

บทที่ 5

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่ประมวลได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ตามหน้าที่การบริหารงานบุคคลเป็น 4 ส่วนคือ

1. การสรรหาพนักงาน จากการสัมภาษณ์ไม่พบว่ามีปัญหาในการสรรหาพนักงาน เนื่องจากอุปทานในตลาดแรงงานมีมาก ในแต่ละปีมีนักศึกษาที่จบมากมายมาสมัครเพื่อให้คัดเลือก แต่อาจมีปัญหว่าการคัดเลือกจะใช้วิธีการคัดเลือกอย่างไร จะใช้ผลการเรียนเป็นสิ่งสำคัญหรือไม่ จะใช้การสัมภาษณ์อย่างเดียวหรือให้มีการสอบด้วย และจำนวนคนที่เหมาะสมเป็นเท่าใดซึ่งแต่ละสำนักงานก็ใช้วิธีการคัดเลือกที่ต่างกันไปตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4

2. การพัฒนาและฝึกอบรม จากการออกแบบสอบถามพบปัญหาคือ การพัฒนาฝึกอบรมน้อยไป โครงการฝึกอบรมไม่ต่อเนื่อง และการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการ

3. การจูงใจในการทำงาน จากการออกแบบสอบถามพบว่ามีปัญหาความไม่ยุติธรรม ในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การบำรุงรักษาพนักงาน จากการออกแบบสอบถามพบว่ามีปัญหา การจัดกลุ่มพนักงานคือ จำนวนคนไม่สมดุลกับงาน ปัญหาความไม่พอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ดี และปัญหาพนักงานกลุ่มที่สำนักงาน คาดหวังจะให้ทำงานต่อไปลาออก

จากหมวดหมู่ปัญหาข้างต้นผู้วิจัยจะวิเคราะห์ ถึงปัญหา สาเหตุของปัญหา และ ข้อเสนอแนะตามลำดับ

ปัญหาการพัฒนาและฝึกอบรม

จากการสอบถามถึงความพอใจในการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่งปรากฏผลดังนี้คือ

ตารางที่ 29 แสดงร้อยละ ของความคิดเห็น ของพนักงานต่อการฝึกอบรมและพัฒนา
ของสำนักงานแต่ละแห่ง

สำนักงาน	ความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน				
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก
บจ.สำนักงาน เอสจีวี ๗ ถกลาง	12	78	2	8	0
บจ. บัญชีกิจ จำกัด	17	50	8	17	8
สำนักงาน ไชยยศ	5	47	11	21	16
สำนักงาน ไพริช วอเตอร์ เฮ้าส์	16	79	5	0	0
สำนักงาน เอ็นสท์ แอนด์ วินนี่	7	60	13	20	0

จากตารางข้างต้นจะ เห็นว่าพนักงาน ของสำนักงาน ไชยยศ มีความ ไม่พอใจ
ถึง ไม่พอใจมาก ร้อยละ 37 บริษัท บัญชีกิจ จำกัด ร้อยละ 25 และสำนักงาน เอ็นสท์
แอนด์ วินนี่ ร้อยละ 20

จากแบบสอบถามถึงปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้ให้ความ เห็นว่า

- 1) การฝึกอบรมและพัฒนาน้อยไป
- 2) ไม่มีโครงการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง
- 3) การฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการ

สาเหตุของปัญหา

สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาดังกล่าวอาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก

- 1) ผู้บริหาร ไม่เห็นความจำเป็น ในการอบรม
- 2) งบประมาณในการอบรมไม่เพียงพอ
- 3) โครงการฝึกอบรมที่ทำไว้ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาและสาเหตุของปัญหาดังกล่าวอาจแก้ไขได้โดย

1) เสนอต่อผู้บริหารว่า พนักงานมีความจำเป็นจะต้องได้รับการอบรม เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้, ไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดมีงานค้างค้างและสะดุดลง ๓ จุดต่าง ๆ, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ เป็นต้น โดยเปรียบเทียบให้เห็นว่า สำนักงานที่มีชื่อเสียง ได้มีการให้โครงการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างไร และโครงการนั้นน่าจะนำมาใช้ได้อย่างไร เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ให้เสนอต่อผู้บริหารในเชิงขอค่าปรึกษา ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามจูงใจให้ผู้บริหารเห็นความจำเป็นในการอบรม เพราะหากผู้บริหารไม่สนใจแล้ว ผลที่ตามมาคือไม่จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอที่จะใช้ในการฝึกอบรม

2) จัดให้มีโครงการฝึกอบรมซึ่งทางทฤษฎีนั้นการฝึกอบรมมีขั้นตอนคือ ก. ประเมินความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อหาว่ามีความจำเป็นใดที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ จะได้สนองความต้องการได้ถูกต้องและคุ้มค่างบประมาณ ในการจัดอบรมซึ่งอาจทำได้โดยการสังเกตการณ์ หรือออกแบบสอบถาม สืบถามความคิดเห็นของผู้ควบคุมงาน และผู้ปฏิบัติงานว่า ต้องการให้มีการอบรมในเรื่องใดบ้าง

ข. จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยเลือกวิทยากรที่มีความสามารถ อาจจะเป็นบุคคลภายใน หรือจากภายนอกก็ได้ พร้อมทั้งเตรียมสื่อที่จะใช้ในการฝึกอบรมให้พร้อมเพียง เช่น เครื่องฉายแผ่นใส แผ่นภาพสไลด์ ฯลฯ จัดสถานที่และเวลาให้เหมาะสม

ค. คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเลือกเฉพาะผู้มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการอบรม

ง. จัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งใช้แบบประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยประเมินถึง

1. เนื้อหาการอบรม -
2. วิธีการฝึกอบรม
3. เอกสารประกอบ

4. สถานที่, แสง
5. เครื่องโสตทัศนูปกรณ์
6. การจัดทำแผนภาพ แผนภูมิ ฯลฯ
7. ข้อเสนอแนะ

ปัญหาการจูงใจในการทำงาน

จากการสอบถามถึงความพอใจในโอกาสก้าวหน้า หรือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของสำนักงานสอบบัญชีทั้ง 5 แห่งปรากฏผลดังนี้คือ

ตารางที่ 30 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของพนักงาน ต่อโอกาสก้าวหน้าในสำนักงาน

สำนักงาน	ความคิดเห็นต่อโอกาสก้าวหน้า				
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก
สำนักงาน เอสจีวี ๗ ถกลาง	2	58	25	15	0
สำนักงาน บัญชีกิจ	0	75	25	0	0
สำนักงาน ไชยยศ	0	26	58	11	5
สำนักงาน ไพรัช วอเตอร์เฮ้าส์	5	79	16	0	0
สำนักงาน เอ็นสท์ แอนด์ วินนี่	7	80	13	0	0

จากร้อยละของความคิดเห็นตามตารางข้างต้น ปรากฏว่าพนักงานของสำนักงาน ไชยยศมีความพอใจต่อโอกาสก้าวหน้า น้อยที่สุด ถ้าจะลำดับความพอใจของพนักงานต่อโอกาสก้าวหน้าในสำนักงานของแต่ละแห่ง โดยการให้คะแนนสำหรับความพอใจมาก = 5 พพอใจ = 4 ไม่แน่ใจ = 3 ไม่พอใจ = 2 และ ไม่พอใจมาก = 1 แล้ว จะได้ลำดับดังนี้คือ

อันดับ	สำนักงาน	คะแนนความพอใจ
1	เอนส์ท แอนด์ วินนี่	394
2	ไพร์ช วอเตอร์เฮาส์	389
3	บัญชีกิจ	375
4	เอสจีวี ๗ กลาง	347
5	ไชยยศ	305

จากแบบสอบถามถึงปัญหาในการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานของ บริษัท บัญชีกิจ จำกัด บริษัท สำนักงานเอสจีวี ๗ กลาง จำกัด และสำนักงานไชยยศ ได้ตอบแบบสอบถามว่า มีปัญหาความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้าที่ประเมินผลงานมีความลำเอียง การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาตามอายุงาน โดยไม่ดูผลงาน นอกจากนี้พนักงานของสำนักงาน ไพร์ช วอเตอร์เฮาส์ ได้ตอบแบบสอบถามว่ามีปัญหาการประเมินผลงาน โดยไม่แจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงจุดบกพร่องรวมทั้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณา

สาเหตุของปัญหา

สำหรับปัญหาความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งอาจมีสาเหตุ
เนื่องมาจาก

1. ไม่มีแบบประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน
2. ไม่ได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยดูผลจากแบบประเมินการปฏิบัติงาน
3. ผู้ประเมินผลมีความลำเอียงเป็นส่วนตัว
4. ผู้ถูกประเมิน ไม่ทราบข้อพิจารณาหรือผลการประเมินทำให้เกิดความข้องใจว่าทำไมตนจึงไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเหมือนเพื่อนร่วมงานรุ่นเดียวกันจึงเข้าใจว่าการเลื่อนตำแหน่งไม่มีความยุติธรรม
5. ใช้ระบบอาวุโสในการเลื่อนตำแหน่ง

สำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ระบบอาวุโส นั้น พนักงานที่ตอบว่ามีปัญหานี้คือ พนักงานของสำนักงานไชยยศ ถ้าจะวิเคราะห์ถึง ข้อดี ข้อเสียของ

ระบบอาวุโส ก็พอจะประเมินได้คือ

ข้อดี

- 1) เป็นการตอบแทนบุคคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- 2) มีหลักฐานแน่นอนชัดเจน และหลีกเลี่ยงการชอบพอเป็นการส่วนตัว ระหว่างผู้บริหารกับผู้ที่ถูกคัดเลือกให้เลื่อนตำแหน่ง
- 3) การมีอายุงานมาก หมายถึงการได้เรียนรู้งานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งยิ่งเรียนรู้มากก็ยิ่งเพิ่มความสามารถในการทำงานมากขึ้น
- 4) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน เพราะไม่มีการข้ามหน้าข้ามตากัน

ข้อเสีย

- 1) ไม่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน เพราะแม้จะทำงานได้ดี เด่นก็จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่อาวุโสกว่า
- 2) ไม่เปิดโอกาสให้คนมีความสามารถ แต่อาวุโสน้อยกว่าได้นำความคิดใหม่ ๆ และความสามารถที่สูงกว่าเข้ามาบริหารงาน
- 3) ไม่เป็นการรักษา "คนหนุ่มไฟแรง" ไว้กับองค์การ เพราะถ้าการเลื่อนตำแหน่งจำกัดไว้เฉพาะผู้ที่มีอาวุโส จะทำให้ผู้มีความสามารถสูงแต่อาวุโสน้อยกว่าเกิดความท้อถอย และลาออกไปทำงานที่อื่น ซึ่งตนจะมีความก้าวหน้าได้เร็วกว่า
- 4) เป็นการจำกัดผู้ที่จะเลื่อนขึ้นมาแทนในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งอาจทำให้ได้คนที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

ข้อเสนอแนะ

1. กำหนดแบบประเมินผลที่ครอบคลุมความสามารถในการทำงาน ซึ่งอาจจัดกลุ่มเป็น
 - ก. ความรู้ทางด้านเทคนิคการสอบบัญชี เช่น ความรู้ทางทฤษฎี ผู้สอบบัญชี, ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน การจัดเตรียมกระดาษทำการ การเขียนรายงาน ความสามารถในการวิเคราะห์แก้ปัญหา ความรู้ทางภาษี เป็นต้น
 - ข. ความรู้ทางด้านการจัดการ เช่น ความสามารถในการวางแผน และควบคุมการทำงาน, การแบ่งงานกันทำ การให้คำเสนอแนะและอบรมผู้ช่วย เป็นต้น

ค.คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น ความเป็นผู้นำ, ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น, ความคิดสร้างสรรค์, ความเชื่อมั่นในตนเอง, ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากนั้นก็ให้คะแนนสำหรับความสามารถในการทำงานแต่ละข้อแล้วนำมาสรุปว่าคะแนนจะอยู่ในช่วงไหน ดีมาก ดี พอใช้ หรือ ต้องปรับปรุง ทั้งนี้ ในแต่ละตำแหน่งความสำคัญของความสามารถในแต่ละด้านอาจมีน้ำหนักไม่เท่ากัน เช่น ในระดับผู้ช่วยผู้สอบบัญชีระดับต้น อาจประเมินผลงานโดยให้น้ำหนัก ความรู้ทางด้านเทคนิคการสอบบัญชีมากที่สุด ในขณะที่ระดับสูงขึ้นไปอาจให้น้ำหนักคุณสมบัติส่วนบุคคลมากกว่า เป็นต้น (ตัวอย่างแบบประเมินผล ได้แสดงไว้ในภาคผนวก)

2. พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยดูคะแนนจากผลการประเมินที่มีมาตรฐาน

3. การทำงานเป็นกลุ่มแบบหมุนเวียน คือ เปลี่ยนกลุ่มงาน เปลี่ยนผู้ประเมินจะช่วยให้การประเมินผลเที่ยงธรรมขึ้น เพราะผู้ถูกประเมินคนหนึ่งจะถูกประเมินโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน จึงมีการถ่วงน้ำหนักเกิดขึ้น

4. เมื่อประเมินผลแล้วเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินทราบข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. ใช้แบบผสม เนื่องจากวิธีการที่สำนักงานใช้ระบบอาวุโสที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางที่จะรักษาข้อดี และลดข้อเสีย โดยใช้วิธีผสม กล่าวคือใช้ ระบบอาวุโสประกอบกับระบบความสามารถคือ

1. เลือกคนที่มีอาวุโสทัดเทียมกันมาจำนวนหนึ่ง
2. ประเมินผลงานจากกลุ่มผู้อาวุโสเหล่านั้น
3. เลือกผู้มีความสามารถเด่นกว่าอย่างเห็นได้ชัด
4. หากมีผู้มีความสามารถสูงทัดเทียมกัน 2 คน ก็ให้เลือกผู้ที่มีอาวุโสกว่า

ปัญหาการบำรุงรักษาพนักงาน

ปัญหาการบำรุงรักษาพนักงาน จากการออกแบบสอบถามพบว่ามีปัญหาคือ

- 1) ปัญหาจำนวนคนไม่สมดุลกับงาน
- 2) ปัญหาความไม่พอใจในเงินเดือนและสวัสดิการ
- 3) ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่ดี
- 4) ปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ

จากปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและข้อเสนอแนะตามลำดับ

ปัญหาจำนวนคน ไม่สมดุลกับงาน

ปัญหาจำนวนคนไม่สมดุลกับงานสำหรับปัญหานี้ถือเป็นปัญหาของพนักงานในสำนักงานสอบบัญชี โดยเฉพาะบริษัท สำนักงานสอบบัญชีเอสจีวี ๗ กลาง จำกัดและสำนักงาน ไชยยศ ซึ่งจากการออกแบบสอบถามถึงความเห็นต่องานที่ทำว่าหนักเพียงใดปรากฏว่าสำนักงานแต่ละแห่งตอบดังนี้

ตารางที่ 31 แสดงร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานต่องานของสำนักงานว่าหนักเพียงใด

ความเห็นต่องานที่ทำ	ร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงาน				
	เอสจีวี	บัญชีกิจ	ไชยยศ	ไพรัช	เอ็นสท์
งานหนักมาก	50	8	47	11	13
งานหนักมากพอควร	48	67	53	89	60
ไม่ค่อนหนัก	2	17	0	0	27
ไม่หนักเลย	0	8	0	0	0

จากตารางข้างต้น จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่างานหนักมากพอควร สำหรับสำนักงาน เอสจีวี และ ไชยยศ มีพนักงานถึงร้อยละ 50 และ 47 ตามลำดับที่ตอบว่างานหนักมาก ในขณะที่สำนักงาน ไชยยศ และ ไพรัช วอเตอร์ เฮาส์ ไม่มีใครตอบว่างานไม่ค่อนหนักหรือ ไม่หนักเลย เอสจีวีก็มีเพียงร้อยละ 2 เท่านั้นที่ตอบว่างานไม่ค่อนหนัก

สาเหตุของปัญหา

สาเหตุที่เกิดปัญหาจำนวนคนไม่สมดุลกับงาน อาจเนื่องมาจาก

- 1) สำนักงานขาดการวางแผนกำลังคนที่ดี หรือการที่สำนักงานมีลูกค้ำมากขึ้น ในขณะที่มีพนักงานลาออกมากและหาพนักงาน ทดแทน ไม่ทัน
- 2) สำนักงานต้องลดค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการจ้างคนเพิ่ม
- 3) การปฏิบัติงานยังด้อยประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานต้องใช้เวลามาก ในการปฏิบัติงาน ทำให้รู้สึกว่างานล้นมือ
- 4) การปฏิบัติงานสอบบัญชีได้ถูกกำหนดเป็นมาตรฐาน โดย ก.บช. และสมาคมนักบัญชี, ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ซึ่งมาตรฐานในการสอบบัญชีนั้นมีมากมาย และแนวทางในการปฏิบัติตามยังคลุมเครือ ดังนั้นการจะปฏิบัติตามอย่างครบถ้วน ถูกต้องจึง เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลามาก
- 5) สำนักงานต้องการฝึกพนักงานให้ทำงานหนัก เพื่อพร้อมที่จะรับผิดชอบในหน้าที่งานที่สูงขึ้นในสำนักงาน หรือเมื่อออกไปอยู่นอกธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

- 1) ให้สำนักงานทำการวางแผนกำลังคน ซึ่งสรุปตามภาพในหน้าถัดไป
- 2) สำนักงานต้องมีสำนักในการรับผิดชอบต่อพนักงาน และเห็นผลเสียของปัญหางานล้นมือ ซึ่งนอกจากจะทำให้การตรวจสอบบัญชีไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เพราะเวลาจำกัดแล้วยังจะทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า หรืออาจจะพักผ่อนและลาออกเพื่อหางานที่สบายขึ้น ทำให้สูญเสียบุคลากร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดงานให้เหมาะสมกับจำนวนคน ดังนั้นสำนักงานจึงควรจ้างพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับงาน
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดการอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาความสามารถ พร้อมกับนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- 4) ให้สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยรวมถึงคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสอบบัญชีร่วมกันทามาตรการ ในการแก้ปัญหาโดยกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และสะดวกต่อการปฏิบัติตาม

กระบวนการทำนายกำลังคนที่ขาดแคลนและกำลังคนที่เกิน
เริ่มต้นจาก

กำลังคนในปัจจุบัน
จำนวนกำลังคนที่ทำงานอยู่ในกลุ่มที่ศึกษาในปัจจุบัน

ลบ

กำลังคนที่จะต้องสูญเสีย
จำนวนกำลังคนที่คาดว่าจะออกไปจากกลุ่มที่ศึกษาในระหว่าง
ที่วางแผนกำลังคนและ ใน เวลาที่ที่กำหนดไว้ในอนาคต

บวก

กำลังคนที่จะได้รับการเลื่อนชั้นโยกย้าย
จำนวนกำลังคนที่อยู่ในองค์การในปัจจุบัน
แม้ไม่ได้อยู่ในกลุ่มที่ศึกษาผู้ซึ่งคาดว่าจะได้
รับเลื่อนชั้นโยกย้ายเข้ามาอยู่ในกลุ่มใน
เวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต

ความต้องการกำลังคนทดแทน
จำนวนของกำลังที่คาดว่าจะออกไป
จากกลุ่มระหว่างการวางแผนและ
ในเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต ซึ่ง
คาดว่าจะต้องชดเชย

บวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัตราการเจริญเติบโต (ถ้ามี)

ผลลัพธ์นี้เป็น

ผลลัพธ์นี้เป็น

อุปทานกำลังคนภายในองค์การ
ที่ทำนายไว้

เกิน
ขาด

จำนวนความต้องการกำลังคน
ที่ทำนายไว้

ตอบสนองโดยอุปทานกำลังคนภายนอก

ปัญหาความ ไม่พอใจ ใน เงิน เดือนและสวัสดิการ

จากการสอบถามถึงความพอใจใน เงิน เดือนปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 32 แสดงร้อยละของความคิดเห็นของพนักงานต่อ เงิน เดือนของสำนักงาน
แต่ละแห่ง

สำนักงาน	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก
บจ.สำนักงานเอสจีวี ๓ กลาง	0	23	47	23	7
บริษัท บัญชีกิจ จำกัด	0	67	25	8	0
สำนักงาน ไชยยศ	0	18	9	55	18
สำนักงาน ไพรัช วอเตอร์เฮาส์	5	90	5	0	0
สำนักงาน เอ็นสท์ แอนด์ วินนี่	0	100	0	0	0

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า พนักงานของสำนักงาน ไชยยศ มีความไม่พอใจถึงไม่พอใจมากร้อยละ 73 รองลงมาคือ บริษัท สำนักงานเอสจีวี ๓ กลาง จำกัด คือร้อยละ 30 และบริษัท บัญชีกิจ จำกัด ร้อยละ 8 นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าเมื่อเปรียบเทียบเงิน เดือนของพนักงานของสำนักงานแต่ละแห่งแล้ว (ตามตารางที่ 18) ในช่วง 4 ปีแรก ก็จะเห็นว่าระดับเงินเดือน และความพอใจเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างชัดเจน

ส่วนความพอใจในสวัสดิการปรากฏผลดังนี้

ให้บัณฑิตทางบัญชีมีความสามารถความชำนาญเพิ่มขึ้น เพื่อโอกาสก้าวหน้าต่อไป ดังนั้น จึงไม่จำเป็นที่จะต้องให้เงินเดือนสูง ถือเป็นการแลกเปลี่ยนกัน

3. กลุ่มพนักงานที่ไม่พอใจในเงินเดือน อาจจะ เป็นกลุ่มที่สำนักงาน เห็นว่าการปฏิบัติงานมิได้ดีเด่น จึงไม่เสนอผลตอบแทนที่สูงให้ เพราะสำนักงานเอง ก็ไม่ต้องการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาพนักงานเหล่านั้น ไว้

สำหรับผลของความไม่พอใจของพนักงานต่อเงินเดือนและสวัสดิการจะ เป็นผลเสียต่อสำนักงาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงาน ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพอใจ ไม่ มากก็น้อยยิ่ง ไไปกว่านั้น ถ้าพนักงานที่ไม่พอใจ เป็นกลุ่มพนักงาน ที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่น จะยังเป็นผลเสีย ถ้าพนักงานดังกล่าวลาออกไป ทำให้สำนักงานต้องสูญเสีย พนักงานที่มีความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาเงินเดือนและสวัสดิการน้อย ซึ่งสร้างความไม่พอใจแก่ พนักงานนั้นอาจจะแก้ไขได้โดย

1. สำนักงานควรสืบว่าในธุรกิจสอบบัญชีนั้น การจ่ายเงินเดือนและ การให้สวัสดิการเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นการแน่นอนว่า ถ้าต่ำกว่าระดับเฉลี่ย พนักงาน ย่อมเกิดความไม่พอใจ ดังนั้นหากพบว่าต่ำจริงก็ควรมีการปรับ เพื่อเป็นการรักษา หรือจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถอยู่ต่อไป

2. สำนักงานควรแสดงจุดเด่น ของสำนักงาน เพื่อให้พนักงาน เกิด ความภูมิใจว่าตน ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีชื่อเสียง

3. สำนักงานควรชี้แจงพนักงานว่า สำนักงานได้ให้สิ่งใด เพื่อเป็น การชดเชยเงินเดือนที่ไม่สูงนั้น เช่น สำนักงานได้มีแผนการฝึกฝนพนักงานให้มีการ ปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ มีโครงการฝึกอบรมที่ดี ให้ความรู้ นอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัย ได้ให้และ หากพนักงาน ได้ทำงาน ไประยะหนึ่งแล้วก็ สามารถที่จะก้าวหน้าสู่งานในตำแหน่งที่น่าพอใจในบริษัทอื่น ๆ ต่อไป

ส่วนความต้องการของพนักงานในสำนักงานสอบบัญชีนั้น เมื่อ เทียบกับทฤษฎี ของมาสโลว์จะ เห็นว่าพนักงานมีความต้องการที่จะ เรียนรู้ เพื่อโอกาสก้าวหน้าใน อนาคตซึ่งการทำงานนั้น เปรียบ เสมือนการ เรียน ในสถาบันการศึกษาภาคปฏิบัติ ดังนั้น

หากจะ เทียบว่าความต้องการจะอยู่ในขั้นตอนของทฤษฎีนั้น อาจกล่าวได้ว่ายังไม่ก้าว
เข้าสู่ขั้นที่สองของความต้องการก็ว่าได้ เพราะไม่ว่าจะเป็น เงินหรือความต้องการ
ยอมรับนับถือ พนักงานก็มุ่งที่จะได้ความต้องการ เหล่านี้ เมื่อออกจากสำนักงานไปแล้ว

ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ได้

ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน จากแบบสอบถามถึงความพอใจใน
ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมงานปรากฏว่าพนักงานร้อยละ 90 ตอบว่ามีความพอใจ
ถึงพอใจมาก อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนน้อยที่ตอบว่าไม่พอใจ คือพนักงานของบริษัท
สำนักงาน เอสจีวี ๗ กลาง จำกัด ได้ตอบแบบสอบถามว่าพนักงานมีการแข่งขันมากไป
และมีการพบปะกันน้อย

นอกจากนี้ จากการสอบถามถึง สภาพการแข่งขันในการทำงานของสำนัก
งานแต่ละแห่งปรากฏผลดังนี้

สำนักงาน	ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม			
	มากเกินไป	มากพอ ควร	ไม่ค่อน มาก	น้อย
บริษัท สำนักงาน เอสจีวี ๗ กลาง จำกัด	20	80	0	0
บริษัท บัญชีกิจ จำกัด	0	42	50	8
สำนักงาน ไชยยศ	0	26	74	0
สำนักงาน ไพรัช วอเตอร์เฮ้าส์	0	67	28	5
สำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ วินนี่	0	20	67	13

สาเหตุของปัญหา

จากตารางข้างต้นจะ เห็นได้ว่า บริษัท สำนักงาน เอสจีวี ๗ กลาง
จำกัด มีการแข่งขันในการทำงานสูงสุด จึงอาจกล่าวได้ว่า ในกรณีนี้ความไม่พอใจ
ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีปัญหามาจากการแข่งขันที่สูง อย่างไรก็ตามหาก

จะวิเคราะห์ถึงข้อดีและเสียของการแข่งขัน ในการทำงานก็พอจะประมวลได้ดังนี้

ข้อดี : การแข่งขันในการทำงานทำให้พบว่าพนักงานคนใดมีความสามารถ
สูงกว่าผู้อื่น ซึ่งอาจใช้เป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ข้อเสีย : การแข่งขันมากไปทำให้เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ลดการแข่งขันลงในระดับที่พอสมควร อันจะไม่สร้างให้เกิดความ
แตกแยกในหมู่พนักงาน จากการสอบถามถึงการแข่งขันของ บริษัท สำนักงาน เอสจีวี
๗ ถกลางจำกัด ปรากฏว่ามีการประเมิณผลกัน โดยขึ้นกระดานว่าใครได้รับการ
ประเมิณเป็นซูเปอร์สตาร์ คือ มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นบ้าง จริงอยู่แม้จะเป็นการ
ประกาศให้ เป็นตัวอย่างว่าผู้ปฏิบัติงานดีเด่นจะ ได้รับเกียรติ และยกย่อง เป็นซูเปอร์
สตาร์ก็ตาม แต่ผลเสียที่ตามมาคือการชิงดีชิงเด่น และการแตกแยกในระดับหนึ่ง
ดังนั้นสำนักงานจึงควรหาวิธีทางที่จะลดระดับการแข่งขันระหว่างตัวบุคคลลง ซึ่งอาจ
จะหาได้โดย

1. ให้คำยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นการให้กำลังใจ
และให้พนักงานได้ เข้าใจว่าผู้บริหารทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นของตน

2. ประกาศให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นว่าผลงานที่
จัดว่าดีเด่นนั้น พนักงานได้ปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นตัวอย่างในทางสร้างสรรค์ โดยไม่
ต้องระบุว่าพนักงานผู้นั้น เป็นใคร เพื่อให้พนักงานอื่นทราบว่าสำนักงานให้ความสำคัญ
กับผลงานมากกว่าที่จะยกย่องตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะ

ปัญหาพนักงานกลุ่มที่บริษัทคาดหวังจะให้ทำงานต่อไปลาออก

ผลของการที่พนักงานลาออกคือ

1. ทำให้งานชะงัก ไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลา
2. หากมีข้อจำกัดจากเวลา อาจทำให้งานที่ทำไปไม่ได้มาตรฐาน
เพราะพนักงานไม่เพียงพอหรือผู้มาสานต่องานต้องใช้เวลาศึกษาทบทวนงานที่พนักงาน
เดิม ได้ปฏิบัติไปแล้ว

3. เป็นการสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานขึ้นมาใหม่

จากการสอบถามถึงปัญหาอัตราการออกของพนักงานโดยทั่วไปสูงว่า มีผลกระทบต่อสำนักงานมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารของสำนักงานสอบบัญชี 3 ใน 5 แห่ง ได้ให้ความเห็นว่าอาจถือได้ว่าอัตราการออกของพนักงานที่สูงนั้นถือเป็นวัฏจักรปกติของธุรกิจการสอบบัญชี เพราะ เป็นธรรมดาที่เมื่อพนักงาน ได้เรียนรู้มีประสบการณ์มาสักพักหนึ่งแล้ว ก็ย่อมแสวงหาโอกาสก้าวหน้าต่อไปในเมื่อตำแหน่งในสำนักงานมีจำกัดพนักงานก็มีสิทธิที่จะแสวงหาความก้าวหน้าภายนอก ซึ่งก็อาจถือเป็นความภูมิใจของสำนักงานว่า ได้ผลิตบุคคลากรที่มีความสามารถสู่ธุรกิจอื่น ๆ นอกจากนี้โดยลักษณะการทำงานถือได้ว่างานสอบบัญชีเป็นงานหนัก พนักงานต้องทุ่มเททั้งกำลังกายและความคิดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งอาจเกิดความเหนื่อยล้า และต้องการทำงานอื่นที่สบายกว่าจึงลาออก อย่างไรก็ตามการลาออกของพนักงานจะถือเป็นปัญหาสำหรับกลุ่มพนักงานที่สำนักงานคาดหวังจะให้ปฏิบัติงานต่อลาออก

สาเหตุของปัญหา

จากการสอบถามและสัมภาษณ์พอจะประมวลสาเหตุของปัญหาได้ดังนี้

1. งานสอบบัญชีเป็นงานหนักซึ่งจากแบบสอบถาม (ตามตารางที่ 29) ก็ได้แสดงให้เห็นแล้วว่างานของสำนักงานหนักมากพอควรถึงหนักมาก ดังนั้นเมื่อทำงานได้ระยะหนึ่ง พนักงานอาจรู้สึกว่าย่างไม่ไหว จึงมองหางานที่สบายกว่า
2. เมื่อทำงานมาระยะหนึ่ง พนักงานอาจรู้สึกเบื่องาน ที่จะต้องเดินทาง เปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงาน ไปเรื่อย ๆ บางครั้งสำนักงานลูกค้า ไกลจากบ้านมาก เมื่อเดินทางไกลก็รู้สึกเบื่อและล้า
3. เมื่อทำงานได้ระยะหนึ่ง พนักงานเริ่มมีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอบบัญชี จึงแสวงหาความก้าวหน้าในธุรกิจอื่น ๆ ดังจะเห็นได้จากคอลัมน์โฆษณาหาสมุห์บัญชี ผู้ช่วยสมุห์บัญชี หรือผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทต่าง ๆ มักจะกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครว่าควรมีประสบการณ์ ในการทำบัญชีหรือสอบบัญชีอย่างน้อยกี่ปี ซึ่งก็จะเสนอผลตอบแทนที่สูงกว่าไว้ และพนักงานของสำนักงานสอบบัญชีก็นับว่า

ได้ เปรียบ เพราะมีความรู้ไม่จำกัด เฉพาะธุรกิจการค้าประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ การได้ตระเวนทำงานในที่ต่าง ๆ ทำให้ได้เรียนรู้ปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหามากมาย ดังนั้น เมื่อมีโอกาask้าวหน้า ไปสู่ธุรกิจอื่น พนักงานก็จะลาออกไป

4. พนักงานไม่ได้รับความพอใจจากการปฏิบัติงานจึงลาออกไป ซึ่งอาจเป็นความไม่พอใจ อันเนื่องมาจากผลตอบแทนต่ำ สวัสดิการน้อย ไม่พอใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ควบคุมงาน ฯลฯ

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาการออกของพนักงานกลุ่มที่คาดหวังให้ปฏิบัติงานต่อไป อาจแก้ไขได้โดย

1. สร้างความพอใจในงานแก่พนักงาน เพราะหากพนักงาน เหล่านี้ ลาออกไปถือ เป็นการสูญเสียและอาจทำให้งานชะงักการสร้างความพอใจก็ทำได้โดย ศึกษาว่าพนักงานมีความต้องการสิ่งใดที่สำนักงานจะให้ได้และสนองความต้องการนั้น
2. เตรียมที่จะ เผชิญปัญหาโดยฝึกฝนพนักงานใหม่ให้มีความสามารถ เตรียมพร้อมที่จะทดแทนหากมีพนักงานลาออก
3. ทำสัญญาจ้างงานระยะยาว สำหรับพนักงานกลุ่มที่คาดหวังจะให้ปฏิบัติงานต่อ ๆ ไป

สำหรับปัญหาการบำรุงรักษาพนักงานนั้นหาก เทียบเคียงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริช เบอร์กแล้ว นับว่าไม่สอดคล้องกันกล่าวคือตามทฤษฎีของเฮอริช เบอร์กนั้น ปัจจัยบำรุงรักษาเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่งหาก ไม่พอใจคนก็จะลาออก สำหรับปัจจัยในการบำรุงรักษาตามทฤษฎีได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของบริษัทการควบคุมดูแล ค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพการทำงาน ซึ่งจากการออกแบบสอบถามถึงความเห็นต่อปัจจัยดังกล่าว ปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่พอใจ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อทำงานได้สักระยะหนึ่งพนักงานก็จะลาออกซึ่งถือเป็นวัฏจักรปกติของธุรกิจสออบบัตูซี ทั้งนี้อาจเป็น เรื่องแปลกหากจะกล่าวว่าพนักงานลาออกเพราะความพอใจในปัจจัยการจูงใจ อัน ได้แก่ความก้าวหน้า

ในธุรกิจสอบบัญชีนั้น เมื่อพนักงานพอใจในความรู้และประสบการณ์จากงานที่สำนักงานฝึกให้พอใจ ในโอกาสที่จะก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้นก็จะลาออก ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการลาออกของพนักงานส่วนใหญ่ไม่ใช่ เนื่องจากความไม่พอใจแต่เป็น เพราะพนักงานได้รับความพอใจได้รับสิ่งที่สนองความต้องการของตนเองแล้ว



ศูนย์วิทยพัธพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย