



## มาตรฐานการควบคุมคุณภาพ - หัวข้อทรัพยากรบุคคล

### ประเด็นปัญหาในทางปฏิบัติ

#### ประเด็นที่ 4 : การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงาน

สำนักงานกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานไม่ชัดเจน รวมทั้งไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลงานเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพงาน หรือให้นำหนักกับปัจจัยด้านคุณภาพน้อย

#### แนวทางปฏิบัติที่สำนักงานสอบบัญชีใช้อยู่ในปัจจุบัน

สำนักงานมีการประเมินผลงานพนักงาน แต่ไม่มีหลักเกณฑ์การวัดผลที่เป็นรูปธรรมและไม่มีเกณฑ์ตัวชี้วัดเกี่ยวกับคุณภาพงาน

#### แนวปฏิบัติที่เสนอแนะเพื่อแก้ไขประเด็นปัญหา

- จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานไปเป็นตำแหน่งใดได้บ้างภายในสำนักงาน และควรระบุหน้าที่งาน (job description) ของแต่ละตำแหน่งเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการมอบหมายงาน และจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งในแต่ละระดับ โดยสำนักงานอาจพิจารณาใช้ตัวอย่างแบบฟอร์มแสดงความก้าวหน้าในสายอาชีพ เอกสารเลขที่ HR 6
- กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในระบบการประเมินผล (Key Performance Indicators) แต่ละระดับ โดยให้นำหนักในแต่ละตัวชี้วัด และให้รวมตัวชี้วัดในเรื่องคุณภาพงาน โดยสำนักงานอาจพิจารณาใช้ตัวอย่างแบบฟอร์มแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เอกสารเลขที่ HR 7



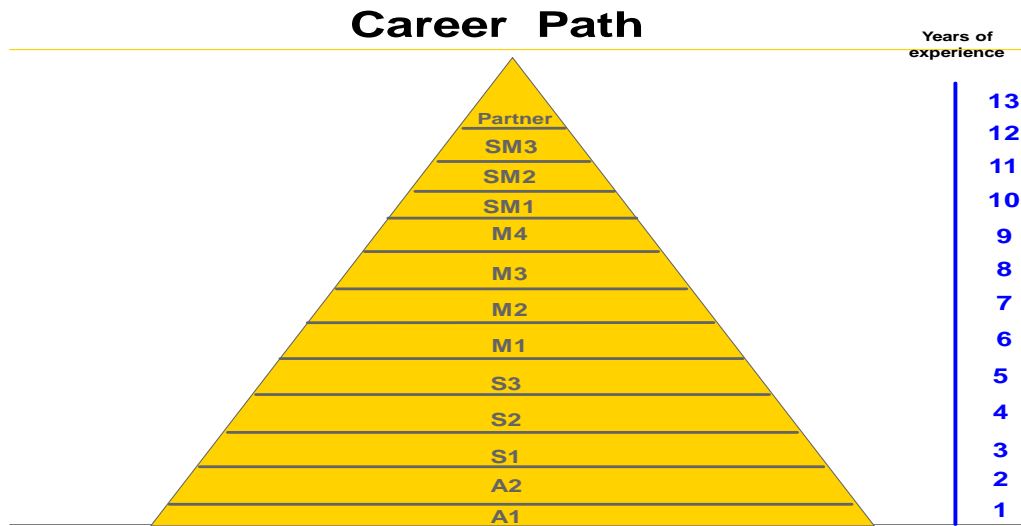
- ทางสำนักงานสามารถที่จะกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการวัดผลงานของพนักงาน (Appropriate Promotion Criteria) ได้ ซึ่งการพัฒนาหลักเกณฑ์ที่ใช้วัดผลต้องคำนึงถึงคุณสมบัติ และทักษะของพนักงานที่สำนักงานต้องการประเมินผล เนื่องจากคุณสมบัติและทักษะของพนักงานที่ต้องการจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงานและบทบาทที่รับผิดชอบ โดยสำนักงานอาจพิจารณาใช้ตัวอย่างแบบฟอร์มการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละระดับ เอกสารเลขที่ HR 8

**เอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้**

ชื่อเอกสารและแบบฟอร์ม	เลขที่
แสดงความก้าวหน้าในสายอาชีพ	HR 6
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	HR 7
การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละระดับ	HR 8



ตัวอย่างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ





## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 7

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการถ่วงน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัด

ลำดับ	ประเด็นที่ใช้ในการประเมิน	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ				คะแนน ที่ได้
		ดี มาก (4)	ดี (3)	ปาน กลาง (2)	ไม่ ค่อย ดี (1)	Sr. Manager	Manager	Senior	Assistant	
1	<b>ด้านคุณลักษณะของบุคคล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความเป็นผู้นำ/ผู้ริเริ่ม หรือผู้มีส่วนสนับสนุน การพัฒนาอบรม</li> </ul>					20	20	25	20	
2	<b>ด้านคุณภาพของงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการตรวจสอบเป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป (GAAS) และวิธีการตรวจสอบของสำนักงานทุกชั้นตอนที่สำคัญ</li> </ul>					20	20	30	45	
3	<b>ด้านผลการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผนงาน การปฏิบัติการ และการจบขั้นตอนการตรวจสอบ</li> </ul>					10	10	20	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</li> </ul>					15	10	5	5	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสำนักงาน</li> </ul>					15	15	10	5	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาทีมงานตรวจสอบ</li> </ul>					5	15	5	5	
4	<b>ด้านความสามารถในการสร้างผลกำไร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารจัดการงานตรวจสอบให้สร้างผลกำไร</li> </ul>					15	10	5	5	
คะแนนรวม						100	100	100	100	
		คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ								



การกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละระดับ

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
1.1	รักษาและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ได้รับผลการประเมินการทำงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ</li> </ul>	<p>รักษาความสัมพันธ์กับบุคคลในทีมโดยปฏิบัติดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ แสดงถึงศักยภาพในการทำงานเป็นทีมและเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมระหว่างปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน</li> <li>▶ ค้นหาและแก้ไขจุดบกพร่องของตนเอง</li> <li>▶ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>▶ ช่วยเหลือบุคคลในทีมแต่ละคนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> </ul> <p>ส่งเสริมบุคคลที่อาวุโสอ่อนกว่าโดยวิธีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ การอบรมความรู้ทางเทคนิคขณะปฏิบัติงาน</li> <li>▶ การกระจายงาน</li> <li>▶ การให้คำสั่งที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการทำงาน</li> <li>▶ การบริหารจัดการที่ตรวจสอบแบบเชิงรุก</li> <li>▶ การให้ผลประเมินการทำงานที่ชัดเจนและตามเวลาที่เหมาะสม</li> </ul>			/	15 %



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
1.2	รักษาความสัมพันธ์และสนับสนุนทีมในเชิงรุก	▶ ได้รับผลการประเมินการทำงานอยู่ในระดับที่ที่น่าพึงพอใจ	<p>รักษาความสัมพันธ์กับบุคคลในทีมโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ แสดงถึงศักยภาพในการทำงานเป็นทีมและเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมระหว่างปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน</li> <li>▶ ค้นหาและแก้ไขจุดบกพร่องของตนเอง</li> <li>▶ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน</li> </ul> <p>สนับสนุนทีมโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน</li> <li>▶ แบ่งปันความรู้</li> <li>▶ ร่วมมือกันกับบุคคลในทีม</li> <li>▶ ร่วมแก้ไขปัญหา</li> <li>▶ ขอผลประเมินการทำงาน</li> </ul>				/ 15 %



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
1.3	การเป็นผู้นำ/ผู้ริเริ่ม หรือ เป็นผู้มีส่วน สนับสนุนการ พัฒนาการอบรม ภายในและนอก สำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ เป็นผู้นำหรือสมาชิก เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานฯ งานกิจกรรม ประชาสัมพันธ์บริษัท นอกสถานที่</li> <li>▶ พัฒนาโปรแกรมการ อบรมภายใน เป็น เวลา 15 ชั่วโมงต่อปี</li> </ul>	เป็นผู้นำ/ผู้ริเริ่ม หรือ เป็นผู้มีส่วนสนับสนุนการ พัฒนาการอบรมภายในและนอกสำนักงาน	/ 20 %	/ 20 %	/ 10 %	/ 5 %
No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
2.1	มั่นใจว่าการ ตรวจสอบเป็นไปตาม วิธีการตรวจสอบตาม มาตรฐานการสอบ บัญชีที่รับรองทั่วไป (GAAS) และวิธีการ ตรวจสอบของ สำนักงาน (Firm's Audit Methodology) ทุกขั้นตอนที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ได้รับผลการประเมิน การทำงานอยู่ใน ระดับที่น่าพึงพอใจ</li> <li>▶ สำรองและจัดเก็บ ข้อมูลตามเวลาที่ กำหนด</li> <li>▶ ไม่พบประเด็นด้าน คุณภาพการ ตรวจสอบบัญชีที่มี ภัยสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ จัดทำกระดาษทำการและปฏิบัติตามวิธีการ ตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่ รับรองทั่วไป และวิธีการตรวจสอบของ สำนักงานในการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกงาน</li> <li>▶ สอบทานงานตรงเวลา</li> <li>▶ Signoff กระดาษทำการตามเวลาที่กำหนด</li> <li>▶ จัดเก็บสำรองข้อมูล (Archive) งาน ตรวจสอบทั้งหมดภายในกำหนดเวลา</li> <li>▶ ไม่มีประเด็น คุณภาพการตรวจสอบที่มี ภัยสำคัญ</li> </ul>	/ 20 %	/ 20 %		



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
2.2	ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป (GAAS) และวิธีการตรวจสอบของสำนักงาน (Firm's Audit Methodology) ทุกชั้นตอน	▶ ได้รับผลการประเมินเป็นที่น่าพึงพอใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ จัดทำกระดาษทำการ และปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และวิธีการตรวจสอบของสำนักงาน ในการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกงาน</li> <li>▶ ใช้เครื่องมือในการช่วยงานตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ACL, Excel</li> <li>▶ จัดทำกระดาษทำการที่มีคุณภาพ</li> <li>▶ Sign-off ในกระดาษทำการตามเวลาที่กำหนด</li> </ul>			/	/
						30 %	45 %





## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
3.1	พัฒนาทีมงานตรวจสอบอย่างแท้จริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดข้อตกลงภายในทีมเพื่อที่จะประเมินผลการทำงานตลอดช่วงระยะเวลาของงาน</li> <li>ตรวจสอบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตั้งแต่ช่วงวางแผน เริ่มต้น และประเมินสถานะและ ความมีประสิทธิผลในการทำงานในการประชุม ทีมงานทุกครั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สอนงานภาคปฏิบัติแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>สร้างความคาดหวังถึงผลการทำงานไว้ล่วงหน้า</li> <li>ปรึกษาหารือกันภายในทีมถึงประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างสัตย์ซื่อ และชาญฉลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในทีมให้สูงขึ้น</li> <li>สนับสนุนหนทางก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง และปรับปรุงคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชา</li> </ul>	/5 %	/15 %	/5 %	/5 %



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
3.2	มีความรับผิดชอบต่อการวางแผนงาน การปฏิบัติการ และการจบขั้นตอนการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ได้รับผลการประเมินเป็นที่น่าพึงพอใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ เข้าร่วมประชุมวางแผนการตรวจสอบอย่างเข้มข้น</li> <li>▶ สอบทานงานตรงเวลา</li> <li>▶ แจ้งความก้าวหน้าของงาน ประเด็นการตรวจสอบ และการปรับปรุงผลต่างแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันที่</li> </ul>	/	/	/	/
				10	10	20	15
				%	%	%	%
No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
3.3	ส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับที่น่าพึงพอใจ (ในด้านการสนับสนุนการเติบโตและสร้างความเป็นผู้นำของธุรกิจ)</li> <li>▶ ไม่มีคำตำหนิจากลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	<p>ปฏิบัติตนด้วยความเป็นมืออาชีพ โดยแสดงให้เห็นพฤติกรรมดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ มีความตรงต่อเวลา</li> <li>▶ แต่งกายดูกระเปียบตามที่สำนักงานกำหนด</li> <li>▶ รักษาความสะอาดในที่ทำงาน</li> <li>▶ มุ่งมั่นและใส่ใจกับการทำงาน (ไม่เข้าเครือข่ายสังคมออนไลน์ขณะที่ทำงานอยู่)</li> <li>▶ เป็นที่ปรึกษาที่ดีของทั้งลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันที่</li> </ul>	/	/	/	/
				15	15	10	5
				%	%	%	%



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
3.4	การสร้าง ความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ได้รับผลการประเมินการทำงานในแง่บวกทั้งหมด</li> <li>▶ ไม่มีคำตำหนิจากลูกค้าหรือการแสดงความเห็นที่ไม่พึงพอใจ</li> </ul>	<p>ปฏิบัติตนด้วยความเป็นมืออาชีพ โดยแสดงให้เห็นพฤติกรรมดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ให้เกียรติลูกค้า และรักษาความเป็นมืออาชีพอยู่เสมอ</li> <li>▶ สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน</li> <li>▶ ทำงานร่วมกับทีมเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และมุมมองของลูกค้าที่มีต่อประเด็นปัญหา และความท้าทายที่สำคัญ</li> </ul>			/	/
						5 %	5 %



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
3.5	การสร้าง ความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ได้รับผลการประเมินการทำงานในแง่บวกทั้งหมด</li> <li>▶ ไม่มีคำตำหนิจากลูกค้า หรือการแสดงความเห็นที่ไม่พึงพอใจ</li> <li>▶ ได้รับการแนะนำงานจากลูกค้าปัจจุบัน</li> <li>▶ ได้คะแนน การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า "ระดับดี" หรือ "ระดับดีมาก" ในแง่การแสดงถึงความรู้ความเข้าใจ ในธุรกิจของลูกค้า หรือในประเด็นอุตสาหกรรม</li> </ul>	<p>ปฏิบัติตนด้วยความเป็นมืออาชีพ โดยแสดงให้เห็นพฤติกรรมดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ให้เกียรติลูกค้า และรักษาความเป็นมืออาชีพอยู่เสมอ</li> <li>▶ สร้างความสัมพันธ์กับที่แนบแน่นกับลูกค้าบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน</li> <li>▶ ร่วมกับทีมเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และมุมมองของลูกค้าที่มีต่อประเด็นปัญหา และความท้าทายที่สำคัญ</li> </ul>	/	/		
				15	10		
				%	%		



## Quick Win Solution : TSQC1

เอกสารเลขที่ HR 8

No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
4.1	ปรับปรุงการเพิ่มผลกำไรจากลูกค้าที่รับผิดชอบดูแล	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ จำนวนร้อยละของรายงานผลการประเมินการทำงานที่เป็นเชิงบวก</li> <li>▶ ตรวจสอบและทบทวนชั่วโมงการทำงานตามแผนงบประมาณที่วางไว้ และชั่วโมงการทำงานตามอย่างสม่ำเสมอ และแจ้งให้พนักงานที่อาวุโสในทีมทราบ</li> <li>▶ ติดตามชั่วโมงการทำงานส่วนที่เกินขอบเขตที่ตกลงและเวลาการทำงานที่ใช้ต่องานนั้นเพื่อจะได้ออกเอกสารเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ และรายงานผู้ช่วยผู้ตรวจสอบอาวุโสหรือผู้จัดการให้ทราบ เพื่ออธิบายถึงความแตกต่างระหว่างชั่วโมงการทำงานตามงบประมาณกับชั่วโมงการทำงานจริง</li> <li>▶ ระบุงานส่วนที่เกินจากขอบเขตที่ตกลงกับลูกค้า หรือสามารถเรียกเก็บค่าบริการเพิ่มจากงานส่วนนั้นได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงภายในชั่วโมงการทำงานตามงบประมาณที่กำหนด หรือให้เหตุผลถึงความแตกต่างระหว่างชั่วโมงการทำงานตามงบประมาณกับชั่วโมงการทำงานจริง</li> </ul>			/	/
						5	5
						%	%



No.	Performance Goal	Indicators of Success	Measurement/Actions	Level			
				Senior Manager	Manager	Senior	Assistant
4.2	บริหารจัดการงานตรวจสอบให้สร้างผลกำไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ติดตามรายการที่ยังไม่ได้ออกใบแจ้งหนี้ และติดตามลูกหนี้เพื่อไม่ให้ยอดหนี้ค้างเกิน 60 วัน</li> <li>▶ รายงานชั่วโมงการทำงานทั้งหมดที่คลาดเคลื่อนจากชั่วโมงตามแผนงบประมาณ ที่เกิดจากงานส่วนที่เกินจากขอบเขตที่ตกลงกับลูกค้าหรืองานที่สามารถเรียกเก็บค่าบริการเพิ่ม แก่ผู้จัดการหรือหุ้นส่วนภายในเวลาที่เหมาะสม</li> <li>▶ ระบุงานส่วนที่เกินจากขอบเขตที่ตกลงกับลูกค้า หรือสามารถเรียกเก็บค่าบริการเพิ่มจากงานส่วนนั้นได้</li> <li>▶ ส่งใบแจ้งหนี้ตามข้อกำหนดในหนังสือตอบรับงาน (engagement letter)</li> <li>▶ สามารถเรียกเก็บค่าบริการในส่วนของต้นทุนที่สูงขึ้นกว่าที่คาดการณ์ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ปรับปรุงความมีประสิทธิภาพในการจัดการของทีม (แก้ไขการจัดการวางแผนตรวจสอบ นอกช่วงเวลาที่ทีมงานยุ่ง)</li> <li>▶ ตรวจสอบเวลาการทำงานตามแผนงบประมาณและเวลาการทำงานที่เกิดขึ้นจริง</li> <li>▶ ติดตามงานตรวจสอบเพื่อโอกาสในการเรียกเก็บค่าบริการ ในเชิงรุกและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>▶ ประเมินการเปลี่ยนแปลงของงานที่นอกเหนือจากตกลงกับลูกค้าทั้งหมด และความคลาดเคลื่อนของงบประมาณงาน ตรวจสอบเพื่อจัดส่งใบแจ้งหนี้เพิ่มเติม</li> </ul>	/	/		
				15 %	10 %		