



Ep.4

การพัฒนาบุคลากร



ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล

1. ความคาดหวังของกลุ่มพนักงาน (Community Expectations)

กลุ่มพนักงานประกอบด้วย ผู้คนหลายช่วงอายุ (generations) ซึ่งมีความคาดหวังและทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งความคาดหวังของกลุ่มพนักงานหลายเรื่องมีกฎหมายรองรับเพื่อปกป้องสิทธิของพนักงาน เช่น การกำหนดภาระผูกพันและค่าใช้จ่ายที่สำนักงานต้องจ่ายให้พนักงาน ซึ่งมีผลต่อนโยบายการจ้างงานของสำนักงาน

2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic Changes)

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางวิชาชีพบัญชีที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสม การย้ายถิ่นฐานของผู้ที่มีทักษะ การเติบโตของค่าจ้างที่ช้าลง และแรงงานสูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นและกำลังจะเกษียณอายุก่อนวัยอันควร ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจสร้างความท้าทายต่อวิชาชีพบัญชี

ปัจจัยบางอย่างมีผลบวก และปัจจัยบางอย่างมีผลลบต่อวิชาชีพ ซึ่งมีผลต่อการจัดหาพนักงานที่มีศักยภาพ การติดตามแนวโน้มเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะเป็นตัวกำหนดอุปสงค์และอุปทานของบุคลากรทางวิชาชีพบัญชี แม้ว่าสำนักงานจะไม่สามารถมีอิทธิพลต่อปัจจัยเหล่านี้ได้ทั้งหมด แต่สามารถทำสำนักงานให้เป็น “สำนักงานในฝัน (Employer of Choice)” ที่ใคร ๆ ยากทำงานด้วยได้

คุณภาพและความสามารถของบุคลากรของสำนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สำนักงาน กลายเป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้สำนักงานประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของสำนักงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน



กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (People Management Strategy)

1. การจัดทีมงาน (The Mix of Employees)

สำนักงานต้องระบุบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละระดับ และต้องจัดให้มีทีมงานที่มีพนักงานแต่ละระดับอย่างสมดุล ซึ่งทีมงานที่สมดุลจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้ว แต่ละสำนักงานมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการบุคคลที่มีต้นทุนต่ำสุดและสามารถทำผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้

2. ระบุความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarifying Expectations)

สำนักงานควรหารือร่วมกันกับพนักงานแต่ละคนอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความคาดหวัง เนื่องจากสำนักงานและพนักงานอาจมีความคาดหวังในการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งความคาดหวังของแต่ละฝ่ายควรบันทึกและรวบรวมอยู่ในข้อตกลงการจ้างงาน

3. การพิจารณาความหลากหลายของช่วงอายุของพนักงาน (Considering Generational Diversity)

พนักงานในแต่ละช่วงอายุ (เช่น Baby Boomers, Generation X, Generation Y เป็นต้น) จะมีทัศนคติ ความคาดหวังและแรงจูงใจที่แตกต่างกัน สำนักงานจึงต้องวางกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมในแต่ละช่วงอายุ

4. การดึงดูดและรักษาพนักงานช่วงอายุ X และ Y (Attracting Generations X and Y)

ด้วยคุณลักษณะของพนักงานช่วงอายุ X และ Y การดึงดูดและรักษาพนักงานดังกล่าวนั้น สำนักงานต้องพัฒนาและส่งเสริมให้สำนักงานเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)” ส่งเสริม/สนับสนุนการพัฒนาบุคคล รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (work-life balance) ให้แก่พนักงานในช่วงอายุดังกล่าว

5. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

เมื่อสำนักงานระบุความต้องการกำลังคนได้แล้ว สำนักงานจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม โดยต้องพิจารณาว่าสำนักงานต้องการพนักงาน full-time, outsource หรือ part-time และเลือกใช้วิธีการรับสมัครพนักงานให้เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งต้องให้โอกาสและปฏิบัติต่อผู้สมัครทุกคนอย่างเท่าเทียมกันตลอดขั้นตอนการคัดเลือก นอกจากนี้ ในข้อตกลง/สัญญาการจ้างงานควรมีการอธิบายถึงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของทั้งสำนักงานและพนักงาน ซึ่งการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กรและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก การสร้างสำนักงานให้เป็น “สำนักงานในฝัน (Employer of Choice)” ที่ใคร ๆ อยากทำงานด้วย จึงเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อเนื่องไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพ เนื่องจากพนักงานมีความมุ่งมั่นและผูกพันต่อองค์กร

6. การปฐมนิเทศ (Induction)

การปฐมนิเทศเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการที่มีขึ้นหลังจากที่สำนักงานได้คัดเลือกผู้สมัครสำเร็จแล้ว ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักสำนักงานได้เร็วขึ้น คู่มือจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ดังนั้น หัวข้อต่าง ๆ ในคู่มือจึงมีความสำคัญและต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ทันสมัยตามโอกาส โดยทั่วไปหัวข้อที่ใช้ปฐมนิเทศจะเป็นเรื่องของความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสำนักงาน ประวัติ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง นโยบาย กฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการทำงาน และการให้บริการลูกค้าของสำนักงาน

การนำทีมงาน (Leading Team)

ผู้นำเป็นส่วนที่สำคัญมากที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของสำนักงาน

1. การปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างโดยผู้นำองค์กร (Setting an Example: “Tone at the Top”)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพยายามหาสมดุลระหว่างงาน บุคลากร และทีมงาน โดยปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่สมาชิกในทีม

“Tone at the Top” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ และยังมีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสำนักงาน ซึ่ง “Tone at the Top” สามารถระบุได้ในส่วนของกลยุทธ์ การสื่อสาร คำอธิบายงาน การประเมินประสิทธิภาพ และการติดตามผล



2. สิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้นำ (Employees Expect from Leaders)

สมาชิกในทีมงานต้องการผู้นำที่ “ซื่อสัตย์ (honest)” “มีความสามารถ (competent)” “มีความน่าเชื่อถือ (credible)” และผู้นำที่เป็น “แรงบันดาลใจ (inspiring)”

3. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Building a High-Performing Team)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมในเรื่องการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสำนักงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มพัฒนามาจากกลุ่มพนักงานที่มุ่งมั่นไปที่เป้าหมายเดียวกันเพื่อความสำเร็จโดยรวม รวมถึงกลุ่มพนักงานนั้นมีความรู้จักกันเป็นอย่างดี และรู้ถึงความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีสิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ

3.1 วิธีสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกในทีมงานเห็นด้วยกับเป้าหมายที่ชัดเจนและบรรลุผลได้ มีการกำหนดแผนงานและหน้าที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับและแก้ปัญหาได้ง่ายขึ้น สมาชิกในทีมงานควรทำการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูว่าสิ่งใดควรปรับปรุงและให้โอกาสสมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายเพื่อการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว

3.2 ขั้นตอนการเติบโตของทีมงาน (Stages of Team Growth) การเติบโตของทีมงานเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น ความเป็นผู้นำ สมาชิกในทีมงาน และเป้าหมายหรือหน้าที่ของทีมงาน หัวหน้าทีมงานจึงจำเป็นต้องระบุนการเปลี่ยนแปลงนี้ และมีกระบวนการที่จะตอบสนองในด้านความรู้สึก และพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานอย่างเหมาะสม เพื่อการเติบโตของทีมงานในแต่ละขั้น

3.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงจากทีมงาน จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ให้ความสำคัญกับสมาชิกในทีมงาน ให้การฝึกสอน สร้างความสามัคคีและสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในทีมงาน รวมทั้งสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในภาวะวิกฤติได้

4. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อข้อความที่สื่อสารมีความชัดเจน ถูกต้อง สมบูรณ์ และแม่นยำ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสารนี้อาจผ่านทางอีเมล จดหมาย บันทึกช่วยจำ web page แบบฟอร์มมาตรฐาน คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การประชุม หรือกิจกรรมการฝึกอบรม

5. การมอบหมายงาน: กุญแจสำคัญในการยกระดับสำนักงาน (Delegation : The Key to Firm Leverage)

การมอบหมายงานให้แก่พนักงานในแต่ละระดับเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้หุนส่วนของสำนักงานได้มีเวลาทุ่มเทไปในภาพรวมและงานที่สำคัญที่สุด ผู้มอบหมายงานต้องมอบหมายงาน หน้าที่ และโครงการ (projects) ให้กับทีมงานควบคู่ไปกับความรับผิดชอบและอำนาจที่จำเป็นในการทำงานเหล่านั้น ซึ่งเป็นวิธีที่งานจะสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามที่คาดหวัง โดยผู้มอบหมายงานยังคงมีความรับผิดชอบที่ต้องให้เวลากับการตรวจสอบงานที่เสร็จสมบูรณ์ แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และตอบคำถามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของทีมงาน

การจัดการและรักษานักงาน (Managing and Retaining Employees)

การจัดการและการรักษานักงานที่ดีไว้ จะช่วยเพิ่มความสำเร็จในระยะยาวให้กับสำนักงาน ดังนั้น สำนักงานจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก การมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจ การให้การอบรม/ฝึกสอน การให้คำปรึกษาและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ การเลือกใช้ค่าชมเชยและรางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนจากผลการประเมินประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อลดการลาออกของพนักงาน และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ





การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นวิธีที่พนักงานจะได้รับทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการให้บริการลูกค้า ซึ่งจะมาพร้อมกับผลประโยชน์ทางการเงินแก่สำนักงาน อย่างไรก็ตาม สำนักงานควรมีการทบทวนความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการในระหว่างการหารือกับพนักงานเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับพนักงานของสำนักงาน

สำนักงานควรมีการจัดทำเอกสาร “ข้อกำหนดการพัฒนา” ในแผนพัฒนาส่วนบุคคล โดยอธิบายขั้นตอนที่จะดำเนินการในกิจกรรมการพัฒนาของสำนักงาน และจัดบันทึกการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นหลักฐานว่าการฝึกอบรมมีข้อผิดพลาด หรือมีความเพียงพอหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไข/ปรับปรุงแผนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและสำนักงาน

การให้รางวัลและการยกย่อง (Rewards and Recognition)

การให้รางวัลและการยกย่องแก่พนักงานที่มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่โดดเด่น/ยอดเยี่ยม จะเป็นการส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และคงความตั้งใจของพนักงานในการที่จะรักษา/ปรับปรุงผลงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีไว้ตลอดเวลา ส่งผลให้สำนักงานมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ/มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทำให้สำนักงานสามารถสร้างรายได้หรือทำกำไรได้เพิ่มขึ้น ซึ่งการให้รางวัลและการยกย่องพนักงานดังกล่าวสามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ข้อมูลลิขสิทธิ์

Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices ของ International Auditing and Assurance Standards Board ที่เผยแพร่เป็นภาษาอังกฤษในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 โดย International Federation of Accountants (IFAC) ได้แปลเป็นภาษาไทยโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สภาวิชาชีพบัญชี) ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 และใช้โดยได้รับอนุญาตจาก IFAC ข้อความที่ได้รับอนุมัติของสิ่งพิมพ์ IFAC ทั้งหมดนั้นจัดพิมพ์โดย IFAC เป็นภาษาอังกฤษ IFAC จะไม่รับผิดชอบต่อความถูกต้องและความครบถ้วนของการแปลหรือการกระทำที่อาจมีผลตามมา

ข้อความภาษาอังกฤษของ Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2018 สงวนลิขสิทธิ์โดย the International Federation of Accountants (IFAC)

ข้อความภาษาไทยของ TFAC Tips Series – การบริหารสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กของผู้ประกอบวิชาชีพสอบบัญชี © 2023 สงวนลิขสิทธิ์โดย the International Federation of Accountants (IFAC) และสภาวิชาชีพบัญชี

ต้นฉบับ Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices

ติดต่อ Permission@ifac.org เพื่อขออนุญาตทำซ้ำ ครอบครองหรือเป็นสื่อ หรือใช้เอกสารฉบับนี้ในลักษณะอื่นที่คล้ายคลึงกัน

การลาออก/การเปลี่ยนแปลงพนักงาน (Exiting/ Transitioning Employees)

เมื่อสำนักงานจะทำการเลิกจ้างหรือยุติการจ้างงานพนักงานคนใดคนหนึ่ง สำนักงานจะต้องแสดงให้เห็นว่าสำนักงานได้ปฏิบัติตามสัญญาและภาระผูกพันตามกฎหมาย และได้ปฏิบัติตามกระบวนการที่เหมาะสมในการบรรลุข้อสรุปที่ว่า พนักงานที่เลิกจ้างหรือยุติการจ้างงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามสัญญาจ้างงาน โดยต้องมีเอกสารประกอบเพื่อสนับสนุนในเรื่องนี้ เช่น เอกสารที่อธิบายหน้าที่/งานตามตำแหน่งงาน บันทึกที่เกี่ยวกับการหารือการให้คำตักเตือน/คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สำหรับกรณีที่พนักงานลาออกเอง การสนทนากับพนักงานเพื่อถามเหตุผลในการลาออก หรือผ่านการสำรวจที่ได้มาตรฐานโดยใช้แบบสำรวจที่ไม่ระบุชื่อ/ไม่เปิดเผยตัวตน จะช่วยให้สำนักงานเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของการตัดสินใจนี้ นอกจากนี้ยังทำให้สำนักงานเข้าใจมุมมองของพนักงาน และสามารถจัดหา/ปรับปรุง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับผู้ที่ยังคงอยู่ เพื่อลดความเสี่ยงของการที่พนักงานที่ลาออกเอง

ปัจจุบันพนักงานจำนวนมากที่เป็นแรงงานที่มีทักษะและกำลังเริ่มที่จะเกษียณอายุ ประกอบกับการมีแรงงานที่มีอายุน้อยกว่าไม่เพียงพอที่จะเข้ามาแทนที่เมื่อพวกเขาเกษียณอายุ ดังนั้นการรักษาพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุที่มีทักษะไว้จึงมีความจำเป็นและสำคัญ เพราะสามารถให้พวกเขาฝึกสอนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่อายุน้อยกว่าหรือที่มีอายุน้อยกว่าได้ เพื่อที่สำนักงานยังคงให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพแก่ลูกค้าได้ต่อไป

สำหรับสำนักงานพนักงานถือเป็นสินทรัพย์หนึ่งที่สำคัญของสำนักงาน ดังนั้นสำนักงานจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลตามที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้สำนักงานมีพนักงานที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้สำนักงานประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย



โดย คุณนิตสุภรณ์ สริสนันท์กิจ

กรรมการในคณะทำงานศูนย์พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพสำนักงานสอบบัญชี

