

## บทคัดย่อ

รหัสโครงการ : RDG5810028

ชื่อโครงการ : การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชี

ชื่อนักวิจัย : นางสาวลักษณ์ อ้วนสอาด สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

E-mail Address : suwaluck\_uan@cmru.ac.th

ระยะเวลาโครงการ : เริ่มโครงการ วันที่ 15 มิถุนายน 2558 สิ้นสุดโครงการ วันที่ 30 กันยายน 2560

โครงการการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชี มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาสภาพบริบทและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชีของสำนักงานบัญชีคุณภาพ อันมีส่วนช่วยในการวางแผนกลยุทธ์การดูแลรักษาแรงงานวิชาชีพที่มีคุณภาพให้คงอยู่ นำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของนักบัญชีไทยสู่ตลาดอาเซียนในอนาคต โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือการวิจัยได้แก่ การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้ประกอบการ/ผู้บริหารสำนักงานบัญชีคุณภาพ การใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นผู้ประกอบการ/ผู้บริหารทั้งสำนักงานบัญชีคุณภาพและทั่วไป และนักบัญชี เกี่ยวกับสภาพบริบท การบริหารจัดการและการดำเนินการดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชี เพื่อประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจและการดำเนินงานในสำนักงานบัญชี ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานบัญชีคุณภาพส่วนใหญ่เป็นนิติบุคคล มีพนักงานจำนวน 10-20 คน ซึ่งนักบัญชี 1 คน ดูแลลูกค้าได้ 7-10 คน หรือทีมนักบัญชี 2-3 คน ร่วมกันดูแลลูกค้าประมาณ 20-30 คน สภาพบริบทการทำงานในสำนักงานบัญชีพบปัญหาอัตราการเข้าออกงาน (Turnover) ในกลุ่มผู้ทำบัญชีค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในกลุ่มนักบัญชีรุ่นใหม่ที่มีความอดทน มุ่งมั่น และมีใจรักในวิชาชีพน้อยลง สำนักงานบัญชีจึงปรับโครงสร้างการทำงานที่เน้นทีมมากกว่าตัวบุคคล รวมถึงปรับปรุงแบบและลักษณะงานในสำนักงานบัญชีให้มีสมดุลชีวิตส่วนตัวและการทำงานเพิ่มขึ้น (Work life balance)

ผลการศึกษาการประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจของสำนักงานบัญชีไทย จำนวน 252 ตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยที่สำนักงานบัญชีคุณภาพจะมีการรับรู้ ความเข้าใจ

และการดำเนินการดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชีสูงกว่าสำนักงานบัญชีทั่วไป โดยเฉพาะประเด็นการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร จะมีส่วนให้พนักงานพยายามสร้างผลงานทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรอย่าง ต่อเนื่องที่ดีขึ้นได้ ด้านการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ จะมีส่วนจูงใจพร้อมทั้งกระตุ้นให้พนักงานพัฒนา ตนเองให้มีความรู้และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะก้าวต่อไปให้กับอาชีพของตน รวมไปถึงด้าน การสร้างวัฒนธรรมให้ได้ผลต้องมาจากความสนใจใส่ใจและเป็นตัวอย่างที่ดีจากผู้บริหาร การมีส่วนร่วม ของพนักงาน การมีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นเตือนต่อเนื่องและมีแนวทางการประเมินติดตามผลที่เป็น รูปธรรม ในขณะที่ผลการศึกษาค้นคิดเห็นของนักบัญชีจำนวน 408 ตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจใน การทำงานในสำนักงานบัญชีไทยพบว่า การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาทักษะในการทำงาน และโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าทางสายอาชีพนักบัญชี มีส่วนทำให้พนักงาน กระตือรือร้น มุ่งความสำเร็จในอาชีพและการทำงานในสำนักงานบัญชี ในส่วนของปัจจัยรักษาพนักงาน นักบัญชีคาดหวังสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับการทำงานได้แก่ ความเชื่อถือและมั่นใจต่อผู้นำ การมีระบบ การเรียนรู้และพัฒนางาน (เช่น ระบบพี่เลี้ยง คู่มือปฏิบัติงาน) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ หัวหน้าสำนักงานที่ดี เมื่อวิเคราะห์ผลการทดสอบโดยใช้แบบจำลองโลจิต (Logit Model) กับนักบัญชี จำนวน 330 ตัวอย่างพบว่า การที่นักบัญชีที่มีอายุมาก มีตำแหน่งงานสูง เป็นผู้ได้รับมอบหมายงาน สำคัญและได้รับค่ายกย่องชมเชยภายในองค์กร จะเป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจทุ่มเทและคง อยู่ในองค์กร ในขณะที่ผลของปัจจัยรักษาที่ส่งผลให้พนักงานบัญชีเกิดสบายใจในการทำงานนั้นนัก บัญชีต้องการให้สำนักงานบัญชีกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้างและการเลื่อนขั้นเป็นธรรมและเหมาะสม กับงานที่ทำ รวมทั้งการรักษาระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าสำนักงานที่เหมาะสม เพื่อ เป็นสิ่งพื้นฐานสำหรับการทำงานบัญชีในสำนักงานบัญชีต่อไป

การวิเคราะห์ผลการทดสอบกลยุทธ์การดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชีในสำนักงานบัญชียังพบ อีกว่า ปัจจัยดึงดูดที่มีอิทธิพลให้พนักงานตั้งใจทำงานส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นได้นั้น สำนักงานบัญชีต้องให้อิสระในการทำงานและให้นักบัญชีบริหารจัดการเวลาทำงานเอง จัดระบบการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นธรรมเหมาะสมตามการประเมินผลงาน รวมทั้งการสร้างองค์กรแห่งความสุขหรือ Work life Balance ในส่วนของปัจจัยรักษานั้น การจ่ายเงินเดือนที่คุ้มค่าและแข่งขันในตลาดแรงงานได้ รวมถึงการสร้างระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน อาจไม่เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่นักบัญชีต้องการให้สำนักงาน บัญชีจัดหาให้เท่าใดนัก แต่ปัจจัยรักษาที่มีอิทธิพลต่อการสบายใจในการทำงานของพนักงานบัญชีคือ การที่สำนักงานบัญชีจัดปฐมนิเทศและวางระบบโปรแกรมพัฒนสายอาชีพนักบัญชี รวมไปถึงการที่ เจ้าของหรือสำนักงานบัญชีประชุมชี้แจงตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าใน งานเป็นประจำทุกเดือนมีส่วนทำให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานและพัฒนาทักษะความรู้มากขึ้น

ผลการวิเคราะห์แสดงว่า การสนับสนุนให้นักบัญชีเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี CPA และภาษีอากร TA นั้น ไม่ได้มีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบในการดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชี สิ่งที่สำคัญงานบัญชีควรดำเนินการคือการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเป็นไประบบงานบัญชีและพัฒนาศักยภาพของนักบัญชีให้พร้อมกับการทำงาน

**คำหลัก**            การดูแลรักษานักวิชาชีพบัญชี การจูงใจ กลยุทธ์การดูแลรักษา นักวิชาชีพบัญชี

## Abstract

**Project Code :** RDG5810028

**Project Title :** Creating a Competitive Advantage through Professional Accountants Retention

**Investigator :** Mrs. Suwaluck Uansa-ard Chiang Mai Rajabhat University

**E-mail Address :** suwaluck\_uan@cmru.ac.th

**Project Duration :** 15 June 2015 – 30 September 2017

This research aims to study about competitive advantage of accountant retention in certified public accounting firms, accountant retention management in public accounting firms, and how to decrease talent accountant turnover rate. This will lead Thai accountants to step into the next level of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) labor market. We have interviewed and focus group with certified accounting administrator and also survey the questionnaires attitude to accounting firms. This research indicated that certified accounting firms were mostly corporations of 10-20 employees. One accountant can serve 7-10 clients or one team, including 2-3 members that can serve 20-30 clients. Turnover rate of accountants is quite high and the new accountant generations are less ambitious, concentrated, and satisfied with their work. Thus, public accounting firms are trying to change and improve their organizational structure and job description with accountant's daily life, or 'work-life balance', to solve these issues. Perceiving and understanding organizational structure and accountant retention which is collected from 252 samples are at a high level which certified accounting firms have an average score higher than general accounting firms in all issues, especially organization engagement, that can stimulate employees to do their tasks better. Career path is a part of employees' self-motivation and

organization culture that is led by the executive level as a role model that persuades accountants to follow-up. The result of accountants' opinions collected from 330 samples about attracting factors indicated that the opportunity to gain knowledge and career opportunities are factors that motivate employees to be successful in their careers and remain interested in working at their organization. Moreover, retention factors indicated that accountants consider job security, reliable leadership, and good relationships at the workplace as a basic needs expectation for working.

Data analysis by using logit model found that attracting factors influencing accountants to pay attention in working are freedom and time management in their responsibility, pay equity management system including happy work place or work life balance. On the other hand, some retention factors indicated that paying higher than labor market and mentoring does not matter significantly, but providing orientation, accounting program development, a good assessment system, and monitoring work progress can motivate accountants to work more efficiently. These are core factors that matter to accountants, significantly. In conclusion, trying to motivate accountants to get accounting certificates, such as CPA or TA, is not an important factor for accountant retention. However, a good organizational structure in order to do all tasks systematically and efficiently leads to the development of accountants in order to be ready for work.

Keywords : Retention, Professional Accountants, Motivation, Retention Strategies