

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหาร กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร

ณัฐพร นาคบรรพต

บริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มัทสึ ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด

ดร.ลภินี โกศลบุญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหาร กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรเป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสม โดยการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาพบว่า ระบบการควบคุมเชิงบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีสาระสำคัญ นั่นคือ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ในขณะที่การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ดังนั้น สำนักงานบริการทางวิชาชีพควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงาน การประเมินผลงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานควรได้รับ และหลีกเลี่ยงการบังคับใช้กฎระเบียบซึ่งเข้มงวดมากเกินไป

คำสำคัญ: ระบบการควบคุมเชิงบริหาร ความยึดมั่นต่อองค์กร บริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

The Relationships between Management Control Systems and Level of Employee Organisational Commitment: A Case Study of a Professional Service Firm

Nattaporn Nakbunpot

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co.,Ltd.

Dr.Lapinee Kosonboon

Assistant Professor of Department of Accounting,

Thammasat Business School, Thammasat University

บทคัดย่อ

This study is conducted to explore the relationships between Management Control Systems (MCS) and the level of Employee Organisational Commitment (EOC) by using a case study of a professional service firm. In this regard, the researcher has applied a mixed method, including a survey questionnaire and an in-dept interview, so as to collect both quantitative and qualitative information based on the objective of this study.

The results reveal that there is a significant association between the three types of control and the level of EOC. That are, Input Control and Output Control have a positively significant association with the level of EOC; whilst, Behaviour Control has a negatively significant association with the level of EOC. Therefore, the professional service firms should focus on trainings and skill management activities, performance assessments which linked to rewards, as well as not overuse of formal rules and procedures.

Keywords: Management Control Systems, Employee Organisational Commitment, Professional Service Firm

1. บทนำ

เนื่องจากคุณภาพของการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ (Bruggeman, Bartholomeeusen, and Heene, 1988) โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่อย่างสำนักงานบัญชีกลุ่ม Big 4 ผู้บริหารจึงต้องกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ออกแบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมควบคู่กันไป แต่ในบางโอกาสเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานอาจไม่ใช่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้น การควบคุมเชิงบริหารจึงต้องถูกออกแบบมาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานมองเห็นประโยชน์ส่วนตนไปในทิศทางเดียวกันกับประโยชน์ขององค์กร (Anthony and Govindarajan, 2007) นอกจากนี้ ระบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมยังช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากขาดทิศทางในการทำงาน (Lack of Direction) ปัญหาด้านแรงจูงใจ (Motivation Problems) และปัญหาข้อจำกัดส่วนบุคคลของพนักงาน (Personnel Limitation) ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ (Merchant and Van der Stede, 2007)

ในทางทฤษฎี การควบคุมที่เข้มงวดจนเกินไปอาจไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับผู้ให้บริการทางวิชาชีพ เพราะอาจไปปิดกั้นจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและอาจกระทบการดำเนินงานขององค์กร (Herath, 2007) แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะทราบได้อย่างไรว่ารูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมกับผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรมีลักษณะเช่นไร

ในที่นี้ มุมมองของพนักงานต่อระบบการควบคุมเชิงบริหารอาจสะท้อนออกมาได้หลายรูปแบบทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย หนึ่งในความรู้สึกเหล่านั้นคือ “ความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะยืดหยุ่นให้พนักงานยังคงปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กรต่อไป อีกทั้งยังเป็นทัศนคติที่มั่นคงและคงอยู่ในช่วงระยะเวลาอันยาวนานพอสมควรที่จะใช้คาดการณ์การเข้าออกของพนักงานได้ (Steers, 1977; Baron, 1986 อ้างอิงใน Soipetch, 2014)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาระบบการควบคุมเชิงบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าระบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมสำหรับผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรมีลักษณะเช่นไร และผลของการควบคุมเชิงบริหารดังกล่าวส่งผลต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรอย่างไร

2. บรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ระบบการควบคุมเชิงบริหาร

(Management Control Systems)

Merchant and Van der Stede (2007) แบ่งการควบคุมออกเป็น 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้ (1) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Result Control) เป็นการควบคุมที่ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน โดยไม่เจาะจงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (2) การควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action Control) เป็นการควบคุมที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างเหมาะสม (3) การควบคุมโดยบุคลากรและวัฒนธรรมภายในองค์กร (Personnel and Culture Control) เป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นเองจากอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะของพนักงาน มิได้เป็นการควบคุมอย่างเป็นทางการขององค์กร

Anthony and Govindarajan (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมว่า ผู้บริหารต้องยอมรับว่าการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (อาทิ วัฒนธรรมองค์กร สไตล์ของผู้บริหาร มุมมองของแต่ละบุคคล) ย่อมเกิดขึ้นควบคู่กับการควบคุมอย่างเป็นทางการ (อาทิ กฎระเบียบ ขอบบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน) ฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุม ทั้งส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อใช้ในการกำหนดรูปแบบระบบการควบคุมที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร

2.1.2 บริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

(Professional Service Firm)

Bruggeman at al. (1988) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรซึ่งทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาชีพทั้งหลายจำเป็นต้องมีระบบการควบคุม เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าพนักงานจะยังคงปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการควบคุมดูแลเพื่อที่จะป้องกัน (Detecting) และแก้ไข (Correcting) ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ Su, Baird, Schoch (2015) ได้เสนอแนะว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะศึกษาผลกระทบของระบบการควบคุมเชิงบริหารต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ แต่มีงานวิจัยเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เลือกศึกษาผลกระทบของระบบการควบคุมเชิงบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Organisational Commitment) เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ประกอบวิชาชีพด้านบัญชีในหลายแง่มุม อาทิ 1) แรงจูงใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยด้านลักษณะเนื้อหา งาน โอกาสในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม ผลตอบแทน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Na Nakorn, 2011) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยที่ใกล้เคียงกันกับส่วนที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น เพิ่มเติมปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านความเป็นอิสระและการตัดสินใจ 3) การตัดสินใจลาออกของพนักงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยด้านความซับซ้อนและความหมายหลายของงาน รวมไปถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา (Chamnongsutthisathien, 2012; Suwanichwichai, 2012)

2.1.3 ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

(Employee Organisational Commitment)

Porter, Steers, Mowdat, and Boulian (1974) ได้ให้นิยามของความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานว่า หมายถึง ลักษณะของพนักงานที่คำนึงถึงเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานในนามขององค์กรด้วยความทุ่มเท และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่นานพอสมควร

Su et al. (2015) ได้อธิบายรูปแบบความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งแบ่งความยึดมั่นต่อองค์กรเป็น 3 รูปแบบ นั่นคือ (1) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นสำคัญ (2) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านการทำอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งขึ้นอยู่กับต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายงานเป็นสำคัญ (3) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่หลอมรวมของพนักงานแต่ละคนเป็นสำคัญซึ่งจะเป็นต้นแบบในการตัดสินใจโยกย้ายงานของพนักงาน ทั้งนี้ จากคำอธิบายข้างต้นจะพบว่าความยึดมั่นต่อองค์กรในรูปแบบที่ (2) และ รูปแบบที่ (3) ต่างอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร มีเพียงรูปแบบที่ (1) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งคาดว่าจะได้รับอิทธิพลส่วนหนึ่งมาจากมาตรการควบคุมของผู้บริหาร

นอกจากนี้ การศึกษาของผู้วิจัยหลายท่านให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานเป็นทัศนคติที่มั่นคงและคงอยู่ในช่วงระยะเวลาที่นานพอสมควร จึงสามารถนำไปใช้ในการทำนายการเข้าออกของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจของพนักงาน ฉะนั้น ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานจึงสามารถนำไปใช้ในการชี้วัดความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กร (Steers, 1977; Baron, 1986 อ้างอิงใน Soipetch, 2014)

2.1.4 แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992)

แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) (Snell's Control Model (1992)) เป็นหนึ่งในรูปแบบการควบคุมที่ได้รับความนิยมสำหรับนำมาใช้ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเชิงบริหาร ซึ่ง Snell (1992) ได้แบ่งการควบคุมออกเป็น 3 องค์ประกอบ และได้อธิบายความในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ (1) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) หมายถึง การควบคุมโดยอาศัยการคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมทักษะการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ (2) การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) หมายถึง การควบคุมโดยอาศัยระเบียบข้อบังคับอย่างเป็นทางการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด (3) การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) หมายถึง การควบคุมโดยอาศัยผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจและสามารถสร้างผลงานได้ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

Su et al. (2015) ได้ให้เหตุผลในการเลือกใช้แบบจำลองของ Snell (1992) ไว้ว่า รูปแบบการควบคุมทั้ง 3 องค์ประกอบตามแบบจำลองของ Snell (1992) นั้นครอบคลุมรูปแบบการควบคุมอย่างเป็นทางการทั้งหมดขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ควบคุมความสามารถในการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการควบคุมขั้นต้น (การคัดเลือกและการฝึกอบรม) ในขณะที่การควบคุมพฤติกรรม (ระเบียบข้อบังคับอย่างเป็นทางการ) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (การใช้สิ่งตอบแทนเพื่อจูงใจ) สามารถใช้ควบคุมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและช่วยจัดการในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ แบบจำลองของ Snell (1992) ยังถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมเชิงบริหาร

ด้วยเหตุผลข้างต้น การวิจัยฉบับนี้จึงนำแบบจำลองการควบคุม 3 องค์ประกอบของ Snell (1992) มาใช้วัดผลการควบคุมเชิงบริหารและนำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน (Affective Commitment) เท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงรูปแบบเดียวที่สามารถเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและมาตรการบริหารจัดการ ตามแนวทางการศึกษาของ Su et al. (2015)

2.2 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมขั้นต้น (Input Control) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาของ Cardinal, Sitkin, and Chris. (2004) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับช่วงก่อตั้งองค์กรเพราะอาจส่งผลถึงความอยู่รอดของกิจการในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการทำงาน หากผ่านจากช่วงนี้ไป การคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะมักจะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น การศึกษาของ Aube, Rousseau, and Morin (2007) ได้สนับสนุนแนวคิดข้างต้น นั่นคือหากพนักงานรู้สึกว่าการคัดเลือกให้ความสำคัญกับตน อย่างเช่นสนับสนุนเรื่องการฝึกอบรมทักษะจำเป็นในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ในช่วงที่องค์กรกำลังเติบโต การศึกษาของ Gormley and Kennerly (2010) พบว่า หากการคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะยังคงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ สามารถป้องกันไม่ให้นักงานรู้สึกสับสนหรือขาดทิศทางในการทำงาน (Lack of Direction) ซึ่งเป็นผลเชิงลบต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร ในทางกลับกัน หากพนักงานรู้สึกสับสนหรือขาดทิศทางในการทำงาน จะส่งผลต่อสภาพทางอารมณ์ เช่น เกิดความหงุดหงิด ก็จะส่งผลในเชิงลบต่อระดับความยึดมั่นของพนักงาน นอกจากนี้

จากการศึกษาของ Su et al. (2015) ยังชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้องค์กรจะอยู่ในช่วงที่มั่นคงแล้ว หากผู้บริหารยังคงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาทำงานและจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลในเชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นของพนักงาน

H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) เทียบเคียงได้กับการควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action Control) ภายใต้รูปแบบการควบคุมของ Merchant and Van der Stede (2007) นั่นคือ เป็นรูปแบบการควบคุมที่ถูกกำหนดมาจากฝ่ายบริหาร (Top-down) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด พนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะในส่วนของการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานนั้น และต้องปฏิบัติงานตามระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด รูปแบบการควบคุมดังกล่าวอาจขัดกับความตั้งใจเดิมของผู้บริหารที่ต้องการจะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (Merchant and Van der Stede, 2007; Su et al., 2015)

การศึกษาของ McKinnon, Harrisons, Chow, and Wu (2003) ชี้ให้เห็นว่า การควบคุมพฤติกรรมอาจไปจำกัดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rayton (2006) ที่พบว่า หากพนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเดิมซ้ำๆ และถูกควบคุมทุกขั้นตอน จะส่งผลในเชิงลบต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร นอกจากนี้ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นจุดเชื่อมโยงกับการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการไว้วางใจ ซึ่งมีผลถึงระดับ

ความยึดมั่นต่อองค์กรในแง่ลบ (Ramaswami, 1996; Su, Baird, and Blair, 2009)

H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) เทียบเคียงได้กับการควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Results Control) ภายใต้รูปแบบการควบคุมของ Merchant and Van der Stede (2007) นั่นคือ เป็นรูปแบบการควบคุมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน พนักงานจึงมีหน้าที่รับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้น โดยไม่ต้องคำนึงถึงขั้นตอนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Snell, 1992; Merchant and Van der Stede, 2007) การศึกษาของ Danish and Usman (2010) แสดงให้เห็นว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานในรูปแบบที่มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่จะได้รับ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

Ramaswami (1996) ให้ข้อสังเกตว่า ผลของการควบคุมผลสำเร็จของงานที่มีผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการประเมินผลงานขององค์กรด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรเข้าสู่ภาวะที่มั่นคงแล้ว มีทิศทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานที่ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน ตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินการ จึงจะสรุปได้ว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานส่งผลเชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร

ในทางกลับกัน หากองค์กรอยู่ในช่วงกำลังเติบโต มีความไม่แน่นอนสูงในการประกอบกิจการ จึงยากที่องค์กรจะคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ฉะนั้น โอกาสที่องค์กรจะสามารถกำหนดนโยบายการประเมินผลงานที่เหมาะสม

จึงเป็นไปได้ยาก (Su et al., 2015) ในกรณีนี้ Challagalla and Shervani (1996) ตั้งข้อสังเกตว่า หากการประเมินผลงานไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างเหมาะสม พนักงานจะมองว่าเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้อยู่เหนือการควบคุม ในขณะที่เดียวกัน Crawford and Nonis (1996) ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า หากพนักงานมองว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับที่จำกัด พนักงานเหล่านั้นจะมีความพึงพอใจต่องานที่ทำลดลง ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจและระดับความยึดมั่นต่อองค์กรในเชิงลบ

H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร

2.3 สมมุติฐานการวิจัย

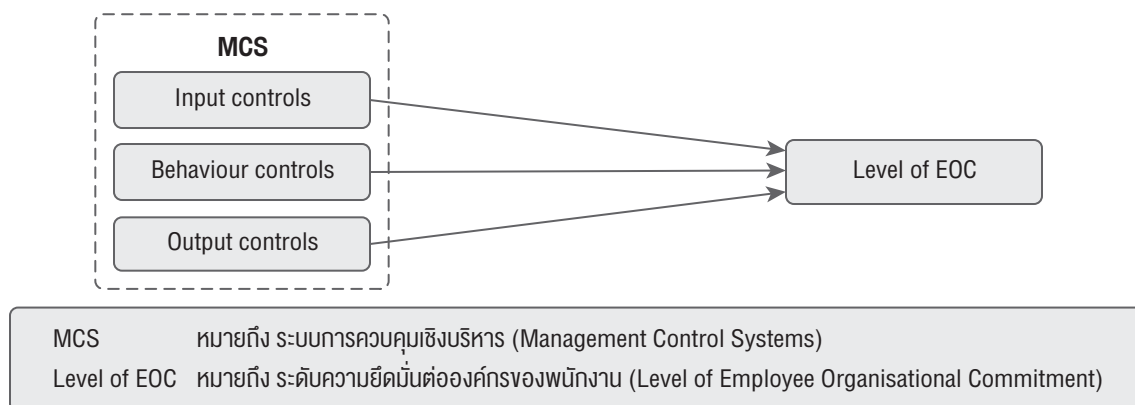
จากแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นตารางสมมุติฐานและอ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดโดยนำแบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน สำหรับรูปแบบการควบคุมเชิงบริหาร ประกอบกับแนวทางการวิจัยของ Su et al. (2015) สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปสมมุติฐานและอ้างอิงงานวิจัย

สมมุติฐาน	ความสัมพันธ์	อ้างอิง
H1	การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	(Cardinal et al., 2004; Aube et al., 2007; Gormley and Kennerly, 2010; Su et al., 2015)
H2	การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	(Ramaswami, 1996; McKinnon et al., 2003; Rayton, 2006; Su et al., 2009)
H3	การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	(Ramaswami, 1996; Challagalla and Shervani, 1996; Crawford and Nonis, 1996; Fletcher and Williams, 1996; Danish and Usman, 2010)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบวิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร ซึ่งเป็นหนึ่งในเครือข่ายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) มาเป็นกรณีศึกษา (Case Study) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งสนับสนุนให้การวิจัยฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานผู้ประกอบวิชาชีพทางบัญชีและภาษีอากรในระดับผู้ช่วยพนักงาน พนักงานที่ปรึกษา พนักงานที่ปรึกษาอาวุโส ผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส และผู้อำนวยการ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 150 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามภายใต้การศึกษานี้ได้ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Su et al. (2015) ซึ่งได้รับการตีพิมพ์จากวารสารทางวิชาการที่เชื่อถือได้ โดยผู้วิจัยจะใช้เวลาประมาณค่า 5 ระดับ ตาม Likert's Scale (1 = “ไม่พบเลย” / “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง 5 = “พบมากที่สุด” / “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”) ในการประเมินความคิดเห็น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมสามารถแบ่งคำถามออกเป็น 3 กลุ่ม นั่นคือ 1) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) 7 ข้อ 2) การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) 5 ข้อ และ 3) การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) 6 ข้อ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Level of EOC) ซึ่งประกอบไปด้วย

คำถาม 9 ข้อ โดยมี ข้อ 3 ข้อ 4 และ ข้อ 7 เป็นคำถามในเชิงปฏิเสธจึงใช้วิธีการให้คะแนนในทางตรงกันข้าม (Reverse Scoring) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามในส่วนนี้ไปทดลองเก็บข้อมูลนำร่องก่อนทำการเก็บข้อมูลจริงเพื่อที่จะได้ปรับปรุงคำถามให้มีความชัดเจนและลดความเข้าใจผิดของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากนั้น ผู้วิจัยได้เลือกตัวแทนจากผู้ตอบแบบสอบถามมาสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด 4 ข้อ เพื่อทดแทนความคิดเห็นในส่วนของการเสนอแนะจากแบบสอบถาม ซึ่งคาดการณ์ว่ากลุ่มเป้าหมายอาจไม่มีเวลาให้รายละเอียด อีกทั้งยังได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ตามแนวทางการวิจัยของ Su et al. (2015) ผู้วิจัยได้ใช้ผลการคำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีต่อรูปแบบการควบคุมทั้ง 3 องค์ประกอบ มาใช้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) นั่นคือ 3 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 1) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) 2) การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) และ 3) การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้ใช้การคำนวณผลรวมของคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร (Level of EOC) ซึ่งมีค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดอยู่ระหว่าง 9 ถึง 45 คะแนน ตามลำดับ เพื่อเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable)

1. ผู้วิจัยได้ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของตัวแปรอิสระ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าเท่ากับ 0.712 ซึ่งเกินกว่า 0.7 หมายความว่าค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสามารถนำตัวแปรอิสระดังกล่าวไปใช้ในการคำนวณขั้นถัดไปได้เป็นอย่างดี

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกเนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกตัวมีค่ามากกว่า 0 และค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) มีค่าระหว่าง 0.000 ถึง 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซนต์

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแสดงให้เห็นว่า ระบบการควบคุมเชิงบริหารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะตัวแปรอิสระที่ 1 และตัวแปรอิสระที่ 3 จากรูปแบบการควบคุม 3 องค์ประกอบภายใต้แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) นั่นคือ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ซึ่งมี

ค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 2.02 และ 4.35 ตามลำดับ หากพิจารณาค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) จะมีค่าเท่ากับ 0.045 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า การควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซนต์

ในขณะเดียวกันนั้น การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ -0.43 แต่กลับมีค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) เท่ากับ 0.647 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงนำมาซึ่งข้อสรุปที่ว่า การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซนต์

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบผลการวิจัยจากข้อมูลแบบสอบถามระหว่างงานวิจัยฉบับนี้กับงานวิจัยต้นแบบ

สมมติฐาน	รูปแบบการควบคุม	ความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร	
		ผลการศึกษายกย่องงานวิจัยฉบับนี้	ผลการศึกษาของ Su et al. (2015)
H1	การควบคุมขั้นต้น (Input Control)	บวก	สอดคล้อง
H2	การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)	ไม่มี	สอดคล้อง
H3	การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)	บวก	ไม่สอดคล้อง

จากตารางข้างต้นสามารถอภิปรายผลความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรจากข้อมูลเชิงปริมาณได้ดังต่อไปนี้

สมมุติฐาน H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

ภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Su et al. (2015) ซึ่งได้

ชี้ให้เห็นว่า หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานด้วยขั้นตอนและวิธีการที่เหมาะสม ประกอบกับจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงาน ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะสามารถรักษาระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานไว้ได้ นั่นคือ พนักงานยังยินดีที่จะทำงานภายในองค์กรต่อไป โดยมีเหตุผลสำคัญ อันเนื่องมาจากพนักงานมีความรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตน และพร้อมที่จะสนับสนุนทักษะเพื่อความก้าวหน้าของหน้าที่การงานในอนาคต (Aube et al., 2007) ในขณะเดียวกัน

การคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมทักษะอย่างเป็นระบบ ในช่วงที่องค์กรกำลังเติบโตสามารถป้องกันไม่ให้พนักงาน รู้สึกสับสน หรือขาดทิศทางในการทำงาน (Lack of Direction) ซึ่งจะมีผลบั่นทอนความรู้สึกหรือลดระดับความ ยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรได้ (Gormley and Kennerly, 2010)

สมมุติฐาน H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Su et al. (2015) ซึ่งได้อธิบายผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ไว้ว่า เกิดจากการที่พนักงานในปัจจุบันมีมุมมองต่อการควบคุม พฤติกรรม (Behaviour Control) ว่าเป็นแนวทางหรือ แบบแผนอันมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติตามหน้าที่ มากกว่าที่จะมองว่าเป็นการควบคุมหรือเฝ้าติดตามพฤติกรรมเพียง อย่างเดียว

อย่างไรก็ดี งานวิจัยฉบับอื่นกลับชี้ให้เห็นว่า การ ควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีความสัมพันธ์ เชิงลบต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน นั่นคือ หากพนักงานต้องปฏิบัติงานตามระเบียบและข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและถูกควบคุมทุกขั้นตอน จะเป็นการจำกัด จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งอาจ ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กรและนำไปสู่การ ลดระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรได้ (McKinnon et al., 2003; Rayton, 2006) โดยมีเหตุผลสำคัญ อีกประการหนึ่ง นั่นคือ พนักงานอาจมีความรู้สึกว่าได้ รับการไว้วางใจจากผู้บริหารหากมีการควบคุมดูแลอย่าง ใกล้ชิดเกินไป (Ramaswami, 1996; Su et al., 2009)

สมมุติฐาน H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของ พนักงานภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษา ของ Su et al. (2015) ซึ่งพบว่า การควบคุมผลสำเร็จ ของงาน (Output Control) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับ ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยให้เหตุผลว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าการเชื่อมโยงการวัดผลไม่ได้ ทำให้ผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนได้รับมีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญ ความแตกต่างดังกล่าวจึงไม่เพียงพอที่จะ ส่งผลถึงความรู้สึกของพนักงานได้

ในขณะที่ งานวิจัยฉบับอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ฉบับนี้ กลับชี้ให้เห็นว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานโดย การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่พนักงาน จะได้รับ จะช่วยสนับสนุนและเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อที่จะมุ่งมั่นทุ่มในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะสามารถ รักษาระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานไว้ได้ (Danish and Usman, 2010) อย่างไรก็ดี การประเมินผลงาน ดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม นั่นคือ มีการ กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานที่ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน ตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินการอย่างยุติธรรมและโปร่งใส (Ramaswami, 1996)

นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้งสอง ประเภทแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่สอดคล้องและข้อขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น ดังตารางที่ 3

จากตารางที่ 3 สามารถอภิปรายผลความสัมพันธ์ ระหว่างการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อ องค์กรโดยการเปรียบเทียบกันระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณกับ ข้อมูลเชิงคุณภาพได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างข้อมูลจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์

สมมติฐาน	ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม	ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์
H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับ ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	บวก	สอดคล้อง
H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	ไม่มี	ไม่สอดคล้อง
H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	บวก	สอดคล้อง

สมมติฐาน H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติโดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม การควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน นั่นคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองว่า การควบคุมขั้นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไป เพราะการฝึกอบรมทำให้พนักงานได้รับความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นผลพลอยได้ จึงทำให้พนักงานเข้าใจทิศทางการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Aube et al. (2007) นั่นคือ หากพนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมให้ความสำคัญกับตน โดยการสนับสนุนเรื่องการฝึกอบรมทักษะ จะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการศึกษาของ Gormley and Kennerly (2010) ซึ่งพบว่า หากการคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะยังคงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ จะสามารถป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกสับสนหรือขาดทิศทางในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สมมติฐาน H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติ โดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน นั่นคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองว่า การควบคุมพฤติกรรมโดยอาศัยการบังคับใช้กฎระเบียบเป็นปัจจัยที่บั่นทอนความรู้สึกยินดีที่จะทำงานให้แก่องค์กรของพนักงาน เพราะการบังคับใช้กฎระเบียบดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน และเป็นการเพิ่มภาระให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rayton (2006) ที่พบว่า หากพนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเดิมซ้ำๆ และถูกควบคุมทุกขั้นตอน จะส่งผลในเชิงลบต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร

สมมุติฐาน H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติ โดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน นั่นคือผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไป เพราะมีเกณฑ์การประเมินผลงานที่ถูกกำหนดไว้เป็นอย่างดี และผลการประเมินของพนักงานก็มีความเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Danish and Usman (2010) ที่ให้ความเห็นว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานในรูปแบบที่มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่จะได้รับ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในเชิงทฤษฎี ระบบการควบคุมเชิงบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ หากพิจารณาในบริบทของรูปแบบความสัมพันธ์ ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบการควบคุมแต่ละองค์ประกอบส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต่างกันต่อระดับความยึดมั่น นั่นคือหากเป็นกรณีของการควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ในทางกลับกัน การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) จะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

ในเชิงปฏิบัติ องค์กรผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรให้ความสำคัญกับรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่จะนำมาบังคับใช้กับพนักงาน เพราะรูปแบบการควบคุมสามารถส่งผลต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรควรเลือกใช้รูปแบบการควบคุมที่ช่วยส่งเสริมระดับความยึดมั่นต่อองค์กร ได้แก่ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) โดยอาศัยการฝึกอบรมทักษะความรู้ให้แก่พนักงาน และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินผลงานที่เหมาะสมและเชื่อมโยงผลการประเมินกับผลตอบแทนที่พนักงานควรได้รับ นอกจากนี้ องค์กรต้องพึงระวังการบังคับใช้การควบคุมที่อาจไปลดระดับความยึดมั่นต่อองค์กร ได้แก่ การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการบังคับใช้กฎระเบียบที่มากเกินไป

5.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการรักษาหรือเพิ่มระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ผู้ให้บริการทางวิชาชีพได้ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรต่อไป ดังนี้

1) การฝึกอบรมพนักงาน – ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเริ่มทำงานได้อย่างเหมาะสม จัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานปัจจุบัน เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกบ้างตามสมควรเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป ต้องจัดอบรมเพิ่มทักษะอื่นเพิ่มเติมจากด้านวิชาการ เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ ควรให้พนักงานมีสิทธิเลือกที่จะเรียนรู้ทักษะที่ตนสนใจ เพื่อให้พนักงานรู้สึกยินดีและพร้อมที่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความรู้สึกเหมือนถูกควบคุมให้น้อยลง

2) การประเมินผลงาน – ต้องกำหนดให้เกณฑ์การประเมินผลงานเป็นนโยบายที่พนักงานทุกคนเข้าใจและรับทราบโดยทั่วกัน การปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินต้องเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมรับฟังและสามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ขั้นตอนการประเมินผลงานต้องนำเกณฑ์การประเมินมาใช้อย่างเคร่งครัด โปร่งใสและมีอิสระในการให้คะแนนอย่างเต็มที่ อีกทั้งผลการประเมินที่ได้ต้องเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนควรได้รับอย่างแท้จริง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานและลดข้อกังขาที่อาจเกิดขึ้น

3) การบังคับใช้กฎระเบียบโดยทั่วไป – ต้องทบทวนกฎระเบียบที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบันซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรือเพิ่มภาระให้แก่พนักงานโดยไม่จำเป็น เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและไม่เป็นการกดดันหรือบีบบังคับพนักงานมากเกินไป โดยอาศัยการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกฎเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งต้องระงับการบังคับใช้การควบคุมบางอย่างที่อาจไปรบกวนเวลาการทำงานของพนักงาน ทำให้ไม่สามารถให้ความสำคัญกับงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1) งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้กรณีศึกษา ผู้วิจัยท่านอื่นอาจขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสำนักงานบัญชีแห่งอื่น หรือเปรียบเทียบผลการศึกษาในสำนักงานบัญชีแต่ละแห่ง เพื่ออธิบายสาเหตุของความแตกต่างที่เกิดขึ้น

2) งานวิจัยฉบับนี้ให้ความสำคัญกับรูปแบบการควบคุมที่เป็นทางการซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ผู้วิจัยท่านอื่นอาจเปลี่ยนไปศึกษารูปแบบการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การควบคุมโดยบุคลากรและวัฒนธรรมภายในองค์กร (Personnel and Culture Control) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน

3) งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยท่านอื่นอาจลองใช้วิธีการเก็บข้อมูลรูปแบบอื่น อาทิ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งอาจให้มุมมองการศึกษาที่แตกต่างออกไป

REFERENCES

- Anthony, R.N., and Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, Twelfth Edition, Mc Graw Hill Education.
- Aube, C., Rousseau, V., and Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.
- Baron, R.A. (1986). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Second Edition, Allyn and Bacon.
- Bruggeman, W., Bartholomeeusen, L., and Heene, A. (1988). How Management Control Systems can affect the Performance of Service Operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(3), 76–85.
- Cardinal, L.B., Sitkin, S.B., and Chris, C.P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organisational control. *Organisation Science*, 15(4), 411–431.
- Challagalla, G.N., and Shervani, T.A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.

- Chamnongsutthisathien, N. (2011). *Factors affecting the employee satisfaction in working as auditors in the Big 4 Firms*. Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Department of Accounting.
- Crawford, J.C., and Nonis, S. (1996). The relationship between boundary spanner's job satisfaction and the management control system. *Journal of Managerial Issues*, 8(1), 118–131.
- Danish, R.Q., and Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organisational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 169–179.
- Gormley, D.K., and Kennerly, S. (2010). Influence of work role and perceptions of climate on faculty organizational commitment. *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108–115.
- Herath, S.K. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, 26(9), 895–915.
- McKinnon, J.L., Harrisons, G.L., Chow, C.W., and Wu, A. (2003). Organisational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25–44.
- Merchant, K.A., and Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second Edition, Prentice Hall.
- Na Nakorn, R. (2011). *Factors affecting employee motivation in Audit firms in the case of Big 4 Firms in Thailand*. Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Department of Accounting.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowdat, R.T., and Boulian, P.V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(9), 603–609.
- Ramaswami, S.N. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviours: a test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, 60(2), 105–120.
- Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 139–154.
- Snell, S.A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292–327.
- Soipetch, P. (2014). *Employee Engagement in the case of Telecommunication and Information Technology Company in the part of engineering department in Bangkok*. Nation University, Faculty of Commerce.

- Steers, R.M. (1997). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Sukwanichwichai, W. (2012). *Factors affecting employee satisfaction of accounting staffs in PTT Company and affiliated companies*. Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Department of Accounting.
- Su, S., Baird, K., and Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2494–2516.
- Su, S., Baird, K., and Schoch, H. (2015). Management control system effectiveness, *Pacific Accounting Review*, 27(1), 28–50.

