความรู้ทั่วไปทั้งการปฏิบัติและวิชาการ 2 ครั้ง ส่วนอีก 1 ครั้ง เป็นการสอบโดยใช้กรณีศึกษา ส่วนระดับ SENIOR ก็ให้มีการประชุมกันอาทิตย์ละครั้ง โดยประชุมวันเสาร์ครึ่งวัน ซึ่งเป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำปัญหาที่พบมาพูดคุยกัน และช่วยกันหาแนวทางแก้ไข ส่วนระดับ SUPERVISOR ก็ประชุมกันประมาณ เดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ เมื่อมีการสัมมนาภาษีอากร ซึ่งจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก ก็จะส่งพนักงานระดับ SENIOR ขึ้นไปเข้าร่วมสัมมนา ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเน้นหนักกฎหมายภาษีอากร ปัญหาและเทคนิคการสอบบัญชี

สำหรับวิธีการอบรมของแต่ละระดับจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางในหน้าถัดไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัท บัญชีกิจ จำกัดส่วนเนื้อหาการอบรม จากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางข้างล่าง

วิธีการอบรม / ระดับ	การบรรยาย	กรณีศึกษา	การประชุม	การฝึกการทำงาน	อบรมหรือสัมนาภายนอก
JUNIOR	11	-	78	11	-
SENIOR	-	50	50	-	-
PARTNER	-	-	50	-	50

ตารางที่ 7 แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ ของ บริษัท บัญชีกิจ จำกัด

ระดับ / เนื้อหา	เทคนิคการสอบบัญชี	ปัญหาการสอบบัญชี	ภาษี	ภาษาอังกฤษ	รวม
JUNIOR	29	36	14	14	7
SENIOR	-	67	33	-	-
PARTNER	-	50	50	-	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 6 และ 7 พบว่า

1. พนักงานในระดับ JUNIOR ใช้วิธีการอบรมตามลำดับดังนี้ คือใช้การประชุมร้อยละ 78 ใช้การฝึกการทำงานและการบรรยายเท่ากัน คือร้อยละ 11 ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเป็นปัญหาการสอบบัญชี ร้อยละ 36 เทคนิคการสอบบัญชี ร้อยละ 29 ภาษีและภาษาอังกฤษเท่ากันคือร้อยละ 14 และอื่น ๆ ร้อยละ 7

2. พนักงานในระดับ SENIOR ใช้วิธีการอบรมโดยการประชุมและกรณีศึกษาเท่ากัน ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเป็นปัญหาการสอบบัญชีร้อยละ 67 และภาษีร้อยละ 33

3. พนักงานในระดับ PARTNER ใช้วิธีการอบรมและพัฒนา โดยการประชุม และการสัมนาภายนอก (สำนักงานมิใช่ผู้จัด) เนื้อหาการอบรมจะเป็นปัญหาการสอบบัญชี และภาษีเท่ากันคือร้อยละ 50

ดังนั้น โดยภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่จะใช้วิธีการอบรมโดยการประชุม สำหรับเนื้อหาการอบรมในระดับ SENIOR ลงมาจะเป็นปัญหา และเทคนิคการสอบบัญชี ส่วนเนื้อหาเกี่ยวกับภาษีอากรจะเริ่มเน้นหนักมากขึ้นในพนักงานระดับที่สูงขึ้น

<u>สำนักงานไชยยศ</u>

จากการสัมภาษณ์พบว่า สำนักงาน ไชยยศจัดอบรมพนักงาน โดยจัดเป็นประชุมสัมมนาประจำปี ซึ่งแบ่งการอบรมเป็น 2 ระดับ

1. ระดับ ASSISTANT 1, ASSISTANT 2, จะมีการอบรมโดยวิทยากรภายในคือระดับ MANAGER หรือ SUPERVISOR นอกจากนี้ก็อาจจะมีวิทยากรภายนอก เช่น วิทยากรจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และจากกรมสรรพากร เป็นต้น

2. ระดับ SENIOR ขึ้นไปจะมีการอบรมโดยผู้ชำนาญจาก TOUCHEROSS INTERNATIONAL ซึ่งจะบรรยายเป็นภาษาอังกฤษ และมีการแปลเป็นภาษาไทย โดยการประชุมสัมมนาประจำปี จะจัดขึ้นที่ต่างจังหวัดประมาณ 3-5 วัน ประมาณ

เดือนตุลาคม-ธันวาคม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสำนักงาน ไชยยศ มีการแบ่งกลุ่ม แบ่งสายงานอย่างชัดเจนว่าใครอยู่กลุ่มใด และตรวจสอบลูกค้ารายใด ดังนั้นการจัดให้มีการประชุม เพื่ออบรมความรู้โดยคนในกลุ่มเอง จึงเป็นแนวทางอบรมที่สำนักงานไชยยศใช้กับพนักงานด้วย และสำหรับระดับ ASSISTANT 1, ASSISTANT 2 วิธีการอบรมพนักงาน จึงเป็นวิธีการฝึกทำงานสำหรับพนักงานเข้าใหม่ นอกจากนี้จะจัดอบรมพิเศษเพื่อเตรียมตัวปฏิบัติงานโดยปฐมนิเทศและอบรม 2 วัน จากนั้นก็มีการอบรมการสอบบัญชีอาทิตย์ละครึ่งวัน เป็นระยะเวลาประมาณ 2 - 3 เดือน การการอบรมส่วนใหญ่ก็มีทั้งการบรรยาย และกรณีศึกษา ส่วนในระดับ SENIOR ขึ้นไปก็จะจัดประชุมกันอาทิตย์ละ 1 ครั้งโดยประมาณ

สำหรับวิธีการอบรมของแต่ละระดับจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางในหน้าถัดไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ของสำนักงานไชยยศ ส่วนเนื้อหาการอบรมจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางข้างล่าง

วิธีการอบรม / ระดับ	การบรรยาย	กรณีศึกษา	การประชุม	การฝึกการทำงาน	อบรมหรือสัมนาภายนอก
ASSISTANT	-	-	-	100	-
SENIOR	28	5	39	17	11
SUPERVISOR	-	-	50	-	50
MANAGER	25	25	25	-	25

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ ของ สำนักงาน ไชยยศ จำกัด

ระดับ / เนื้อหา	เทคนิคการสอบบัญชี	ปัญหาการสอบบัญชี	ภาษี	ภาษาอังกฤษ	รวม
ASSISTANT	20	40	40	-	-
SENIOR	23	47	24	-	6
SUPERVISOR	-	50	-	-	50
MANAGER	40	40	20	-	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 8 และ 9 พบว่า

1) พนักงานระดับ ASSISTANT ใช้วิธีการอบรมโดยการฝึกการทำงาน ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเป็นเทคนิคการสอบบัญชีร้อยละ 20 ปัญหาการสอบบัญชีร้อยละ 40 และภาษีร้อยละ 40

2) พนักงานในระดับ SENIOR ใช้วิธีการอบรมโดยการประชุมร้อยละ 39 การบรรยายร้อยละ 28 การฝึกการทำงานร้อยละ 17 การอบรมและสัมนาภายนอก (สำนักงานไม่ใช่ผู้จัด) ร้อยละ 11 และกรณีศึกษาร้อยละ 6 ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเน้นหนักปัญหาการสอบบัญชีร้อยละ 47 ภาษีร้อยละ 24 เทคนิคการสอบบัญชีร้อยละ 23 และอื่น ๆ ร้อยละ 6

3) พนักงานระดับ SUPERVISOR ใช้วิธีการอบรมโดยการประชุมร้อยละ 50 และอบรมหรือสัมนานอกสถานที่ร้อยละ 50 ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเป็นปัญหาการสอบบัญชีร้อยละ 50 และอื่น ๆ ร้อยละ 50

4) พนักงานระดับ MANAGER ใช้วิธีการอบรมโดยการบรรยาย กรณีศึกษา และการประชุมอย่างละเท่า ๆ กัน โดยเน้นหนักเนื้อหาการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอบบัญชีและปัญหาการสอบบัญชีเท่ากันคือร้อยละ 40 และภาษีร้อยละ 20

<u>สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์</u>

จากการสัมภาษณ์พบว่า สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ มีการจัดอบรมเกี่ยวกับ การสอบบัญชีแก่พนักงานใหม่ประมาณ 2 อาทิตย์ โดยวิทยากรภายใน นอกจากนี้ก็มีการอบรมอีก 1 อาทิตย์ ประมาณเดือนธันวาคม โดยวิทยากรภายนอก เพราะฉะนั้นระยะเวลาการอบรมสำหรับพนักงานระดับ JUNIOR จึงประมาณปีละ 3 อาทิตย์ สำหรับวิธีการอบรมส่วนใหญ่ก็ใช้วิธีการบรรยาย และกรณีศึกษา สำหรับระดับ SENIOR ก็มีการอบรมปีละประมาณ 1-2 อาทิตย์ โดยใช้วิธีการอบรมเช่นเดียวกับระดับ JUNIOR เพียงแต่เนื้อหาจะยุ่งยากสลับซับซ้อนกว่า นอกจากนี้ยังมีการประชุมทุกอาทิตย์ โดยประชุมทุกวันจันทร์ ตอนเช้าในระดับ SENIOR ที่คุมงาน (IN CHARGE JOB) อีกด้วย

เนื่องจากสำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ เน้นความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษ ดังนั้นทางสำนักงานจึงจัดให้มีการอบรมภาษาอังกฤษทุกวัน ตอนเช้า 7.30-9.30 น. ทุกเดือน ยกเว้นเดือนมกราคม-เมษายน นอกจากนั้นยังจูงใจโดยปรับเงินเดือนให้ หากสอบภาษาอังกฤษที่ BRITISH COUNCIL ได้

โดย ถ้าสอบผ่านระดับ 1 จะได้เงินเพิ่ม 250 บาท

" " 2 " " 500 "

" " 3 " " 1,000 "

สำหรับวิธีการอบรมของแต่ละระดับจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางในหน้าถัดไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ของสำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ ส่วนเนื้อหาการอบรมจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางข้างล่าง

วิธีการอบรม / ระดับ	การบรรยาย	กรณีศึกษา	การประชุม	การฝึกการทำงาน	อบรมหรือสัมนาภายนอก
JUNIOR	31	31	6	26	6
SENIOR	36	24	16	16	8
SUPERVISOR	-	-	-	-	100

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ ของสำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์

ระดับ / เนื้อหา	เทคนิคการสอบบัญชี	ปัญหาการสอบบัญชี	ภาษี	ภาษาอังกฤษ	รวม
JUNIOR	37	26	11	26	-
SENIOR	67	6	20	7	-
SUPERVISOR	-	-	-	-	100

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 10 และ 11 พบว่า

1) พนักงานในระดับ JUNIOR ใช้วิธีการอบรมโดยการบรรยายและกรณีศึกษาเท่า ๆ กันคือร้อยละ 31 ใช้วิธีการฝึกการทำงานร้อยละ 26 ใช้วิธีการประชุมและการอบรมหรือสัมนาภายนอกเท่ากัน คือร้อยละ 6 และวิธีอื่น ๆ ร้อยละ 6 ส่วนเนื้อหาที่อบรมจะเป็นเทคนิคการสอบบัญชี ร้อยละ 37 ปัญหาการสอบบัญชี และภาษาอังกฤษเท่ากัน คือร้อยละ 26 และเป็นภาษีร้อยละ 11

2) พนักงานในระดับ SENIOR ใช้วิธีการอบรม โดยการบรรยายร้อยละ 36 กรณีศึกษาร้อยละ 24 การประชุมร้อยละ 16 การฝึกการทำงานร้อยละ 16 และการอบรมหรือสัมนาภายนอก ร้อยละ 8

3) พนักงานในระดับ SUPERVISOR ใช้วิธีการอบรมโดยการอบรมหรือสัมนาภายนอก

<u>สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่</u>

จากการสัมภาษณ์พบว่า สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ มีการจัดอบรมเทคนิคและปัญหาการสอบบัญชีแก่พนักงาน ส่วนใหญ่จะอบรมโดยวิทยากรภายใน สำหรับพนักงานระดับ JUNIOR จะให้เข้ารับการอบรมปีละประมาณ 75 ชั่วโมง เป็นระยะเวลาประมาณเดือนครึ่ง ส่วนพนักงานระดับ SENIOR จะมีการอบรมประมาณ 40 ชั่วโมง เป็นระยะเวลาประมาณเดือนครึ่งเช่นกัน แต่จะอบรมนอกเวลางาน ซึ่งการอบรมส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบรรยาย และกรณีศึกษา

เนื่องจากสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ เน้นความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษโดยเฉพาะการเขียน ดังนั้นทางสำนักงานจึงจัดให้มีการอบรมภาษาอังกฤษตอนเย็น 17-18.30 น. อาทิตย์ละ 3 วัน โดยจะอบรมประมาณเดือนพฤษภาคมไปจนถึงเดือนธันวาคม

สำหรับวิธีการอบรมของแต่ละระดับจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของวิธีการอบรมที่ใช้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ของสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ ส่วนเนื้อหาการอบรมจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางข้างล่าง

วิธีการอบรม / ระดับ	การบรรยาย	การศึกษา	การประชุม	การฝึกการทำงาน	อบรมหรือสัมนาภายนอก
JUNIOR	22	30	26	17	5
SENIOR	0	50	17	33	-

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของเนื้อหาการอบรมที่ใช้กับพนักงานระดับต่าง ๆ ของสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่

ระดับ / เนื้อหา	เทคนิคการสอบบัญชี	ปัญหาการสอบบัญชี	ภาษี	ภาษาอังกฤษ	รวม
JUNIOR	56	19	13	6	6
SENIOR	37	27	18	18	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 12 และ 13 พบว่า

1) พนักงานระดับ JUNIOR จะใช้วิธีการอบรมตามลำดับดังนี้ ใช้กรณีศึกษาร้อยละ 30 ใช้การประชุมร้อยละ 26 ใช้การบรรยายร้อยละ 22 ใช้การฝึกการทำงานร้อยละ 17 และการอบรมหรือสัมนาภายนอก ร้อยละ 5 ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเน้นหนักเทคนิคการสอบบัญชีร้อยละ 56 ปัญหาการสอบบัญชีร้อยละ 19 ภาษีร้อยละ 13 ภาษาอังกฤษร้อยละ 6 และอื่น ๆ ร้อยละ 6

2) พนักงานระดับ SENIOR จะใช้วิธีการอบรมโดยกรณีศึกษาร้อยละ 50 โดยการฝึกการทำงานร้อยละ 33 และโดยการประชุมร้อยละ 17 ส่วนเนื้อหาการอบรมจะเป็นเทคนิคการสอบบัญชีร้อยละ 37 ปัญหาการสอบบัญชีร้อยละ 27 ภาษีร้อยละ 18 และภาษาอังกฤษร้อยละ 18

2. <u>ส่งพนักงานไปฝึกอบรมและพัฒนาโดยผู้จัดอบรมไม่ใช่สำนักงาน ซึ่งผู้วิจัยขอแยกสถานที่อบรมและพัฒนาเป็น</u>

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนาภายในประเทศ

สำหรับการฝึกอบรมโดยส่งพนักงานไปฝึกอบรมในประเทศนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมทั้งทางด้านบัญชีและภาษีอากร เช่น สัมมนาภาษีเงินได้ ปัญหาภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภาษี ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานภายนอกที่จัดอบรมสัมมนาขึ้นก็มีมากมายที่น่าสนใจ เช่น ศูนย์ศึกษากฎหมายและภาษีอากร หรือสมาคมศิษย์เก่าธรรมศาสตร์ หรือกรมสรรพากร ฯลฯ นอกจากนี้ก็มีการประชุมนักบัญชีทั่วประเทศ หรือการจัดสัมมนาผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ที่สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสอบบัญชีเป็นผู้จัดให้มีขึ้น ในการส่งพนักงานไปอบรมนี้ สำนักงานสอบบัญชีบางแห่งก็จะให้พนักงานของตนเข้าอบรม โดยออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมดโดยคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมไปอบรม หรือสำนักงานบางแห่ง ก็จะเปิดโอกาสให้พนักงานของตนทุกคนเข้าอบรมได้ แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายครึ่งหนึ่ง และสำนักงานออกให้ครึ่งหนึ่ง เช่น สำหรับการจัดประชุมนักบัญชี ที่ทางสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยจัดขึ้น ทางสำนักงานสอบบัญชีไชยยศจะให้พนักงานที่เป็นผู้สอบบัญชีแล้ว

เข้าประชุม โดยออกค่าใช้จ่ายให้ ส่วนบริษัท สำนักงาน เอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด จะให้พนักงานระดับ SEMI-SENIOR ขึ้นไป เฉพาะผู้ที่สนใจโดยออกค่าใช้จ่ายให้ครึ่งหนึ่ง สำนักงาน เอินส์ท แอนด์ วินนี่ ก็เช่นกัน สำนักงานจะออกให้ครึ่งหนึ่งสำหรับพนักงานที่สนใจเข้าประชุมหรือสัมมนา สำหรับข้อดีข้อเสียสำหรับการออกค่าใช้จ่ายให้ครึ่งหนึ่ง คือ

ข้อดี 1) ให้พนักงานผู้ขวนขวายหาความรู้ และเห็นประโยชน์ของการอบรมได้เข้าอบรมโดยเสียค่าอบรมหรือประชุมเพียงครึ่งเดียว

2) เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน เพราะถ้าออกให้ทั้งหมดพนักงานก็จะเข้าอบรมมากทั้งที่เรื่องที่สัมมนานั้นอาจจะไม่เป็นประโยชน์ หรือไม่ได้ใช้ในงานของตนแต่ถ้าออกให้เพียงครึ่งเดียว ก็จะทำให้พนักงานที่เห็นความสำคัญของการอบรมเท่านั้นเข้าร่วมอบรมสัมมนา

ข้อเสีย ทำให้พนักงานที่ควรจะเข้าอบรมตัดสินใจไม่เข้าอบรม เพราะจะต้องเสียค่าใช้จ่าย แม้จะเพียงครึ่งหนึ่งก็ตาม โดยพนักงานเห็นว่า ในเมื่อเรื่องที่อบรมนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งจะถือเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสำนักงานเอง สำนักงานก็ควรจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด และในเมื่อพนักงานไม่รู้ในสิ่งที่ควรจะรู้ก็จะทำให้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างไม่เหมาะสมถูกต้อง ซึ่งก็จะเป็นผลเสียต่อสำนักงานเอง

ดังนั้น สิ่งที่ควรจะเป็นคือเลือกให้ผู้ที่ควรจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมนั้น ๆ เข้าอบรมโดยสำนักงานจ่ายค่าอบรมให้ทั้งหมด ในขณะเดียวกันก็ให้โอกาสสำหรับพนักงานที่ต้องการความรู้ แต่ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นนักในการปฏิบัติงานปกติ เข้าอบรมด้วยโดยออกค่าใช้จ่ายให้ครึ่งหนึ่ง หรือเพื่อเป็นการประหยัดสำนักงานอาจจะให้ผู้เข้าอบรมหรือสัมมนาเป็นผู้บรรยายให้ความรู้แก่พนักงานอื่นที่สนใจในภายหลังก็ได้

2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาในต่างประเทศ

สำหรับการส่งพนักงานไปฝึกอบรมและพัฒนายังต่างประเทศนั้น เป็นการสร้างเสริมความรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และสร้างความภูมิใจสำหรับผู้ที่ถูกส่งไป

อีกทั้งจะเป็นหนทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าด้วย เช่น เมื่ออบรมระยะหนึ่งแล้วก็จะได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น สำหรับสำนักงานที่มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมยังต่างประเทศมีดังนี้

ก. บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไป เข้าอบรมตามโปรแกรมที่สำนักงานเห็นว่าน่าสนใจ ซึ่งในอดีตเคยส่งไปอบรมยัง ฟิลิปปินส์, ญี่ปุ่น, สิงค์โปร์, ออสเตรเลีย และ อเมริกา สำหรับการส่งไปอบรมยังประเทศฟิลิปปินส์นั้น จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ที่มีความสามารถดีเด่น และต้องการจะเลื่อนให้เป็น MANAGER โดยระยะเวลาการอบรมจะประมาณ 1-2 เดือน ส่วนการอบรมที่ออสเตรเลีย หรือสหรัฐอเมริกาจะให้ระดับ PARTNER หรือผู้ที่กำลังจะเลื่อนตำแหน่งเป็น PARTNER เข้าอบรมและพัฒนากับสำนักงานสอบบัญชีที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง คือสำนักงาน ARTHER ANDERSON โดยจะอบรมประมาณครึ่งปี

ข. บริษัท บัญชีกิจ จำกัด เพิ่งจะเริ่มมีการติดต่อกับ HORWORTH INTERNATIONAL และมีแผนในอนาคตที่จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปเข้าประชุมหรืออบรมสัมมนากับ HORWORTH ภาคพื้นแปซิฟิค

ค. สำนักงานไชยยศ จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ไปอบรมและพัฒนายังสำนักงานทุชรอส (TOUCHEROSS) ประเทศอเมริกา โดยถือเสมือนหนึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานทุชรอส ประเทศอเมริกาโดยจะส่งไปอบรมประมาณ 18 เดือน เมื่อพนักงานกลับมาก็จะเลื่อนตำแหน่งเป็น MANAGER นอกจากนี้ก็ยังมีการอบรม ณ ต่างประเทศอื่น ๆ อีกตามโปรแกรมที่ผู้บริหารเห็นว่าน่าสนใจ เช่น การอบรมเทคนิคการตรวจสอบบัญชีที่สิงค์โปร์ เป็นต้น

ง. สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ พนักงานที่มีสิทธิได้ไปอบรมยังต่างประเทศจะเป็นพนักงานระดับ SENIOR ขึ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของ PARTNER ว่าผลงานของใครดีเด่นและน่าจะส่งเสริม พนักงานบางคนทำงานเพียง 3-4 ปี ก็อาจจะได้ไปอบรมยังต่างประเทศ-แต่ในระยะหลังคือปี 2528 ที่ผ่านมาก็ยังไม่ได้ส่งใครไปอบรมยังต่างประเทศ แต่สำนักงานก็ส่งเสริมโดยให้สิทธิไปศึกษายังต่างประเทศแล้วกลับมาทำงานกับสำนักงานใหม่ ซึ่งโอกาสก้าวหน้าก็มีมาก

จ. สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ ให้โอกาสพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไป ไปอบรมการตรวจสอบบัญชี ประมาณ 1 อาทิตย์ ที่สิงค์โปร์ หรือมาเลเซีย แต่ตั้งแต่ปี 2527 ก็ยังไม่มีการส่งพนักงานไปอีก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การจูงใจ

การจูงใจพนักงานเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่จะชักจูงให้พนักงานมุ่งทำงานจนบรรลุเป้าหมายของทั้งตนเองและของสำนักงาน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะทำได้ก็โดยการสร้างบรรยากาศ ของการทำงานไปในทางที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับงาน พนักงานทุกคนต่างก็มีความต้องการมีเป้าหมาย ดังนั้นหากเขาได้รับสิ่งที่สามารถสนองความต้องการของเขาได้ เขาก็จะประพฤติตามที่ผู้บริหารต้องการ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 ว่าเทคนิคที่ฮิตเลอร์ใช้จูงใจคนก็คือ "สนองความต้องการแล้วเขาจะปฏิบัติทุกสิ่งให้"

สำหรับสำนักงานสอบบัญชีเป็นเสมือนสถานศึกษาที่ให้การฝึกหัดการทำงานจริงแก่ผู้ต้องการประกอบวิชาชีพสอบบัญชี ซึ่งถือเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ ดังนั้นจะเห็นได้ว่านักศึกษาที่จบปริญญาตรี ในสาขาวิชาบัญชีจำนวนไม่น้อยมุ่งเข้าทำงานกับสำนักงานสอบบัญชี เพราะเข้าใจดีว่าการที่ตนได้ทำงานกับสำนักงานสอบบัญชี จะเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถได้เรียนรู้ได้ศึกษาระบบบัญชีของธุรกิจหลายประเภท ทั้งธุรกิจการค้าอุตสาหกรรม และธุรกิจการให้บริการ นอกจากนี้การก้าวสู่วิชาชีพสอบบัญชีอย่างเต็มตัว โดยสามารถเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตได้ ก็จำเป็นต้องได้รับการฝึกหัดงานสอบบัญชีกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 2,000 ชั่วโมง และไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งข้อกำหนดนี้เป็นสิ่งผลักดันหนึ่งที่ทำให้พนักงานของสำนักงานสอบบัญชีทำงานได้ไม่นานคือประมาณ 2-4 ปี ซึ่งเป็นช่วงศึกษาหาความรู้ เพื่อสอบเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต และเมื่อสอบได้แล้วก็ถือว่ามีความสามารถเป็นที่ยอมรับและมีสิ่งรับประกันความสามารถนั้น นั่นคือสามารถลงลายมือชื่อรับรองงบการเงินของนิติบุคคลได้ จากสถานะใหม่นี้ถือเป็นสิ่งสำคัญหนึ่งของความก้าวหน้า ดังจะเห็นได้ตามประกาศในหน้าหนังสือพิมพ์ที่รับสมัครสมุห์บัญชี หรือนักบัญชีโดยเสนอผลตอบแทนที่สูงให้สำหรับผู้สมัครที่เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว หรือมีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบบัญชีเป็นระยะเวลาหนึ่ง จากแบบสอบถาม พบว่าผู้ที่เข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง มีจำนวน 67% ที่ตอบว่าเข้ามาทำงาน เพื่อหาความรู้ และประสบการณ์แล้วหางานอื่นต่อไป ตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดที่เข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชี

เหตุจูงใจที่เข้ามาทำงานในสำนักงาน	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. เงินเดือนสูง	0	0
2. ต้องการทำงานวิชาชีพสอบบัญชีที่นี่	34	32
3. เพื่อหาความรู้และประสบการณ์แล้วหางานที่อื่นต่อไป	70	67
4. อื่น ๆ	1	1
รวม	105	100

จากตารางข้างต้นนี้ ก็แสดงว่าผู้ที่เข้ามาทำงาน ในสำนักงานสอบบัญชีส่วนใหญ่ต่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสวงหาความรู้และประสบการณ์สักพักหนึ่งแล้วจึงหางานอื่นต่อไป ซึ่งแน่นอนว่างานใหม่นั้นจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าเพราะธรรมดาของคนย่อมต้องการก้าวไปสู่ที่ที่เชื่อว่าดีกว่าเดิม หรือสร้างความพอใจให้ตนเองมากกว่าเดิม

ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 105 คน ไม่มีผู้ใดเลยที่ตอบว่า เข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชีเพราะเงินเดือนสูง ทั้งนี้ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สำนักงานสอบบัญชีเป็นเสมือนสถานศึกษาวิชาชีพสอบบัญชีภาคปฏิบัติ หลังจากจบปริญญาตรีทางบัญชีแล้ว เพื่อเป็นสะพานก้าวสู่ความก้าวหน้าต่อ ๆไป ซึ่งมีถึงร้อยละ 67 ที่ตอบว่าเพื่อหาความรู้ และประสบการณ์แล้วหางานอื่นต่อไป จากคำตอบดังกล่าวอาจจะตีความได้ว่า ในเมื่อจุดมุ่งหมายของผู้ที่เข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชีส่วนใหญ่คือการก้าวไปสู่งานอื่นที่ก้าวหน้า ดังนั้นเงินเดือนเริ่มต้นจึงไม่ใช่สิ่งสำคัญ ในการทำงานระยะแรก เพราะเป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้และประสบการณ์ที่จะได้มา

นอกจากนี้ ผู้กรอกแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังเห็นว่าการได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นเหตุผลสำคัญหนึ่งที่จะทำให้หางานใหม่ที่ดีกว่าเดิมตามตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนผู้ที่เห็นว่าการได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจะเป็นเหตุผลสำคัญหนึ่งที่ทำให้หางานใหม่ที่ดีกว่า

การเป็นผู้สอบบัญชีเป็นเหตุผลให้หางานใหม่ที่ดีกว่า	เป็น	ร้อยละ
1. เป็น	58	55
2. ไม่แน่ใจ	21	20
3. ไม่เป็น	22	21
4. อื่น ๆ	4	4
รวม	105	100

ปัจจุบันเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต เพราะใช้ในการแลกซื้อหลายสิ่งหลายอย่างที่ต้องการได้ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานอันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม รวมทั้งยารักษาโรคแล้วยังเป็นปัจจัยที่สร้างความนับหน้าถือตาได้ในสังคมปัจจุบันเป็นสิ่งประกอบหนึ่งที่สร้างบารมี สร้างชื่อเสียง รวมทั้งความพอใจส่วนตัวได้ จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเงินสามารถเป็นได้ทั้งสิ่งจูงใจ และสิ่งบำรุงรักษาขึ้นอยู่กับว่าความต้องการในขณะหนึ่งของคนนั้นคืออะไร แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าเงินจะสามารถซื้อหาสิ่งต่าง ๆ ได้มากมาย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเงินจะสามารถแลกเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างได้ การมีเกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับความรัก ความยกย่องนับถือ อีกทั้งการได้รับความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูงของคนเราตามทฤษฎีของมาสโลว์นั้น อาจไม่สามารถซื้อหาได้ด้วยเงินแต่แลกเปลี่ยนได้ด้วยสิ่งอื่นที่มิใช่เงิน เช่น ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีคุณธรรมและน้ำใจงาม เป็นต้น เช่น แพทย์ในชนบทที่มิได้ร่ำรวยเงินทอง แต่กลับได้รับความยกย่องนับถือมีชื่อเสียงและได้รับรางวัลอันมีเกียรติสำหรับผู้ที่มีอุดมการณ์ดังกล่าว การสร้างความพอใจ และสนองความต้องการของเขานั้น จึงไม่ใช่สิ่งที่ได้มาด้วยเงินทอง แต่การจูงใจที่จะทำให้เขากระตือรือร้นมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ก็คือการที่เขาจะสามารถสนองความต้องการสัมฤทธิผลส่วนตัว หรืออุดมการณ์ของเขาได้ ลำดับความมากน้อยของความต้องการของคนเราแต่ละคนก็แตกต่างกันไป คนที่มีเงินทองเพียงพอ

แล้วเขาก็จะมุ่งหาสิ่งอื่นที่เป็นที่ต้องการมากกว่า เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ

นอกจากเงิน ชื่อเสียง เกียรติยศ และ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จแล้ว ความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องก็เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะสร้างความพอใจให้ ซึ่งโดยลักษณะของการทำงานสอบบัญชีแล้ว มักจะต้องทำงานเป็นกลุ่ม ดังนั้นความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยต่อผลงานที่ออกมา เพราะหากผู้นำในกลุ่มเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับงานอย่างแท้จริง ทำงานอย่างจริงจัง ขณะเดียวกันก็ให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานอื่น ก็จะเป็นสิ่งชักนำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามได้ และหากคนในกลุ่มปฏิบัติเช่นนี้กันทั้งหมด สมาชิกที่เข้ามาใหม่ก็จะถูกหล่อหลอมให้ถือแนวปฏิบัติเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับในกลุ่มงาน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ทัศนคติในการปฏิบัติงานอาจได้รับอิทธิพลจากกลุ่มงานด้วย

จากปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้สร้างแบบสอบถามเพื่อหาว่าสิ่งใดจะเป็นการจูงใจที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้ที่ทำงานสอบบัญชี ซึ่งผลจากการออกแบบสอบถามเป็นไปตามตารางที่ 16

ท่านคิดว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน ที่ทำให้ท่านทำงานอย่างสุดความสามารถคือ

ตารางที่ 16 แสดงถึงสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานสอบบัญชีอย่างเต็มความสามารถ

สิ่งจูงใจ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. เงินเดือนที่น่าพอใจ	4	4
2. การได้เรียนรู้งานตรวจสอบทุกด้านในระยะเวลาอันสั้น	67	64
3. ความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสำนักงาน	20	19
4. อื่น ๆ	14	13
	105	100

ทั้งนี้จากผลการออกแบบสอบถามก็ได้พิสูจน์ว่าการได้เรียนรู้งานตรวจสอบทุกด้านในระยะเวลาอันสั้นเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนและความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสำนักงาน ซึ่งการได้เรียนรู้ดังกล่าวเป็นการสร้างเสริมความสามารถ และเป็นรากฐานหรือบันไดสู่โอกาสที่จะสนองความต้องการ ความก้าวหน้า และการยอมรับนับถือ อีกทั้งการสัมฤทธิผล ความภาคภูมิใจส่วนตัวได้ การเรียนรู้งานใหม่ ๆ ไม่จำเจซ้ำซาก ทำให้รู้สึกตื่นเต้นสนุกกับงานไม่เบื่อหน่าย นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งพิสูจน์ถึงความสามารถส่วนบุคคลประการหนึ่งด้วยว่าสามารถเรียนรู้งานได้เร็ว หัวหน้าจึงสอนงานให้มาก ให้งานที่ต้องรับผิดชอบและต้องใช้การตัดสินใจมากขึ้นเป็นต้น

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พอจะประมวลได้ว่า สำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่งใช้การจูงใจทางบวกเป็นสำคัญ ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวคือ

1) เงิน สำนักงานทั้ง 5 แห่ง ต่างก็ใช้เงินเป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนเป็นตัวเงิน กับระดับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานใด ดีเด่นก็จะเพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น เช่น บริษัทสำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด จะให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้คะแนนเป็น STAR (ผลการปฏิบัติงานดี) MEDIUM (ผลการปฏิบัติงานพอใช้) และ BOTTOM (ผลการปฏิบัติงานไม่น่าพอใจ) และจากบรรดา STAR ก็จะมีการคัดเลือกเป็น SUPER STAR (ผลการปฏิบัติงานดีเด่น) ซึ่งจะมีผลต่อการปรับเงินเดือนในแต่ละครั้ง นอกจากนี้สำนักงานยังใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการเสริมสร้างความสามารถของพนักงานซึ่งจะส่งผลดีต่องานของสำนักงาน เช่น สำนักงาน ไพรซ์วอเตอร์ เฮ้าส์ ถือว่าภาษาอังกฤษเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจโดยให้รางวัลแก่ผู้ที่สอบผ่านภาษาอังกฤษระดับต่าง ๆ ของ BRITISH COUNCIL โดยถ้าสอบผ่านระดับ 1 จะได้เงินเพิ่ม 250 บาท ถ้าผ่านระดับ 2 ได้เงินเพิ่ม 500 บาท และถ้าผ่านระดับ 3 จะได้เงินเพิ่ม 1,000 บาท โดยจะเพิ่มให้เป็นเงินเดือน

2) การยกย่องชมเชย แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เช่น บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด จะชมเชยผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อเป็นเกียรติประวัติ

และถือเป็นพนักงานตัวอย่าง ซึ่งจะมีการประกาศบนกระดานทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้โดยทั่วไปเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี หัวหน้างานก็จะให้คำชมเชย เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน

3) การแข่งขันในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถส่วนตัว โดยให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือจัดให้มีการทดสอบความรู้เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่ง เช่นที่ บริษัท บัญชีกิจ จำกัด จะจัดให้มีการทดสอบความรู้ในการตรวจสอบ 3 ครั้ง ในระดับ JUNIOR ถ้าผ่านก็จะขึ้นเงินเดือน และพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4) การส่งพนักงานไปอบรมศึกษางานในต่างประเทศ เช่น บริษัท สำนักงาน เอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด จะส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไป ไปศึกษางานในต่างประเทศ เช่น ฟิลิปปินส์, สิงค์โปร์ และออสเตรเลีย เป็นต้น ตามที่เห็นสมควร หรือสำนักงานไชยยศก็มีการจัดส่งพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปไปอบรมยังประเทศสหรัฐอเมริกา ประมาณหนึ่งปีครึ่ง และเมื่อกลับมาก็จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็นระดับ MANAGER

5) การเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งจูงใจที่ใช้กันโดยทั่วไป เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี มีความรู้และประสบการณ์ ในระยะเวลาอันสมควรก็จะเลื่อนตำแหน่งขึ้น เป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานให้พนักงาน

จากการออกแบบสอบถามพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลา และผลตอบแทนเป็นเงินเดือนโดยเฉลี่ย (รวมค่าครองชีพ) ของสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่งเป็นไปตามตารางที่ 17

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลา และผลตอบแทนเฉลี่ยของพนักงานของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง ในประเทศไทย

สำนักงาน / ระยะเวลา	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพรัช	เอินสท์
< 2 ปี	5,620	3,000	NA	5,700	6,500
2-4 ปี	6,384	6,500	4,813	8,375	6,773
4-6 ปี	11,000	6,500	6,500	11,300	8,000
6-8 ปี	NA	NA	9,500	18,500	NA
8-10 ปี	NA	NA	NA	NA	NA
> 10 ปี	NA	15,500	17,000	NA	NA

อย่างไรก็ตามผลตอบแทนเฉลี่ยข้างต้นมีข้อจำกัดจากจำนวนตัวอย่างที่สุ่มและช่วงเงินเดือน เช่นผู้ที่ทำงาน 2-4 ปีของบริษัท บัญชีกิจ จำกัด อาจมีจำนวนหลายคน แต่ตัวอย่างที่สุ่งมามีเพียง 1 คน เช่นเดียวกับผู้ที่ทำงาน 4-6 ปี ก็สุ่มมาเพียง 1 คน ช่วงเงินเดือนก็อยู่ระหว่าง 5,000 ถึง 8,000 บาท ดังนั้นค่าเฉลี่ยจึงออกมาเท่ากับ 6,500 บาทเช่นเดียวกันทั้งที่ตามความเป็นจริงผู้ที่ทำงาน 2-4 ปี ดังกล่าวอาจได้เงินเดือน 5,500 และผู้ที่ทำงาน 4-6 ปี อาจได้เงินเดือน 8,000 บาทก็ได้

จากข้อจำกัดข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอแสดงจำนวนผู้กรอกแบบสอบถาม ของสำนักงานแต่ละแห่ง โดยแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลากับผลตอบแทนดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาและผลตอบแทนของพนักงานของ บริษัท สำนักงาน เอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด

บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด

ระยะเวลา	ช่วงเงินเดือน				รวมจำนวนผู้กรอกแบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของผลตอบแทน
	< 5,000	5,000-8,000	8,000-11,000	11,000 14,000		
< 2 ปี	2	3			5 คน	5,620*
2-4 ปี	3	27	1		31 คน	6,384
4-6 ปี			2	2	4 คน	11,000
					40 คน	

* ค่ากลางของช่วงเงินเดือน < 5,000 ของ บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด เท่ากับ 4,300 เนื่องจากเงินเดือนเริ่มต้น = 3,600

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลา และผลตอบแทนของพนักงานของ บริษัท บัญชีกิจ จำกัด

บริษัท บัญชีกิจ จำกัด

ระยะเวลา	ช่วงเงินเดือน			รวมจำนวนผู้กรอกแบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของผลตอบแทน
	< 5,000	5,000-8,000	14,000-17,000		
< 2 ปี	8			8 คน	4,000
2-4 ปี		1		1 คน	6,500
4-6 ปี		1		1 คน	6,500
< 10 ปี			2	2 คน	15,500
				12 คน	

* ค่ากลางของช่วงเงินเดือน < 5,000 ของ บริษัท บัญชีกิจ จำกัด เท่ากับ 4,000 บาท เนื่องจากช่วงเงินเดือนเริ่มต้น = 3,000 บาท

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลา และผลตอบแทนของพนักงานของ สำนักงาน ไชยยศ

สำนักงาน ไชยยศ

ระยะเวลา	ช่วงเงินเดือน						รวมจำนวนผู้กรอกแบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของผลตอบแทน
	< 5,000	5,000-8,000	8,000-11,000	11,000-14,000	14,000-17,000	<17,000		
2-4 ปี	9	3					12 คน	4,813
4-6 ปี		2					2 คน	6,500
6-8 ปี			1				1 คน	9,500
> 10 ปี					2	2	4 คน	17,000
							19 คน	

* ค่ากลางของช่วงเงินเดือน < 5,000 ของสำนักงาน ไชยยศ เท่ากับ 4,250 บาท เนื่องจากเงินเดือนเริ่มต้น = 3,500 บาท

ตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาและผลตอบแทนของพนักงานของ สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์

สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์

ระยะเวลา	ช่วงเงินเดือน					รวมจำนวนผู้กรอกแบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของผลตอบแทน
	< 5,000	5,000-8,000	8,000-11,000	11,000-14,000	>17,000		
< 2 ปี	2	3				5 คน	5,700
2-4 ปี		3	5			8 คน	8,375
4-6 ปี			2	3		5 คน	11,300
6-8 ปี					1	1 คน	>18,500
						19 คน	

* ค่ากลางของช่วงเงินเดือน < 5,000 ของ สำนักงาน ไพร้ซ วอเตอร์เฮ้าส์ เท่ากับ 4,500 บาท เนื่องจากเงินเดือนเริ่มต้น เท่ากับ 4,000 บาท

ตารางที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาและผลตอบแทนของพนักงานของ สำนักงานเอินสท์ แอนด์ วินนี่

สำนักงาน เอินสท์ แอนด์ วินนี่

ระยะเวลา	ช่วงเงินเดือน			รวมจำนวนผู้กรอกแบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของผลตอบแทน
	< 5,000	5,000-8,000	8,000-11,000		
< 2 ปี		2		2 คน	6,500
2-4 ปี		10	1	11 คน	6,773
4-6 ปี		1	1	2 คน	8,000
				15 คน	

* ค่ากลางของช่วงเงินเดือน < 5,000 บาท ของสำนักงาน เอินสท์ แอนด์ วินนี่ เท่ากับ 4,550 บาท เนื่องจากเงินเดือนเริ่มต้น = 4,100 บาท

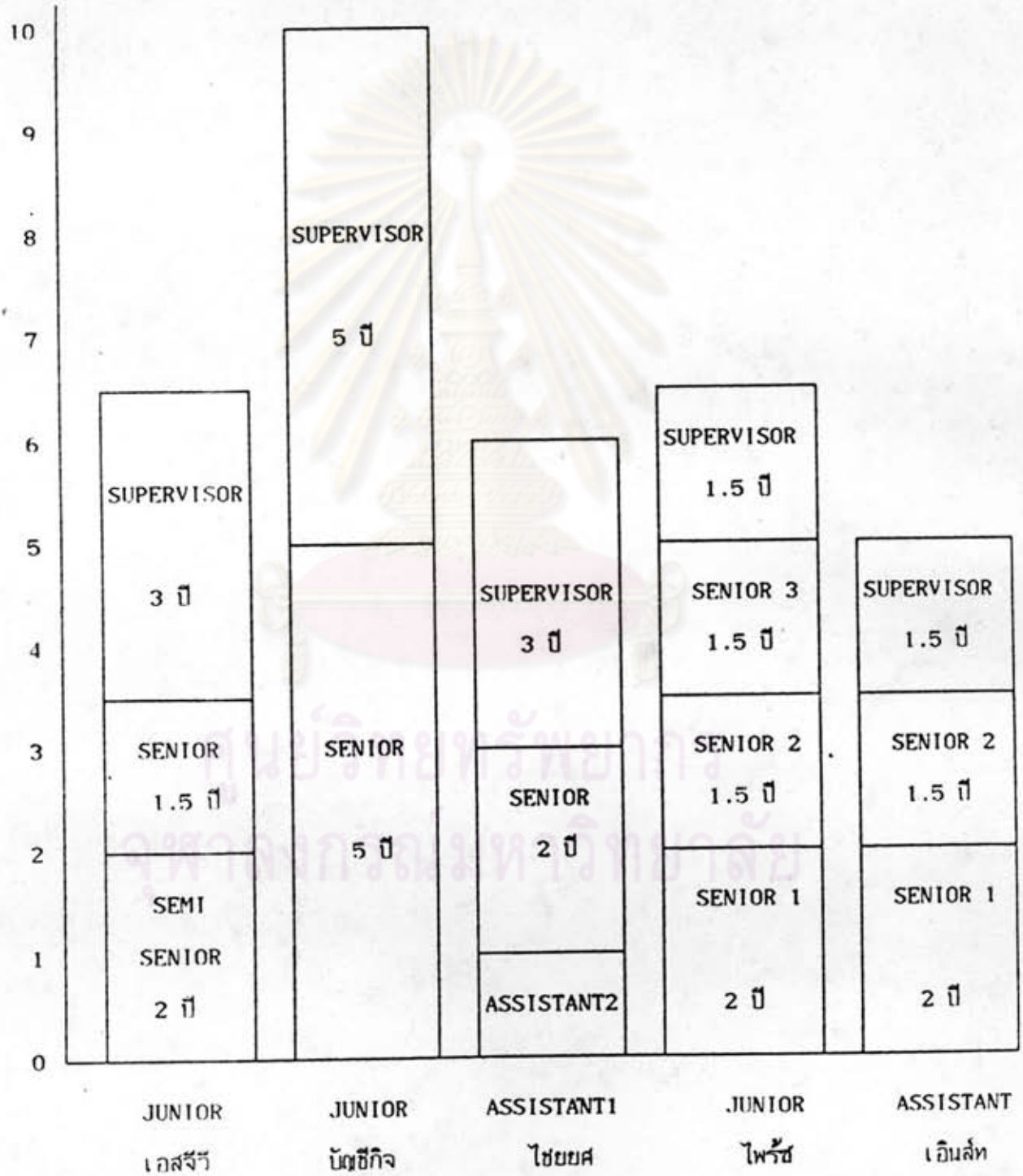
เนื่องจาก เงินเดือนเป็นผลตอบแทนในการทำงาน ซึ่งจะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ และระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งความสามารถก็จะช่วยผลักดันให้พนักงานขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ผู้ที่มีความสามารถสูงกว่า ก็จะได้เลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าผู้ที่มีความสามารถต่ำ ดังนั้น เงินเดือนก็จะมีส่วนสัมพันธ์กับตำแหน่งงานดังตารางในหน้าถัดไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแสดงถึงตำแหน่งงานและ เงินเดือนของพนักงาน ของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง ในประเทศไทย

ตำแหน่ง	ช่วงเงินเดือน						รวมจำนวนพนักงานที่สอบถาม	เฉลี่ย เงินเดือน
	ไม่เกิน 5000	5001-8000	8001-11000	11001 14000	14001 17000	>17000		
บจ. เอสจีวี-ซ ถลาง								
JUNIOR	5	8					13	5,654
SEMI-SENIOR		13					13	6,500
SENIOR		9	3	2			14	8,000
	5	30	3	2			40	
บจ. บัญชีกิจ								
JUNIOR	8						8	4,000
SENIOR		2					2	6,500
MANAGER					1		1	15,500
PARTNER					1		1	15,500
	8	2			2		12	
สำนักงานไชยยศ								
ASSISTANT	1						1	4,250
SENIOR	8	5					13	5,115
SUPERVISOR			1		1		2	12,500
MANAGER				1	1	2	3	17,500
	9	5	1	1	2	2	19	
สำนักงานไพร์ช								
JUNIOR	2	4					6	5,833
SENIOR		2	7	3			12	9,750
SUPERVISOR						1	1	18,500
	2	6	7	3		1	19	
สำนักงานเอินส์ท-แอนด์ วินนี								
ASSISTANT		10					10	6,500
SENIOR		3	2				5	7,700
		13	2				15	

กราฟที่ 1 แสดงถึงระยะเวลาเฉลี่ยที่จะก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ของสำนักงานสอบบัญชี ที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง ในประเทศไทย



จากกราฟข้างต้น แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาที่ขึ้นไปสู่ระดับที่สูงขึ้นของแต่ละสำนักงานใช้เวลาเฉลี่ยต่างกัน จากระดับเริ่มแรกคือ JUNIOR หรือ ASSISTANT ไปสู่ระดับ SENIOR บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด ใช้เวลาประมาณ สามปีครึ่ง ในขณะที่บริษัท บัญชีกิจ จำกัด ใช้เวลาประมาณ 5 ปี สำนักงานไชยยศ ประมาณ 3 ปี สำนักงานไพรซ์ วอเตอร์เฮ้าส์ ประมาณ 2 ปี และสำนักงานเอินส์ แอนด์ วินนี่ ประมาณ 2 ปี อย่างไรก็ตามตำแหน่ง SENIOR ก็ยังแยกเป็น SENIOR 1 SENIOR 2 และ SENIOR 3 อีก สำหรับสำนักงานไพร์ซ วอเตอร์ เฮ้าส์ และแยกเป็น SENIOR 1 และ SENIOR 2 สำหรับสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ ส่วนระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานจนไปสู่ระดับ SUPERVISOR นั้น ก็ใช้ระยะเวลาแตกต่างกันไป นั่นคือ บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ฆ ถลาง จำกัด ใช้เวลาประมาณหกปีครึ่ง บริษัท บัญชีกิจ จำกัด ประมาณ 10 ปี สำนักงานไชยยศประมาณ 6 ปี สำหรับสำนักงาน ไชยยศ เนื่องจากมีการแบ่งกลุ่มงานชัดเจนและการย้ายพนักงานระหว่างกลุ่มมีน้อย ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งจาก SENIOR ไปเป็น SUPERVISOR นั้น ช่วงระยะเวลาก็ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ว่างลงในระดับ SUPERVISOR ด้วย ถ้าในสายงานใดมี SUPERVISOR ลาออกไปเร็วก็จะมีการเลื่อนตำแหน่ง SENIOR ขึ้นไปแทนที่เร็วซึ่งอายุงานในตำแหน่ง SENIOR อาจจะไม่ครบ 3 ปีก็ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบำรุงรักษาพนักงาน

การบำรุงรักษาพนักงาน เป็นการพยายามรักษาพนักงานที่ดี และมีความสามารถไว้ในองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาพนักงานในขอบเขตเฉพาะของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่ง ตามที่ได้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามตามหัวข้อดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. การควบคุมดูแล
3. ค่าจ้างเงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

1. สภาพการทำงาน

โดยธรรมชาติของงานสอบบัญชีจะมีการทำงานเป็นกลุ่ม จะต้องเดินทางอยู่เสมอ สถานที่ปฏิบัติงานก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามแต่ว่าตนจะถูกส่งไปสอบบัญชี ณ สำนักงานลูกค้าแห่งใด และจากการสอบถามถึงงานสอบบัญชีว่าหนักมากเพียงใด ปรากฏว่าพนักงานร้อยละ 92 ตอบว่างานหนักมากพอควรถึงหนักมาก ซึ่งส่วนใหญ่ก็ต้องทำงานล่วงเวลา ในช่วงเดือนธันวาคมถึงเมษายน

สำหรับการแบ่งกลุ่มทำงานนั้น PARTNER ของสำนักงานจะเป็นผู้วางแผนว่าควรจะแบ่งงาน หรือกระจายงานกันอย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรจะแบ่งกลุ่มงานอย่างชัดเจนหรือไม่ หรือควรจะมีการหมุนเวียนงานกันไป สำหรับวิธีการแบ่งกลุ่มของสำนักงานสอบบัญชีจัดได้เป็น 2 วิธีคือ

1. จัดแบ่งพนักงานเป็นกลุ่ม เป็นสายงานอย่างชัดเจน ซึ่งสำนักงานที่ใช้วิธีนี้มี 3 สำนักงานคือ

ก. บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ณ ถลาง จำกัด จะแบ่งสายงาน โดยแต่ละสายงานจะมีหัวหน้า เป็นระดับ SUPERVISOR หรือ MANAGER แต่ละสายมีคน

ประมาณ 13 คน PARTNER จะเป็นผู้จัดว่าใครจะอยู่สายใด แต่ละสายก็จะมีลูกค้าที่ต้องตรวจสอบเป็นประจำ อาจจะมีการโอนลูกค้าระหว่างสายงานบ้าง ถ้าบางสายงานมากเกินไปหรือมีพนักงานออกหรือตรวจสอบมานานจนคุ้นเคยกับลูกค้า โดยทั่วไปพนักงานที่อยู่สายใด ก็มักจะอยู่สายนั้น อย่างไรก็ตามพนักงานก็มีสิทธิขอโอนย้ายไปสายอื่น ถ้ามีเหตุผลเหมาะสม หรือหากพนักงานในสายงานใด ลาออกมาก และงานล้นมือ ก็อาจมีการขอยืมตัวพนักงานหรือโอนพนักงานระหว่างสายก็ได้

ข. บริษัท บัญชีกิจ จำกัด แบ่งสายงานเป็น 6 สายโดยแต่ละสายงานจะมีหัวหน้าเป็น SUPERVISOR หรือ PARTNER แต่ละสายมีคนประมาณ 5 คน และ PARTNER จะเป็นผู้จัดว่าใครจะอยู่สายใด แต่ก็มีการสลับสายกันทุกปี โดยจะย้ายปีละ 2 คน จากสายหนึ่งไปอยู่สายอื่น ดังนั้น แต่ละคนจะอยู่สายหนึ่ง ๆ ประมาณ 2-3 ปี นอกจากนี้ก็ยังมีการสลับลูกค้าของแต่ละสายงานด้วย

ค. สำนักงานไชยยศ แบ่งสายงานเป็น 7 สาย (COMPANY) แต่ละสายมีคนประมาณ 12-17 คน หัวหน้าสายเป็นระดับ MANAGER สำหรับสำนักงานไชยยศใครอยู่สายใด ก็มักจะอยู่สายนั้นไปตลอด มีการขอโอนไปสายอื่นบ้าง แต่ก็น้อยมาก แต่ละสายงานจะมีลูกค้าในธุรกิจต่าง ๆ กัน ทั้งธุรกิจการขาย, การผลิตสินค้า หรือให้บริการ

2. ไม่ได้จัดแบ่งพนักงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นสายงาน แต่จะหมุนเวียนพนักงานไปเรื่อย ๆ โดย PARTNER จะเป็นผู้วางแผน สำหรับสำนักงานที่ใช้วิธีนี้มี 2 สำนักงานคือ สำนักงานไพรซ์ วอเตอร์ เฮ้าส์ และสำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่ สำหรับสำนักงานไพรซ์ วอเตอร์ เฮ้าส์ จะวางแผนตารางเวลา โดยทำบอร์ดว่าในปีปัจจุบันจะให้ใครตรวจสอบที่ไหน เป็นเวลาประมาณเท่าใด

2. <u>การควบคุมดูแล</u>

การควบคุมดูแลในที่นี้หมายถึง การควบคุมงานสอบบัญชีซึ่งตามมาตรฐานการสอบบัญชี ฉบับที่ 6 ได้ให้คำนิยามของการควบคุมงานสอบบัญชีว่า หมายถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ช่วยให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป ตามแผนการสอบบัญชีที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ ผู้สอบบัญชี

จะต้องทำหน้าที่สั่งงาน ติดตามผล สอบทานงาน และวินิจฉัยตัดสินปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการสอบบัญชี ปัจจัยในการควบคุมงานนั้น อยู่ที่ความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้นในการตรวจสอบ และความรู้ ความสามารถของผู้ช่วยในการปฏิบัติงาน

สำหรับสำนักงานสอบบัญชีนั้น พนักงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชี หรือเป็นผู้ช่วยผู้สอบบัญชี ต่างก็เป็นผู้มีความรู้สูง ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ดังนั้นการควบคุมดูแลจะเป็นการควบคุมงานที่ให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวพอสมควร ไม่ได้ควบคุมโดยใกล้ชิด และโดยลักษณะของงานแล้วพนักงานมักจะต้องเดินทางอยู่เสมอ คือไปตรวจสอบบัญชีตามสถานประกอบการของลูกค้า บางวันอาจจะต้องเข้าสำนักงานก่อน บางวันก็ไปยังสถานประกอบการของลูกค้าเลย ดังนั้น สำนักงานก็จะให้พนักงานควบคุมเวลาทำงานของตนเองให้มีความรับผิดชอบ ในการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่วางแผนไว้มิได้มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด สำหรับการควบคุมเวลาทำงานของตนเองนั้น แต่ละสำนักงานจะให้ทำรายงานการปฏิบัติงานของแต่ละคนว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ (ซึ่งอาจจะให้รายงานเป็นเดือน เป็นสัปดาห์หรือเป็นครึ่งเดือน) ในแต่ละวันได้ทำงานที่ใดบ้าง และตรวจสอบอะไรบ้าง จากนั้นหัวหน้างานก็จะทำสรุประยะเวลาที่ใช้ของคนในกลุ่ม สำหรับการตรวจสอบลูกค้าแต่ละราย สรุประยะเวลาที่ใช้ดังกล่าวแต่ละสำนักงานก็มีแบบฟอร์มที่แตกต่างกันไป แต่ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมเวลาการทำงาน ในการตรวจสอบบัญชีของพนักงาน เพื่อคิดค่าบริการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน อีกทั้งใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบกับระยะเวลาในปีก่อน และที่ประมาณการไว้ว่าแตกต่างกันเพียงใด เพราะเหตุใด เพื่อที่จะใช้ในการประมาณเวลาการทำงานล่วงหน้า สำหรับการตรวจสอบในปีถัดไป อีกทั้งใช้ประมาณค่าบริการที่จะคิดกับลูกค้า สำหรับการบริการตรวจสอบบัญชีในปีถัดไป ตัวอย่างของรายงานการปฏิบัติงานแสดงได้ตามรูปในหน้าถัดไป

ตัวอย่างรายงานสรุปเวลาปฏิบัติงาน

ตัวอย่างที่ 1

รายงานสรุปเวลาการปฏิบัติงาน							
รหัสงาน.....ชื่อลูกค้า.....							
วันที่	การปฏิบัติงานตรวจสอบ	ชื่อพนักงาน	ตำแหน่ง	ชั่วโมง		อัตรา	รวม
				ใน	นอก	ต่อชั่วโมง	

จากตัวอย่างรายงานสรุปเวลาการปฏิบัติงานข้างต้น สำนักงานก็จะนำมาเปรียบเทียบกับประมาณการเวลาที่วางไว้ แล้วหาข้อแตกต่างว่าเกิดจากสาเหตุใด และควรจะตั้งประมาณการของปีหน้าไว้อย่างไร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างที่ 2

รายงานสรุปเวลาปฏิบัติงาน

ชื่อลูกค้า..... รอบระยะบัญชี.....

INCHARGE..... SUPERVISOR/MANAGER..... PARTNER.....

สัปดาห์	รหัสผู้ปฏิบัติงาน	รวมช.ม ปฏิบัติงานจริง	รหัสการปฏิบัติงานสอบบัญชี														
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
- ระหว่างกาล - ปลายปี - รวม																	
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานจริง(มากกว่า)																	
น้อยกว่าประมาณการ																	
- ประมาณการเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ก. ระหว่างกาล ข. ปลายปี																	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

REPORT DOCKET

TITLE.....

.....

		SIGNATURE	DATE
PREPARED		.....	.....
REVIEWED	SUPERVISOR :	.....	.....
	MANAGER	.....	.....
	PARTNER	.....	.....

NO OF COPIES	DELIVER TO	HOW DELIVERED	DATE

BALANCE SHEET FILE _____

WORKING PAPER _____

SPARES _____

TOTAL COPIES REQUIRED _____

AUDIT FEE: .....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AUDIT COMPLETION CHECKLIST AND FOLLOW-UP SHEET

CLIENT.....

PERIOD.....

	DONE BY	DATE
1. ITEMS REQUIRED TO BE COMPLETED BEFORE ISSUANCE OF REPORT: ENGAGEMENT LETTER RECEIVED ALL SIGNIFICANT CONFIRMATION PROCESSED .... 2. ITEMS REQUIRED FOR COMPLETION OF AUDIT CONTROL FOLDER LETTER OF RECOMMENDATIONS PREPARED AUDIT TIME/COST BUDGET AND SUMMARY, AND TIME ACCUMULATION SHEET COMPLETED		

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ค่าจ้างเงินเดือน

สำหรับสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่ง ค่าจ้างเงินเดือนถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงาน ถือเป็นต้นทุนที่จะนำไปคำนวณเป็นค่าบริการที่จะคิดจากลูกค้า จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างตารางแสดงความสัมพันธ์ ของระยะเวลาและเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่งดังนี้

สำนักงานสอบบัญชี	ช่วงเวลา				
	<2	2-4	4-6	6-8	>10 ปี
บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ยู ถลาง จำกัด	5,620	6,384	11,000	N.A.	N.A.
บริษัท บัญชีกิจ จำกัด	4,000	6,500	6,500	N.A.	15,500
สำนักงานไชยยศ	N.A.	4,813	6,500	9,500	17,000
สำนักงานไพร้ซ วอเตอร์ เฮ้าส์	5,700	8,375	11,300	>18,500	N.A.
สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่	6,500	6,773	8,000	N.A.	N.A.

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามารถแยกได้เป็น 3 ระดับคือ

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้า

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน

ค. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกน้อง

หากความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นไปด้วยดี ก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดี และเนื่องจากงานสอบบัญชีจะมีการทำงานร่วมเป็นกลุ่ม ดังนั้นความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลในกลุ่ม จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่จะผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย หากความสัมพันธ์ในทางใดทางหนึ่งไม่ดี ก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับหัวหน้าไม่ดี เนื่องจากหัวหน้าไม่มีความสามารถพอหรือทำตัวเผด็จการหรือมีความลำเอียงไม่ยุติธรรม ก็จะทำให้ลูกน้องไม่มีความศรัทธาหรือนับถือในตัวหัวหน้า ซึ่งก็จะมีผลกระทบต่องานที่ทำร่วมกัน ทำให้ลูกน้องไม่มีกำลังใจที่ดีในการทำงานหรือไม่แสดงความคิดริเริ่ม นอกจากนี้หากความสัมพันธ์ของพนักงานระดับเดียวกันไม่ดี การทำงานก็มีปัญหาเช่นกันต่างคนต่างทำไม่ประสานงานกัน ไม่ปรึกษาหารือกัน ผลงานโดยรวมก็จะไม่ดีเท่ากับการที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือกันหันหน้าเข้าหากัน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกน้องก็มีความสำคัญไม่น้อย หากได้ลูกน้องที่ไม่มีความสามารถ สอนงานยาก ทำงานผิดพลาดอยู่เสมอ ก็จะเป็นที่หนักใจของหัวหน้าที่จะต้องมาใช้เวลาควบคุมงาน สอนงาน ทบทวนงานที่ลูกน้องทำไป ซึ่งจะมีผลให้งานล่าช้า และอาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้

จากการออบแบบสอบถามเพื่อศึกษาถึงระดับความพอใจของพนักงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพบว่าพนักงานส่วนใหญ่คือ 69 % พอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 24 แสดงระดับความพอใจของพนักงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ระดับความพอใจ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละ
พอใจมาก	22	21
พอใจ	73	69
ไม่แน่ใจ	4	4
ไม่พอใจ	5	5
ไม่พอใจมาก	1	1
	105	100

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

จากการออกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ พบว่าการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของแต่ละสำนักงานเป็นดังนี้

บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของ บริษัท สำนักงานเอสจีวี-ซี ถลาง จำกัด มีดังนี้

1. ค่ารักษาพยาบาล ให้ไม่เกิน 2,500 บาท ต่อคน ต่อปี

2. ให้เงินเดือนระหว่างลาคลอด และลาบวช โดยให้เงินเดือนระหว่างลาคลอด 1 เดือน

3. ค่าล่วงเวลาคือให้ 1 เท่าของเงินเดือนพื้นฐาน (BASIC SALARY ไม่รวมค่าล่วงเวลา, ค่าครองชีพ ฯลฯ) สำหรับการทำงานล่วงเวลาในวันทำงานปกติ (จันทร์-ศุกร์ 8.30-18.00, เสาร์ 8.30-12.00) และให้ 2 เท่าของเงินเดือนพื้นฐาน ถ้าทำงานในเวลาปกติของวันหยุด อย่างไรก็ตามพนักงานระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปจะไม่ได้ค่าล่วงเวลา

4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ให้โดยหาความแตกต่าง ระหว่างระยะทางจากบ้านไปสำนักงานสอบบัญชี และจากบ้านไปยังสถานที่ทำการของลูกค้า หากระยะทางจากบ้านไปสถานที่ทำการของลูกค้ามากกว่าจากบ้านไปสำนักงานสอบบัญชี ก็จะให้ค่าเดินทาง 2.50 บาท ต่อ 1 กิโลเมตร และสามารถเบิกค่าโดยสารรถแท็กซี่ได้ตามที่จ่ายจริงหลัง 22.00 น.

5. การประกันอุบัติเหตุ สำนักงานจะประกันอุบัติเหตุให้ หากเดินทางต่างจังหวัด โดยวงเงินประกันจะไม่ต่ำกว่า 200,000 บาท

6. ค่าครองชีพ สำนักงานให้ค่าครองชีพแก่พนักงานคนละ 1,250 บาท

7. โบนัส 1 เดือน สำหรับ JUNIOR และ SENIOR

8. เงินสำรองเลี้ยงชีพสำนักงานจะสบทบให้ 5% หากทำงาน 5 ปีขึ้นไป

9. สันทนาการประจำปี มีการเดินทางทัศนาจร ต่างจังหวัด เช่น พัทยา 2 วัน หรือไม่ก็จัดงานสังสรรค์ รวมทั้งมีการจัดงานรื่นเริงปีใหม่ด้วย ซึ่งก็มีทั้งเกมส์

การแข่งขันต่าง ๆ เพื่อความสนุกสนาน และเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์

บริษัท บัญชีกิจ จำกัด

1. ค่ารักษาพยาบาล เบิกได้สำหรับการรักษาพยาบาลที่มีใบเสร็จรับเงินมายืนยัน

2. มีการให้เงินเดือนระหว่างลาคลอดลาบวช โดยให้เงินเดือนระหว่างลาคลอด 1 เดือน และลาบวช 3 เดือน

3. ค่าล่วงเวลา ให้ตามกฎหมายแรงงาน คือ เท่าครึ่ง ของเงินเดือนสำหรับการทำงานล่วงเวลาในวันทำงานปกติ (จันทร์-ศุกร์ เวลา 8.30-17.00 เสาร์ เวลา 8.30-12.00) และให้ 2 เท่าของเงินเดือน ถ้าทำงานในเวลาปกติของวันหยุด และ 3 เท่าของเงินเดือน ถ้าทำล่วงเวลาในวันหยุด แต่ระดับ SUPERVISOR ขึ้นไปจะไม่ได้ค่าล่วงเวลา

4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเบิกได้ตามจริง หากมีความจำเป็นต้องไปแท็กซี่ และหากไปต่างจังหวัดก็เบิกได้ตามจริง สำหรับระดับ SUPERVISOR ส่วนระดับต่ำลงมาก็จะได้เบี้ยเลี้ยงตั้งแต่ 150-300 บาท

5. ค่าครองชีพให้ 300 บาท ต่อเดือน

6. โบนัส ให้พนักงานโดยเท่าเทียมกัน คือประมาณปีละ 1-2 เดือน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกำไรของบริษัท ประกอบกับผลงานของพนักงานเอง

7. เงินให้กู้ยืม แก่พนักงานมีให้สำหรับพนักงานที่มีความจำเป็นและบริษัทเห็นว่าสมควรที่จะช่วยเหลือ โดยให้สิทธิแก่พนักงานทุกคน

8. สันทนาการประจำปี มีการจัดทัศนาจร ต่างจังหวัด 1 คืน โดยสำนักงานออกค่าใช้จ่ายให้ นอกจากนี้ยังมีการจัดงานรื่นเริงในวันปีใหม่อีกด้วย

สำนักงานไชยยศ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของสำนักงานไชยยศ มีดังนี้

1. ค่ารักษาพยาบาล

2. ให้เงินเดือนระหว่างลาคลอดและลาบวช สิทธิขอลาคลอด 1 เดือน และขอลาบวชได้ 3 เดือน

3. ไม่มีค่าล่วงเวลา

4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง กรณีเดินทางต่างจังหวัด ให้ตามจริงพร้อมเบี้ยเลี้ยง 100 บาทต่อวัน ถ้าไม่ค้างคืนและให้เบี้ยเลี้ยง 150 บาทต่อวัน หากค้างคืน นอกจากนี้ยังสามารถเบิกค่าแท็กซี่ได้ตามจริง หากมีความจำเป็นเรื่องงาน ที่จะต้องโดยสารแท็กซี่ เช่น ต้องขนเอกสารมาก เป็นต้น

5. การประกันอุบัติเหตุในกรณีเดินทางต่างจังหวัด 200,000 บาท ขึ้นไป

6. ค่าครองชีพ 800 ต่อเดือน

7. โบนัสให้ตามอายุงาน เช่น SENIOR ให้ 2 เดือน MANAGER ให้ 3 - 3.5 เดือน

8. เงินกู้ยืมแก่พนักงาน ให้ตามอายุงาน.

9. เงินสำรองเลี้ยงชีพ สำนักงานออกให้ฝ่ายเดียวตามอายุงาน

10. สันทนาการประจำปี สำนักงานจัดให้มีการประชุมสัมมนา ประจำปี โดยไปพักต่างจังหวัดประมาณ 2 คืน ซึ่งนอกจากจะไปอบรมสัมมนาแล้ว ก็จะมีการรื่นเริงร่วมกันด้วย

สำนักงานไพรซ์ วอเตอร์ เฮ้าส์

สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล ของสำนักงานไพรซ์ วอเตอร์ เฮ้าส์ มีดังนี้

1. ค่ารักษาพยาบาล สำนักงานได้ทำสัญญากับ โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน ให้รักษาพนักงานของสำนักงาน โดยสำนักงานจะเป็นผู้จ่ายเงิน (ไม่ให้โรคตา, ฟัน)

2. มีการให้เงินเดือนระหว่างลาป่วย ลาคลอด ลาบวช (ตามกฎหมายแรงงาน)

3. สิทธิพักร้อน ถ้าทำงานครบ 1 ปี จะพักร้อนได้ 2 อาทิตย์ สำหรับระดับ MANAGER ขึ้นไป พักร้อนได้ 3 อาทิตย์

4. ค่าล่วงเวลา ให้ตามกฎหมายแรงงานสำหรับพนักงานระดับ JUNIOR และ SENIOR ส่วน SUPERVISOR ขึ้นไป จะไม่ได้ค่าล่วงเวลา (เวลางานปกติคือ จันทร์-ศุกร์ 8.00 - 16.45 น.)

5. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเบิกได้ตามจริงทั้งค่าแท็กซี่และค่าน้ำมันรถ กิโลเมตรละ 4.50 บาท

6. การประกันอุบัติเหตุ มีการประกันอุบัติเหตุ ถ้าเดินทางต่างจังหวัด

7. โบนัส 1 เดือน บวกด้วย เปอร์เซ็นต์ ตามที่ผู้บริหารเห็นสมควร

8. ถ้าพนักงานลาออกหลังจากทำงาน 5 ปี แล้ว จะได้เงินจำนวนหนึ่ง ประมาณ 2 เดือนครึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงานด้วย คือ ถ้าเป็น 10 ปี ก็จะได้มากกว่า 2 เดือนเศษ

9. สันทนาการ มีการจัดงานคริสต์มาส และจัดทัศนาจร ประมาณ 2-3 วัน ซึ่งมักจะจัดราว ๆ เดือนเมษายน หรือพฤษภาคม หลังจากช่วงงานหนักผ่านไป

สำนักงานเอินส์ท แอนด์ วินนี่

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของสำนักงาน เอินส์ท แอนด์ วินนี่มีดังนี้

1. ค่ารักษาพยาบาลเบิกได้ตามจริงยกเว้นโรคเกี่ยวกับตา ฟัน หรือ คลอด

2. มีการให้เงินเดือนระหว่างลาป่วย ลาคลอด และลาบวช โดยให้ สิทธิลาคลอดไม่เกิน 1 เดือน

3. ค่าล่วงเวลาให้ตามกฎหมายแรงงาน (เวลาทำงานปกติ 8.00 น.-16.30 น.)

4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้จำนวนแน่นอนเท่ากับ 600 บาทต่อเดือน และเบิกได้ตามจริง หากเดินทางต่างจังหวัด

5. ประกันอุบัติเหตุ หากเดินทางไปต่างจังหวัด ในวงเงิน 200,000.- บาท ขึ้นไป

6. ให้โบนัส ในระดับ JUNIOR ให้ 1 เดือน

7. เงินสำรองเลี้ยงชีพ มีหลักเกณฑ์การให้ โดยให้ประมาณ 5% ของเงินเดือน และให้ตามอายุการทำงาน

8. สันทนาการ มีการจัดงานรื่นเริงปีใหม่ และจัดทัศนาจร ปีละ 1 ครั้ง โดยจัดประมาณ เดือนกรกฎาคม หรือ สิงหาคม โดยให้พักผ่อน 2 คืน

สำหรับสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลที่แต่ละสำนักงานให้ จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ตามตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 25 แสดงสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของสำนักงานสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุด 5 แห่ง ในประเทศไทย

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพรัช	เอินส์ท
1. ค่ารักษาพยาบาล	/	/	/	/	/
2. การได้เงินเดือนระหว่างลาป่วย คลอด บวช	/	/	/	/	/
3. ค่าล่วงเวลา	/	/	-	/	/
4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	/	/	/	/	/
5. การประกันอุบัติเหตุ	/	-	/	/	/
6. ค่าครองชีพ	/	/	/	-	-
7. โบนัส	/	/	/	/	/
8. เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	-	/	/	-	-
9. เงินสำรองเลี้ยงชีพ	/	-	/	-	/

นอกจากนี้จากการออกแบบสอบถาม ถึงความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานโดยทั่วไปเป็นดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 แสดงร้อยละของความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานโดยทั่วไป

สภาพการทำงาน	ร้อยละของความคิดเห็น					
	พอใจมาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก	รวม
1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3	50	19	20	8	100
2. การควบคุมการทำงาน	6	73	11	9	1	100
3. ความสัมพันธ์ของคนในสำนักงาน	21	69	4	5	1	100
4. เงินเดือน	1	52	24	18	5	100
5. การแข่งขันในการทำงาน	1	64	22	12	1	100
6. โอกาสก้าวหน้า	3	61	27	8	1	100
7. การอบรมและพัฒนาพนักงาน	11	67	7	11	4	100
8. การที่สำนักงานให้ความรู้พิเศษ เพื่อเตรียมสอบเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	11	58	12	11	8	100

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่าส่วนใหญ่แล้ว พนักงานจะมีความพอใจต่อสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ ซึ่งหากจะจัดลำดับ ความพอใจของสภาพการทำงานแต่ละข้อโดย

ให้คะแนน	5	สำหรับความคิดเห็นว่า	พอใจมาก
"	4	"	พอใจ
"	3	"	ไม่แน่ใจ
"	2	"	ไม่พอใจ
"	1	"	ไม่พอใจมาก

ซึ่งก็จะแสดงลำดับความพอใจและคะแนนของสภาพการทำงานโดยทั่วไปได้ตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงลำดับความพอใจและคะแนนของสภาพการทำงานโดยทั่วไป

ลำดับที่	สภาพการทำงาน	คะแนนความพอใจ
1	ความสัมพันธ์ของคนในสำนักงาน	404
2	การควบคุมการทำงาน	374
3	การอบรมและการพัฒนาพนักงาน	370
4	โอกาสก้าวหน้า	354
5	การที่สำนักงานให้ความรู้พิเศษเพื่อเตรียมสอบเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	353
6	การแข่งขันในการทำงาน	352
7	เงินเดือน	326
8	สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	320

จากตารางข้างต้นพบว่า พนักงานพอใจความสัมพันธ์ของคนในสำนักงานมากที่สุด ส่วนที่พอใจน้อยที่สุดคือสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล อย่างไรก็ดีหากเปรียบเทียบกับช่วงคะแนนความพอใจแล้ว ก็ยังจัดอยู่ในช่วงคะแนนความพอใจอยู่

ซึ่งนับได้ว่าพนักงานในสำนักงานสอบบัญชีมีความพอใจสภาพการทำงานโดยทั่วไป (* ช่วงคะแนนความพอใจจะอยู่ระหว่าง 301-400 ซึ่งคำนวณจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 100 % คูณด้วยคะแนนของระดับความพอใจ 4 = 400 จะเป็นค่าสูงสุดของช่วงคะแนนความพอใจ ส่วนค่าต่ำสุดของช่วงคะแนนความพอใจ คือ 100 X 3 = 300 + 1 = 301)

เมื่อได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาพนักงาน ความพอใจ ไม่พอใจในสภาพการทำงานโดยทั่วไปแล้ว ก็คงจะต้องกล่าวถึงการลาออกของพนักงาน ซึ่งในธุรกิจสอบบัญชีนั้น พนักงานส่วนใหญ่จะลาออกเมื่อทำงานได้ 2 - 4 ปี ตามตารางที่

จากประสบการณ์ที่ท่านทำงานในสำนักงานนี้ ท่านคิดว่าพนักงานส่วนใหญ่จะลาออกเมื่อทำงานได้

ตารางที่ 28 แสดงระยะเวลาที่พนักงานส่วนใหญ่ลาออกจากงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 2 ปี	39	37
2. เกิน 2 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี	61	58
3. เกิน 4 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี	5	5
4. เกิน 6 ปี	-	-
รวม	105	100

จากการสอบถามผู้บริหาร ของสำนักงานสอบบัญชีถึงปัญหาจากอัตราการลาออกของพนักงานสูงนั้นว่าจะถือเป็นปัญหาสำคัญหรือไม่ ซึ่งก็ได้รับคำตอบว่าถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาในธุรกิจสอบบัญชี จะเป็นปัญหาก็ต่อเมื่อพนักงานที่มีความสามารถสูงซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำนักงานจะดึงตัวให้อยู่ต่อนั้นลาออกไป การบำรุงรักษาพนักงานกลุ่มนี้ก็โดยการให้ผลตอบแทนและประโยชน์อื่นที่น่าพอใจ เช่น เพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ส่งไปฝึกอบรมยังต่างประเทศ รวมถึงการให้คำยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในทางตรงข้ามการที่พนักงานกลุ่มที่คาดหวังว่าจะลาออกไปตามวัฏจักร

ปกติของธุรกิจสอบบัญชีนั้นไม่ได้ลาออก ก็อาจจะเป็นปัญหาที่สำนักงานจะต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายเงินเดือนที่สูงก็ได้ นอกจากนี้การที่พนักงานลาออกเมื่อทำงานได้ไม่ถึง 4 ปี ก็อาจมีสาเหตุ เนื่องจากได้สิ่งที่ตนแสวงหา จากการเข้ามาทำงานในสำนักงานสอบบัญชีแล้ว ซึ่งจากแบบสอบถามก็พบว่าร้อยละ 67 ตอบว่าเข้ามาทำงานเพื่อหาความรู้และประสบการณ์แล้วหางานอื่นต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย