



โดย นางชวนา วิวัฒน์พนชาติ  
Partner, Pitisevi  
กรรมการในคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการสอบบัญชี



และ รศ. ดร.สมพงษ์ พรอุปถัมภ์  
Associate Dean, Chulalongkorn Business School  
กรรมการในคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการสอบบัญชี

# การกำกับดูแลและผู้นำทำให้คุณภาพ ของสำนักงานสอบบัญชีดีขึ้นอย่างไร

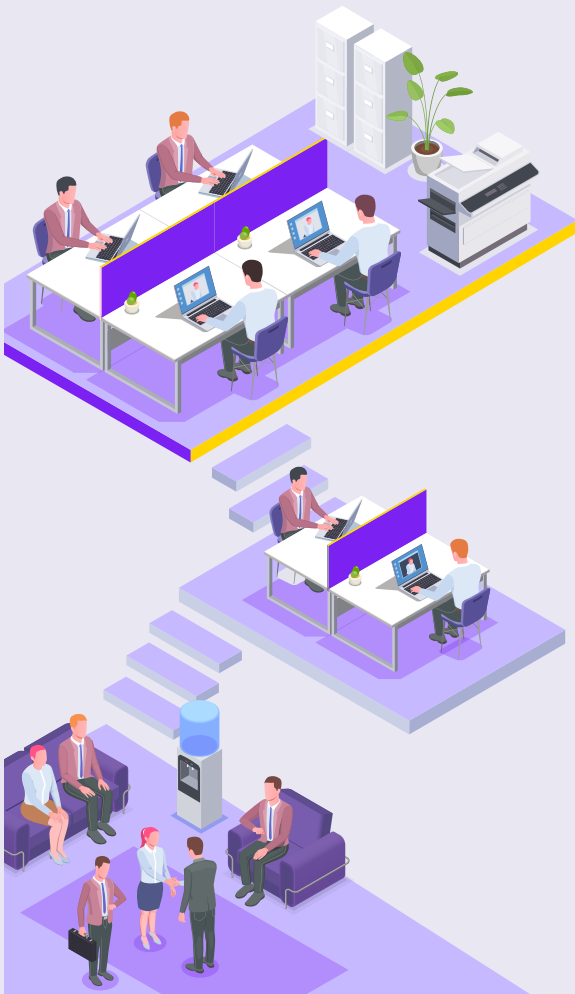


เมื่อสภาวิชาชีพบัญชีได้ประกาศให้มาตรฐานการบริหารคุณภาพฉบับใหม่หรือ TSQM1 และ TSQM2 แทนมาตรฐานการควบคุมคุณภาพฉบับเดิมหรือ TSQC1 ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2566 นั้น (วันบังคับใช้สำหรับสำนักงานสอบบัญชีที่ตรวจสอบงบการเงินในตลาดทุน ให้เป็นไปตามประกาศของสำนักงาน ก.ล.ต.) ทำให้สำนักงานสอบบัญชี โดยเฉพาะสำนักงานที่ใช้เครื่องข่ายซึ่งเป็นสำนักงานสอบบัญชีไทยขนาดกลางและขนาดเล็กต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งปัจจัยสำคัญที่กำหนดในมาตรฐานฉบับนี้ คือ การกำกับดูแลและผู้นำของสำนักงานสอบบัญชี (Governance and Leadership) ซึ่งเปรียบเสมือนหลังคาบ้านที่คอยปกป้องสมาชิกทุกคนในบ้านให้ปลอดภัย และเป็นส่วนที่กำหนดทิศทางการทำงานไปทั่วทั้งองค์กร (Tone at the top) ดังนั้น การกำกับดูแลและผู้นำ จึงมีส่วนสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Culture) ที่เน้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น (Commitment) ในการทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยผนวกเข้ากับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร



สำนักงานสอบบัญชีที่มีคุณภาพนั้น ต้องเริ่มจากโครงสร้างองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพ การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ตั้งแต่บุคลากร เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา ให้เป็นปัจจุบันและกระจายไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยมีการสร้างสภาพแวดล้อมสำนักงานให้มีคุณภาพ และกระตุ้นให้บุคลากรคำนึงถึงคุณภาพของการสอบบัญชี โดยผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตระหนักถึงเรื่องคุณภาพ โดยเน้นย้ำว่าผู้สอบบัญชีเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่ทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ และผู้มีส่วนได้เสียที่ใช้รายงานของผู้สอบบัญชีในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจและเป็นงานที่มีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ซึ่งผู้มองควรเน้นในเรื่องการปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพ และต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ เช่น เรื่องการรักษาความลับของลูกค้า โดยเฉพาะในปัจจุบันมีกฎหมาย PDPA และเน้นย้ำเรื่องความเป็นอิสระจากลูกค้าสอบบัญชี การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพภายในสำนักงาน การให้ความสำคัญกับคุณภาพการตัดสินใจและการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารควรกำหนด Vision, Mission และ Objective ที่ต้องใส่เรื่องสำคัญ คือ Quality เข้าไปด้วย โดยไม่นำเรื่องการเงินและการดำเนินงานมาเป็นปัจจัยหลักในการรับลูกค้าสอบบัญชี เพราะเป็นวิชาชีพที่ต้องรับผิดชอบต่อสาธารณะดังกล่าว

## สำนักงานจะผสมผสานเรื่องคุณภาพเข้าไปในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานได้อย่างไร?



สำนักงานอาจมีกลยุทธ์หลายด้านด้วยกันในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ เช่น กลยุทธ์การบริหารการเงิน กลยุทธ์การรับลูกค้า ความรู้ความสามารถของพนักงานในสำนักงาน การพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น และสำนักงานจะดำเนินการตามกลยุทธ์เหล่านี้ได้อย่างไร ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจและผสมผสานคุณภาพเข้าไปในระบบของสำนักงาน อย่างไรก็ตาม สำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กอาจมีประเด็นปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพได้ เช่น

- การมีทรัพยากรและกำลังคนไม่เพียงพอสำหรับการรับงานลูกค้าที่มีความซับซ้อน หรือมีธุรกรรมใหม่ เช่น Digital Assets
- ปัญหาเรื่อง Succession Plan เพื่อหาผู้บริหารมารับผิดชอบในการบริหารสำนักงานต่อไป ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงของสำนักงาน
- การจัดหาผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ให้เพียงพอเพื่อให้สำนักงานสามารถรับงานและตรวจสอบงบการเงินของบริษัทจดทะเบียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- การกำหนด Vision and Strategy ของสำนักงานว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด
- การรับงานที่ให้ความเชื่อมั่นมากขึ้น หรืองานบริการใหม่ ๆ เช่น งานบริการที่เกี่ยวกับ ESG

เมื่อผู้นำทราบถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้นำต้องมีการวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งควรกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและสำนักงานมีความยั่งยืนด้วย

## ผู้นำต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง?

ผู้นำในสำนักงานสอบบัญชี ต้องกำหนด Tone at the top โดยกำหนดหน้าที่และผู้รับผิดชอบเรื่องคุณภาพในสำนักงานโดยเฉพาะสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและคุณภาพของสำนักงาน โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ เช่น การจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาคุณภาพ ผู้นำต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างในเรื่องคุณภาพ ต้องเน้นย้ำเรื่องคุณภาพในการประชุมกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผู้นำควรจัดระบบโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ



เพื่อสนับสนุนการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการดำเนินการระบบ การบริหารคุณภาพของสำนักงาน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความสำเร็จด้วยการยึดมั่นในเรื่องคุณภาพ

นอกจากนี้ ผู้นำต้องวางแผนและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการสอบบัญชีทั่วทั้งสำนักงาน การวางแผนความต้องการทรัพยากร รวมถึงทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรที่ได้รับ การจัดสรรทรัพยากรในลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความมุ่งมั่นต่อคุณภาพของสำนักงาน เช่น การลงทุนระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการตรวจสอบ



## ทำอย่างไรให้พนักงานมี Commitment ต่อคุณภาพ?



ผู้นำในสำนักงานสอบบัญชีต้องพยายามเน้นย้ำให้พนักงานตระหนักถึงการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ โดยการเชื่อมโยงคุณภาพและการทำงานของพนักงานผ่านการประเมินผลความก้าวหน้าของพนักงาน ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรนำผลการทำงานในแต่ละ Engagement มาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นและผลตอบแทน เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางคุณภาพที่สำนักงานได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องกำหนดบทลงโทษเพื่อไม่ให้พนักงานประพฤติดีในเรื่องคุณภาพของการสอบบัญชี เช่น พนักงานนำความลับของลูกค้าไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งระดับบทลงโทษควรขึ้นอยู่กับความรุนแรงของการกระทำผิด การกำหนดชั่วโมงอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพและได้คุณภาพตามที่คาดหวังไว้ควรรวมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย รวมถึงผู้นำในสำนักงานสอบบัญชีต้องส่งเสริมคุณภาพในการปฏิบัติงานให้พนักงานโดยการมอบหมายงาน Portfolio Allocation ให้พนักงานอย่างเหมาะสม เช่น Partner 1 คน ไม่ควรรับงานเกิน 3 บริษัทจดทะเบียน การวางแผนกำลังคน การหมุนเวียนและการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน เพื่อให้รองรับกับการรับงานสอบบัญชีและการเติบโตของสำนักงานอย่างต่อเนื่อง

