



ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กร:
กรณีศึกษาสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร

โดย

นางสาวณัฐพร นาคบรรพต

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กร:
กรณีศึกษาสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร

โดย

นางสาวณัฐพร นาคบรรพต



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS
AND LEVEL OF EMPLOYEE ORGANISATIONAL COMMITMENT:
CASE STUDY OF A PROFESSIONAL SERVICE FIRM

BY

MISS NATTAPORN NAKBUNPOT



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ACCOUNTING
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวณัฐพร นาคบรรพต

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กร: กรณีศึกษา
สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 22 มิ.ย. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ




(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิลปพร ศรีจันเพชร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลภินี โกศลบุญ)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิกภ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวณัฐพร นาคบรรพต
ชื่อปริญญา	บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บัญชี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลภินี โกศลบุญ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรมาเป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งสนับสนุนให้การวิจัยฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาพบว่า ระบบการควบคุมเชิงบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีสาระสำคัญ นั่นคือ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน ในขณะที่ การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน

ดังนั้น สำนักงานบริการทางวิชาชีพควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงาน การประเมินผลงานซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานควรได้รับ และหลีกเลี่ยงการบังคับใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดมากเกินไป

คำสำคัญ: ระบบการควบคุมเชิงบริหาร, ความยืดหยุ่นต่อองค์กร, บริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

Independent Study Title	THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND LEVEL OF EMPLOYEE ORGANISATIONAL COMMITMENT: CASE STUDY OF A PROFESSIONAL SERVICE FIRM
Author	Miss Nattaporn Nakbunpot
Degree	Master of Accounting
Department/Faculty/University	Accounting Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Asst. Prof. Dr. Lapinee Kosonboon
Academic Years	2016

ABSTRACT

This independent 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

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร” ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากคณาจารย์และการค้นคว้าผลงานของผู้วิจัยทั้งหลาย ซึ่งจุดประกายความคิดและช่วยต่อยอดความรู้ที่มีให้ออกมาเป็นรูปร่าง และด้วยความกรุณาที่ได้รับจากศาสตราจารย์ ดร. ลภินี โกศลบุญ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ซึ่งคอยให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนให้คำแนะนำเพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานทุกท่านในสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการร่วมตอบแบบสอบถาม เข้าร่วมการสัมภาษณ์และเสนอความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยฉบับนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโทภาควิชาการบัญชีทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานด้วยดีมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และบริษัทต้นสังกัดทั้งในอดีตและปัจจุบันซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมาตราบนานสำเร็จการศึกษาในท้ายที่สุด

นางสาวณัฐพร นาคบรรพต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	4
2.1.1 ระบบการควบคุมเชิงบริหาร (Management Control Systems)	4
2.1.2 ผู้ให้บริการทางวิชาชีพ (Professional Service Firm)	7
2.1.3 ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Organisational Commitment)	9
2.1.4 แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992)	11
2.2 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง	13

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมขั้นต้น (Input Control) กับระดับความ ยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	13
2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) กับ ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	13
2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	14
2.3 สมมติฐานการวิจัย	15
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	16
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	17
3.1 รูปแบบวิธีการศึกษาวิจัย	17
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	18
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	18
3.3.1 การใช้แบบสอบถาม	18
3.3.2 การสัมภาษณ์	21
3.4 ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บข้อมูลในการวิจัย	21
3.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย	21
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	23
4.1 การอภิปรายผลข้อมูลเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์ทางสถิติ	23
4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	23
4.1.2 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	32
4.2 การอภิปรายผลข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์	37
4.3 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	45
5.1 สรุปผลการวิจัย	45

5.1.1	สรุปผลการวิจัยเชิงทฤษฎี	46
5.1.2	สรุปผลการวิจัยเชิงปฏิบัติ	46
5.2	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	46
5.3	ข้อจำกัดในการวิจัย	47
5.4	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	48
	รายการอ้างอิง	49
	ภาคผนวก	53
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	54
	ภาคผนวก ข คำถามวิจัยในการสัมภาษณ์	59
	ประวัติผู้เขียน	60

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	15
3.1	17
3.2	19
3.3	19
3.4	20
4.1	24
4.2	24
4.3	24
4.4	25
4.5	25
4.6	26
4.7	26
4.8	27
4.9	28
4.10	29
	(Output Control)
4.11	31
4.12	32
4.13	33
4.14	34
4.15	35
	งานวิจัยต้นแบบ
4.16	37
4.17	43

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

16



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน สถานะการแข่งขันทางธุรกิจได้ปรับระดับสูงขึ้นและขยายตัวเป็นวงกว้าง นับตั้งแต่ภาคการผลิต การค้าและการบริการ ประกอบกับระบบการสื่อสารสมัยใหม่ซึ่งได้ถูกพัฒนาให้สามารถเชื่อมโยงโลกทางธุรกิจให้ติดต่อถึงกันได้จากมั่วทุกมุมโลก จึงเปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจมีการทำธุรกรรมระหว่างกันทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ การดำเนินธุรกิจในทุกวันนี้จึงมีความซับซ้อนและต้องอาศัยการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่ฉับไวและทรงประสิทธิภาพเพื่อรักษาข้อได้เปรียบและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

อย่างไรก็ดี การทำธุรกรรมระหว่างกันนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ภาคธุรกิจต้องหันมาให้ความสนใจกับความแตกต่างในกฎระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบัญชีและภาษีอากร เพื่อมิให้การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับภาวะสะดุดและเสียโอกาสในการทำกำไร ฉะนั้น ภาคธุรกิจจึงต้องการมืออาชีพให้เข้ามาช่วยเหลือและจัดการกับกฎระเบียบนานัปการไม่ว่าจะเป็น การสอบบัญชีให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรายงานทางการเงิน การให้คำปรึกษาวางแผนทางด้านภาษีอากรให้ถูกต้องเหมาะสมตามประมวลรัษฎากรและข้อตกลงระหว่างประเทศ การให้คำปรึกษาในการจัดตั้งบริษัทใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เป็นต้น ทั้งนี้ การให้บริการสอบและให้คำปรึกษาข้างต้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ภาคธุรกิจมั่นใจได้ว่าการทำธุรกรรมระหว่างกันจะเป็นไปอย่างราบรื่น

ในที่นี่ สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ หรือเป็นที่รู้จักกันในนามของ Big 4 ซึ่งประกอบไปด้วย 1) สำนักงานสอบบัญชี Deloitte 2) สำนักงานสอบบัญชี EY 3) สำนักงานสอบบัญชี KPMG 4) สำนักงานสอบบัญชี PricewaterhouseCoopers (PwC) ต่างเป็นสำนักงานสอบบัญชีข้ามชาติขนาดใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรม แบ่งตามมูลค่ารายได้และตามมาตรฐานการให้บริการ (ตรัยรัตน์ เงินประเสริฐ, 2556) สำนักงานเหล่านี้สามารถให้บริการที่ครอบคลุมทั้งการสอบบัญชี การให้คำปรึกษาทางกฎหมายและภาษีอากร การให้คำแนะนำทางธุรกิจ อาทิ ด้านการเงิน การประเมินความเสี่ยงของกิจการ และอื่นๆ จึงเป็นตัวเลือกหลักที่ภาคธุรกิจ (โดยเฉพาะกิจการขนาดใหญ่/กิจการของบริษัทข้ามชาติ) ให้การยอมรับและเลือกรับบริการ

นอกจากนี้ Big 4 ยังเป็นที่สนใจของกลุ่มนักศึกษาที่จบจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะกฎหมาย คณะเศรษฐศาสตร์ และคณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจอื่นๆ ต่างเลือกที่

จะยื่นใบสมัครที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจ “The world’s most attractive employers for business students in 2016” หรือ “บริษัทที่สามารถดึงดูดใจให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีอยากร่วมงานด้วยมากที่สุดสำหรับปี พ.ศ. 2559” พบว่า กลุ่มบริษัท Big 4 ทั้ง 4 บริษัท ติด 1 ใน 10 อันดับแรกมาตลอดหลายปี (Universum, online, 2016)

เนื่องจากคุณภาพของการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ (Bruggeman, Bartholomeeusen, and Heene, 1988) โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่อย่าง Big 4 ซึ่งต่างมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำตลาดและครอบครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่ให้ได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงต้องกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์อย่างชัดเจนเพื่อที่จะได้ออกแบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมควบคู่กันไป อีกทั้ง องค์กรประเภทนี้มีพนักงานเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ แต่ในบางโอกาสเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานอาจไม่ใช่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้น การควบคุมเชิงบริหารจึงต้องถูกออกแบบมาอย่างเป็นระบบเพื่อให้พนักงานมองเห็นประโยชน์ส่วนตนไปในทิศทางเดียวกันกับประโยชน์ขององค์กร (Anthony and Govindarajan, 2007) นอกจากนี้ ระบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมยังช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากขาดทิศทางในการทำงาน (Lack of direction) ปัญหาด้านแรงจูงใจ (Motivation problems) และปัญหาข้อจำกัดส่วนบุคคลของพนักงาน (Personnel limitation) ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี (Merchant and Van der Stede, 2007)

ในทางทฤษฎี การควบคุมที่เข้มงวดจนเกินไปอาจไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับผู้ให้บริการทางวิชาชีพเพราะอาจไปปิดกั้นจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและอาจกระทบการดำเนินงานขององค์กร (Herath, 2007) แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะทราบได้อย่างไรว่ารูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมกับผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรมีลักษณะเช่นไร

ในที่นี้ มุมมองของพนักงานต่อระบบการควบคุมเชิงบริหารอาจสะท้อนออกมาได้หลายรูปแบบทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย หนึ่งในความรู้สึกเหล่านั้นคือ “ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวให้พนักงานยังคงปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กรต่อไป อีกทั้งยังเป็นทัศนคติที่มั่นคงและคงอยู่ในช่วงระยะเวลาอันยาวนานพอสมควรที่จะใช้คาดการณ์การเข้าออกของพนักงานได้ (Steers, 1977; Baron, 1986 อ้างอิงใน ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร, 2557)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาระบบการควบคุมเชิงบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าระบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมสำหรับผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรมีลักษณะเช่นไร และผลของการควบคุมเชิงบริหารดังกล่าวส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของผู้ให้บริการทางวิชาชีพอย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่ส่งผลกระทบต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพ
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการควบคุมภายใต้บริบทของระบบการควบคุมเชิงบริหารที่มีผลกระทบต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยนำสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรซึ่งเป็นหนึ่งในเครือข่ายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) มาใช้เป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพทุกระดับตั้งแต่ผู้ช่วยพนักงานจนถึงผู้อำนวยการ เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติ จากนั้น ผู้วิจัยได้เลือกตัวแทนพนักงานจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์หาข้อมูลในเชิงลึกประกอบการวิจัย

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ในเชิงวิชาการ ทำให้ทราบรูปแบบและความสัมพันธ์ของระบบการควบคุมเชิงบริหารต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพในประเทศไทย ซึ่งอาจนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจและต้องการศึกษาเปรียบเทียบหรือต่อยอดหัวข้อการควบคุมเชิงบริหารในแง่มุมอื่นในอนาคต
- 2) ในเชิงธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของระบบการควบคุมเชิงบริหารและระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งอาจนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการออกแบบระบบการควบคุมเชิงบริหารให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการทางวิชาชีพ และยังสามารถนำไปใช้เป็นกรณีศึกษาให้กับภาคอุตสาหกรรมอื่นซึ่งต่างขับเคลื่อนโดยบุคลากรทางวิชาชีพ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ระบบการควบคุมเชิงบริหาร (Management Control Systems)

2.1.1.1 ความหมายของระบบการควบคุมเชิงบริหาร

Anthony and Govindarajan (2007) ได้อธิบายความหมายของระบบการควบคุมเชิงบริหาร (Management Control Systems) โดยแยกพิจารณาตามแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ ระบบ (Systems) หมายถึง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามลำดับขั้นตอนซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่วางในแต่ละส่วนงาน

การควบคุม (Control) หมายถึง เครื่องมือหรือมาตรการซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการควบคุมองค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้สำเร็จ ทั้งนี้ หน้าที่การควบคุม สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- (1) หน่วยตรวจจับ (Detector/Sensor)
- (2) หน่วยประเมินผล (Assessor)
- (3) หน่วยปฏิบัติการ (Effector)
- (4) ระบบเครือข่ายการสื่อสาร (Communication network)

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง องค์กรที่ประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันให้จงได้ กระบวนการควบคุมเชิงบริหารจัดการจึงเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องนำมาใช้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์ที่วาง

อย่างไรก็ดี การพิจารณาความหมายของระบบการควบคุมเชิงบริหารโดยแยกองค์ประกอบอาจทำให้เกิดการตีความที่หลากหลายและอาจไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความหมายที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมเชิงบริหารต้องการจะสื่อ (Herath, 2007) ดังนั้น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมเชิงบริหารส่วนใหญ่มักตีความหมายโดยรวมของระบบการควบคุมเชิงบริหารไว้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนั้นๆ

ในที่นี้ หากพิจารณาความหมายขององค์ประกอบข้างต้นรวมกัน พบว่า ระบบการควบคุมเชิงบริหาร หมายถึง กิจกรรม กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติใดๆ ภายในองค์กรซึ่งส่งผลต่อความน่าจะเป็นที่พฤติกรรมของพนักงานจะนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรวางไว้ (Herath, 2007) การ

ควบคุมเชิงบริหารจึงกลายเป็นระบบที่ผู้บริหารนำมาใช้ควบคุมกิจกรรมหรือการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนวิธีการที่นำมาใช้เพื่อจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Anthony and Govindarajan, 2007) นอกจากนี้ ระบบการควบคุมเชิงบริหารยังเปรียบเสมือนด่านป้องกันไม่ให้เกิดความน่าจะเป็นที่พนักงานจะกระทำในสิ่งที่ไม่ต้องการให้ทำหรือกระทำในสิ่งที่ไม่ต้องการให้ทำแต่กลับทำได้ไม่สำเร็จ (Merchant and Van der Stede, 2007)

2.1.1.2 คุณลักษณะสำคัญของการควบคุมเชิงบริหาร

Merchant and Van der Stede (2007) ชี้ให้เห็นมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อการควบคุมเชิงบริหารว่าเป็นประเด็นที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กรเป็นสำคัญ นั่นคือ ผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการว่าจะทำเช่นไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามแนวทางวางไว้ ในขณะที่การควบคุมเชิงกลยุทธ์มักให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารต้องวางแผนการตลาดอย่างไรให้สามารถจูงใจลูกค้าให้หันมาซื้อสินค้าของบริษัทเพื่อเพิ่มยอดขาย/ผลกำไรในอนาคตอย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะถูกมองว่าเป็นประโยชน์ในการดำเนินกิจการแต่ก็ไม่สามารถยืนยันความสำเร็จขององค์กรได้ หากขาดการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสม เพราะความล้มเหลวจากการควบคุมเชิงบริหารที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้องค์กรต้องเผชิญกับภาวะขาดทุนอย่างมหาศาล เสื่อมเสียชื่อเสียง หรืออาจนำไปสู่การปิดตัวขององค์กรตามมา ดังนั้น การควบคุมเชิงบริหารจึงมีบทบาทสำคัญในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

Anthony and Govindarajan (2007) ชี้ให้เห็นลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของการควบคุมเชิงบริหาร นั่นคือ การควบคุมเชิงบริหารเปรียบเสมือนเครื่องมือในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ฉะนั้น การควบคุมเชิงบริหารจึงต้องมีการปรับแต่งให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เหล่านั้น จึงส่งผลให้การควบคุมเชิงบริหารในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันเช่นเดียวกับแผนกลยุทธ์

2.1.1.3 รูปแบบการควบคุมเชิงบริหาร

Merchant and Van der Stede (2007) ได้แบ่งการควบคุมออกเป็น 3 รูปแบบตามความหมายที่ต่างกัน ดังต่อไปนี้

(1) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Result Control) เป็นการควบคุมทางอ้อมซึ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน (Result) ที่จะออกมาในรูปแบบ/ทิศทางใด โดยไม่เจาะจงขั้นตอน/รายละเอียดในการปฏิบัติงาน แต่ต้องการให้ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้้นำให้พนักงานสามารถหาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อในผลงานตรงตามเป้าหมาย การควบคุมรูปแบบนี้มักใช้ในกรณีที่ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนนัก

(2) การควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action Control) เป็นการควบคุมทางตรงซึ่งให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน/รายละเอียดตรงตามที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม

(3) การควบคุมโดยบุคลากรและวัฒนธรรมภายในองค์กร (Personnel and Culture Control) เป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นเองจากอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะของพนักงาน มิได้เป็นการควบคุมอย่างเป็นทางการขององค์กร การอยู่รวมกันดังกล่าวทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะควบคุมหรือจูงใจกันและกันจากพฤติกรรมที่ต่างทำจนมีความเคยชิน จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในท้ายที่สุด

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

2.1.1.4 ระดับการควบคุมเชิงบริหาร

Merchant and Van der Stede (2007) ให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับการควบคุมโดยอ้างอิงจากการควบคุมที่ดี นั่นคือ การที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะไม่มีเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีสาระสำคัญ อย่างไรก็ตาม การควบคุมที่สมบูรณ์แบบเช่นที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์จริง เนื่องจากการควบคุมทุกรูปแบบย่อมมีต้นทุนทั้งในแง่ของเวลาและค่าใช้จ่ายซึ่งถือเป็นภาระขององค์กร นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าองค์กรจะใช้การควบคุมที่สมบูรณ์แบบก็ไม่แน่ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาว่าอะไรคือระดับการควบคุมที่เหมาะสมและดีเพียงพอภายใต้ต้นทุนที่สมเหตุสมผล

Herath (2007) ชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากระดับการควบคุมที่แตกต่างกัน ในสองมุมมอง นั่นคือ หากปราศจากการควบคุมที่เหมาะสมอาจทำให้องค์กรต้องเผชิญกับปัญหา อาทิ

สินค้าด้อยคุณภาพ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า/พนักงาน ความสามารถในการแข่งขันลดลง การประสานงานภายในระหว่างพนักงานระดับต่างๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ล้วนเป็นผลมาจากการควบคุมที่หละหลวมทั้งสิ้น ในทางกลับกัน การควบคุมที่เข้มงวดจนเกินไปอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอันเนื่องมาจากการควบคุมที่เข้มงวดอาจไปลบภาพความผ่อนคลายภายในองค์กรและลดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน ในขณะเดียวกัน การควบคุมที่เข้มงวดอาจเพิ่มแรงกดดันให้แก่พนักงานและเพิ่มภาระต้นทุนให้แก่องค์กรในการสอดส่องดูแล ดังนั้น การรักษาสสมดุลระหว่างความมีเสถียรภาพและความยืดหยุ่นผ่านการควบคุมที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญและท้าทายสำหรับทุกองค์กร เพราะเมื่อองค์กรได้นำระบบการควบคุมมาใช้ปฏิบัติ ระบบดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพขององค์กรโดยปรับปรุงโครงสร้างเดิมหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ให้แก่องค์กร

2.1.2 บริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ (Professional Service Firm)

2.1.2.1 ความหมายและคุณลักษณะสำคัญของบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

โดยทั่วไป องค์กรซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเชิงลึกในแต่ละสาขาวิชาชีพ (Knowledge-intensive firm) หมายถึง องค์กรที่ให้ความช่วยเหลือลูกค้าในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนโดยอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการคิดวิเคราะห์และหาทางออกให้กับปัญหาเหล่านั้น ทั้งนี้ องค์กรผู้ให้บริการทางวิชาชีพ (Professional service firm) อาทิ สำนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร ก็ถูกจัดเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรประเภทดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรผู้ให้บริการทางวิชาชีพมีจุดเด่นที่แตกต่างจากองค์กรประเภทอื่นในแง่ของการให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ทรงความรู้ (Alvesson, 2000; Ditillo, 2004)

นอกจากนี้ Teo, Lakani, Brown, and Malmi (2008) ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันถึงความสำคัญและเหตุผลที่ต้องศึกษาบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ นั่นคือ การที่ผู้วิจัยต่างให้ความสำคัญและศึกษาบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพเป็นเพราะบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นข้อมูลเชิงลึกในการบริหารจัดการบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ประกอบการในองค์กรประเภทอื่นต่อไป

2.1.2.2 ความสำคัญของการควบคุมเชิงบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

การศึกษาของ Bruggeman et al. (1988) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรซึ่งทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาชีพทั้งหลายจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมเพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าพนักงานจะยังคงปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการควบคุมดูแลเพื่อที่จะป้องกัน (Detecting) และแก้ไข (Correcting) ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งข้อเสนอแนะในส่วนนี้สอดคล้องกับหลักการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมตามที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1.1.1

ระดับการควบคุมก็มีผลต่อบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพซึ่งเห็นได้จากเหตุการณ์ที่ Bruggeman et al. (1988) ได้ยกตัวอย่างไว้ นั่นคือ หากมีการควบคุมที่เข้มงวดจนเกินไป พนักงานผู้ให้คำปรึกษาอาจให้ความสนใจในหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับลูกค้าน้อยลง เช่น ลดความรับผิดชอบที่มีต่อลูกค้า ให้ความสำคัญกับการตอบข้อซักถามน้อยลง ติดตามนัดหมายการประชุมน้อยลง แต่กลับให้ความสำคัญกับการเขียนรายงานอธิบายโดยไม่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ การเลือกใช้ระบบการควบคุมเชิงบริหารที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพคงไม่สามารถอยู่ได้หากปราศจากรูปแบบการควบคุมอย่างเป็นทางการที่เหมาะสม

หากพิจารณาความสำคัญของระบบการควบคุมเชิงบริหารในมุมมองขององค์กร จากการศึกษาของ Teo et al. (2008) พบว่า ความแตกต่างในระบบการควบคุมเชิงบริหารโดยเฉพาะการควบคุมโดยบุคคลากรและวัฒนธรรมภายในองค์กร (Personnel and Culture control) ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในผลการดำเนินงานของบริษัทผู้ให้บริการทางวิชาชีพแต่ละราย ดังนั้น กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจึงนับว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กร

หากพิจารณาความสำคัญของระบบการควบคุมเชิงบริหารในมุมมองของพนักงาน จากการศึกษาของ Ladva and Andrew (2014) ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ 1) จำนวนชั่วโมงในการทำงานให้แก่ลูกค้า 2) ระยะเวลาในการทำงานให้เสร็จสิ้นตามกำหนดเป้าหมาย และ 3) ผลตอบรับจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกนำมาใช้รวมกันในการควบคุมโดยให้ชื่อว่า “Web of control” ทำหน้าที่เสมือนใยแมงมุมที่คอยดักจับแมลงหรือควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลขัดแย้งกับการรักษาสมดุลระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัว (Work-life balance) ของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม พนักงานผู้ประกอบวิชาชีพเองก็มีส่วนทำให้การควบคุมที่เข้มงวดเกิดขึ้น เพียงเพื่อที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถและเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสที่จะได้ทำงานที่ดีขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Su, Baird, Schoch (2015) ได้เสนอแนะว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะศึกษาผลกระทบของระบบการควบคุมเชิงบริหารต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ แต่มีงานวิจัยเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เลือกศึกษาผลกระทบของระบบการควบคุมเชิงบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Organisational Commitment) เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ประกอบวิชาชีพด้านบัญชีในหลายแง่มุม อาทิ 1) แรงจูงใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยด้านลักษณะเนื้องาน โอกาสในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม ผลตอบแทน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (รัตนวรรค์ ณ นคร, 2554) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยที่ใกล้เคียงกันกับส่วนที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เพิ่มเติมปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านความเป็นอิสระและการตัดสินใจ (นภัสนันท์ จำนงสุทธเสถียร, 2554; วันทิพย์ สุขวาทิวิชัย, 2555) 3) การตัดสินใจลาออกของพนักงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยด้านความซับซ้อนและความหมายหลายของงาน รวมไปถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา (กุลฎา ชำนาญค้า, 2555)

อย่างไรก็ดี งานวิจัยดังกล่าวยังมิได้สะท้อนให้เห็นบริบทที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมเชิงบริหารอย่างชัดเจนนัก และยังไม่สามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานยังคงยึดมั่นต่อองค์กรหรือไม่

2.1.3 ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Organisational Commitment)

2.1.3.1 ความหมายและคุณลักษณะสำคัญของความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

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

การศึกษาของ Su et al. (2015) ได้อธิบายรูปแบบความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานโดยอ้างอิงจากงานของ Mayer and Allen (1997) ซึ่งแบ่งความยึดมั่นต่อองค์กรเป็น 3 รูปแบบ นั่นคือ

(1) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective commitment) ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นสำคัญ นั่นคือ พนักงานจะตัดสินใจโยกย้ายงานหรือทำงานภายในองค์กรต่อไปโดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของพนักงานโดยตรง

(2) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuance commitment) ซึ่งขึ้นอยู่กับต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการโยกย้ายงานเป็นสำคัญ นั่นคือ หากการโยกย้ายทำให้พนักงานมีต้นทุนลดลง พนักงานก็จะตัดสินใจย้ายงานโดยไม่สนใจปัจจัยอื่นภายในองค์กร

(3) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่หลอมรวมของพนักงานแต่ละคนเป็นสำคัญซึ่งจะเป็นต้นแบบในการตัดสินใจโยกย้ายงานของพนักงาน นั่นคือ หากการโยกย้ายงานเป็นบรรทัดฐานที่สังคมยอมรับ พนักงานก็จะตัดสินใจย้ายงานโดยไม่สนใจปัจจัยอื่นภายในองค์กร

จากคำอธิบายข้างต้นจะพบว่าความยึดมั่นต่อองค์กรในรูปแบบที่ (2) และ รูปแบบที่ (3) ต่างอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร มีเพียงรูปแบบที่ (1) ความยึดมั่นต่อองค์กรจากปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งคาดว่าจะได้รับอิทธิพลส่วนหนึ่งมาจากมาตรการควบคุมของผู้บริหาร

นอกจากนี้ การศึกษาของผู้วิจัยหลายท่านให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานเป็นทัศนคติที่มั่นคงและคงอยู่ในช่วงระยะเวลาที่นานพอสมควร จึงสามารถนำไปใช้ในการทำนายการเข้าออกของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ไวกว่าตามลักษณะงาน ฉะนั้น ความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานจึงสามารถนำไปใช้ในการชี้วัดความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กร (Steers, 1977; Baron, 1986 อ้างอิงใน ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร, 2557)

ในบริบทขององค์กรผู้ให้บริการทางวิชาชีพ พนักงานผู้มีความรู้ความสามารถมีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่ลูกค้า ฉะนั้น การสูญเสียพนักงานกลุ่มดังกล่าวจึงถือเป็นปัญหาสำคัญที่องค์กรประเภทนี้ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเข้ามามีบทบาทโดยการให้ความสำคัญแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นได้รับการยอมรับและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อส่งเสริมความภักดีต่อองค์กร เพิ่มความยึดมั่นต่อองค์กร และลดแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน (Alvesson, 2000)

2.1.3.2 ความสำคัญของระบบการควบคุมเชิงบริหารในบริบทของความยืดหยุ่น ต่อองค์กรของพนักงาน

การศึกษาของ Fletcher and Williams (1996) ได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยมุ่งประเด็นไปที่การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ (Performance management system) เพียงปัจจัยเดียว ซึ่งพบว่าหากองค์กรมีการเชื่อมโยงการประเมินผลงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ จะส่งผลเชิงบวกต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Su at al. (2015) ได้พยายามศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับรูปแบบการควบคุมถึง 3 องค์ประกอบ นั่นคือ 1) Input Control 2) Behaviour Control และ 3) Output Control ตามแบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบเป็นพนักงานในบริษัทผู้ผลิต งานวิจัยดังกล่าวจึงขยายขอบเขตการศึกษาระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานภายใต้ช่วงวงจรธุรกิจ (Business life cycle) ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ทำให้การศึกษาดังกล่าวมาความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การอธิบายความสัมพันธ์ของระบบการควบคุมเชิงบริหารในหลายมิติตามแนวทางการศึกษาของ Su at al. (2015) น่าจะครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยฉบับนี้ได้ดีกว่าการพิจารณาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นการเฉพาะ แต่ต้องปรับขอบเขตการศึกษาให้เหมาะสมกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังมองว่าการวิเคราะห์ระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยอาศัยแบบจำลองเดียวกันระหว่างข้อมูลที่ได้จากพนักงานสายงานการผลิตกับพนักงานสายงานบริการน่าจะให้ผลการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน และเนื่องจากการวิจัยฉบับนี้มีขอบเขตการศึกษาโดยใช้กรณีศึกษาเป็นหลักจึงไม่จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างช่วงวงจรทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงหยิบยกเพียงบางส่วนจากศึกษาของ Su at al. (2015) มาวิเคราะห์ต่อยอด

2.1.4 แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) (Snell's Control Model (1992))

การควบคุมเชิงบริหารอาจแบ่งได้หลายรูปแบบ เช่นตัวอย่างจากหัวข้อ 2.1.1.3 รูปแบบการควบคุมของ Merchant and Van der Stede (2007) ในที่นี้ แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) (Snell's Control Model (1992)) ก็เป็นอีกหนึ่งในรูปแบบการควบคุมที่ได้รับความ

นิยมสำหรับนำมาใช้ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเชิงบริหาร ซึ่ง Snell (1992) ได้แบ่งการควบคุมออกเป็น 3 องค์ประกอบและได้อธิบายความในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

(1) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) หมายถึง การควบคุมโดยอาศัยการคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมทักษะการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ

(2) การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) หมายถึง การควบคุมโดยอาศัยระเบียบข้อบังคับอย่างเป็นทางการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด

(3) การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) หมายถึง การควบคุมโดยอาศัยผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานซึ่งจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจและสามารถสร้างผลงานได้ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

จากการศึกษาของ Su et al. (2015) ได้ให้เหตุผลในการเลือกใช้แบบจำลองของ Snell (1992) ไว้ว่า รูปแบบการควบคุมทั้ง 3 องค์ประกอบตามแบบจำลองของ Snell (1992) นั้นครอบคลุมรูปแบบการควบคุมอย่างเป็นทางการทั้งหมดขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ควบคุมความสามารถในการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นในการปฏิบัติงานโดยอาศัยการควบคุมขั้นต้น (การคัดเลือกและการฝึกอบรม) ในขณะที่ การควบคุมพฤติกรรม (ระเบียบข้อบังคับอย่างเป็นทางการ) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (การใช้สิ่งตอบแทนเพื่อจูงใจ) สามารถใช้ควบคุมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและช่วยจัดการในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

นอกจากนี้ แบบจำลองของ Snell (1992) ยังถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมเชิงบริหาร (Snell and Youndt, 1995; Cardinal, 2001; Johnson, 2011 อ้างอิงใน Su et al., 2015; Cardinal, Sitkin, and Chris, 2004)

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

2.2 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมขั้นต้น (Input Control) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาของ Cardinal et al. (2004) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับช่วงก่อตั้งองค์กรเพราะอาจส่งผลถึงความอยู่รอดของกิจการในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการทำงาน หากผ่านจากช่วงนี้ไป การคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะมักจะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น การศึกษาของ Aube, Rousseau, and Morin (2007) ได้สนับสนุนแนวคิดข้างต้น นั่นคือ หากพนักงานรู้สึกว่าการคัดเลือกให้ความสำคัญกับตน อย่างเช่น สนับสนุนเรื่องการฝึกอบรมทักษะจำเป็นในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ในช่วงที่องค์กรกำลังเติบโต การศึกษาของ Gormley and Kennerly (2010) พบว่า หากการคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะยังคงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ สามารถป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกสับสนหรือขาดทิศทางในการทำงาน (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 และต้องปฏิบัติตามระเบียบและ

ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด รูปแบบการควบคุมดังกล่าวอาจขัดกับความตั้งใจเดิมของผู้บริหารที่ต้องการจะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (Merchant and Van der Stede, 2007; Su et al., 2015)

การศึกษาของ McKinnon, Harrison, Chow, and Wu (2003) ชี้ให้เห็นว่า การควบคุมพฤติกรรมอาจไปจำกัดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rayton (2006) ที่พบว่า หากพนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเดิมซ้ำๆ และถูกควบคุมทุกขั้นตอน จะส่งผลในเชิงลบต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร นอกจากนี้ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นจุดเชื่อมโยงกับการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการไว้วางใจ ซึ่งมีผลถึงระดับความยึดมั่นต่อองค์กรในแง่ลบ (Ramaswami, 1996; Su, Baird, and Blair, 2009)

H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

เช่นเดียวกับหัวข้อ 2.2.2 ที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น 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 จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ดี Ramaswami (1996) ให้ข้อสังเกตว่า ผลของการควบคุมผลสำเร็จของงานที่มีผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการประเมินผลงานขององค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรเข้าสู่ภาวะที่มั่นคงแล้ว มีทิศทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานที่ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินการ จึงจะสรุปได้ว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานส่งผลเชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร

ในทางกลับกัน หากองค์กรอยู่ในช่วงกำลังเติบโต มีความไม่แน่นอนสูงในการประกอบกิจการจึงยากที่องค์กรจะคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ฉะนั้น โอกาสที่องค์กรจะสามารถกำหนดนโยบายการประเมินผลงานที่เหมาะสมจึงเป็นไปได้ยาก (Su et al., 2015) ในกรณีนี้ Challagalla and Shervani (1996) ตั้งข้อสังเกตว่า หากการประเมินผลงานไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างเหมาะสม พนักงานจะมองว่าเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้อยู่เหนือการควบคุม ในขณะเดียวกัน Crawford and Nonis (1996) ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า หากพนักงานมองว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับที่จำกัด พนักงานเหล่านั้นจะมีความพึงพอใจต่องานที่ต่ำลง ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจและระดับความยึดมั่นต่อองค์กรในเชิงลบ

H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร

2.3 สมมุติฐานการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมเชิงบริหารและความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน สามารถสรุปเป็นตารางสมมุติฐานและอ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1

สรุปสมมุติฐานและอ้างอิงงานวิจัย

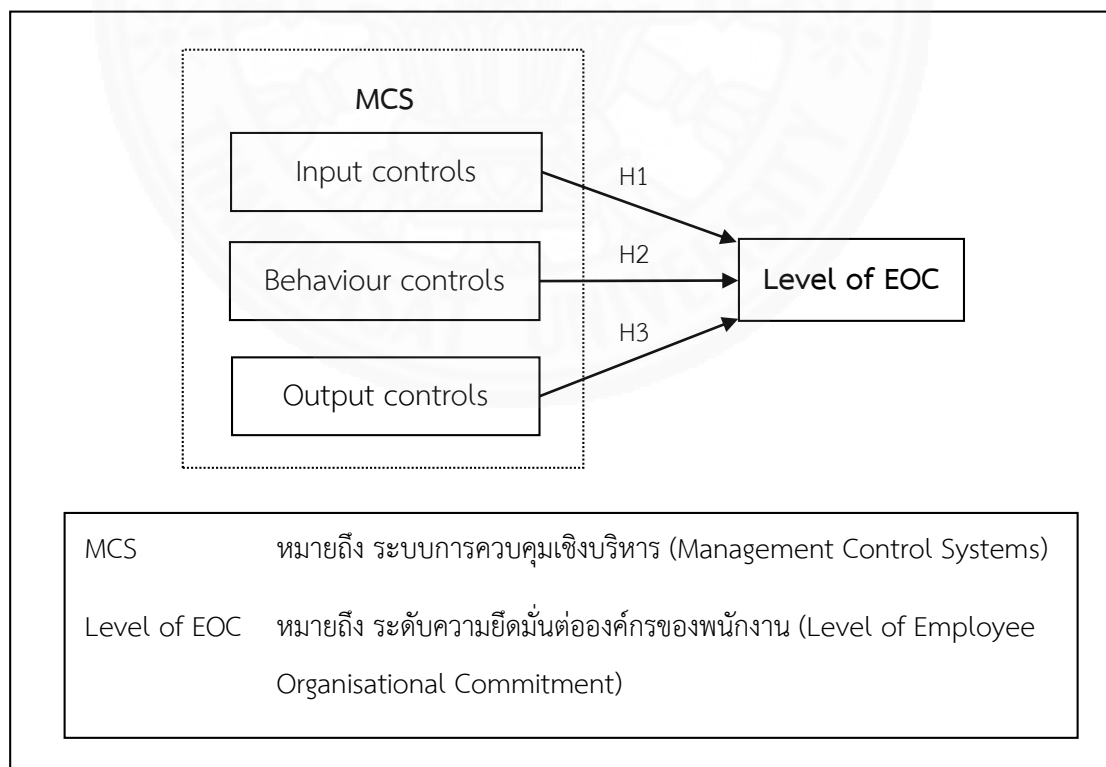
สมมุติฐาน	ความสัมพันธ์	อ้างอิง
H1	การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	(Cardinal et al., 2004; Aube et al., 2007; Gormley and Kennerly, 2010; Su et al., 2015)
H2	การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	(Ramaswami, 1996; 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)

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบแนวคิดโดยนำแบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานสำหรับรูปแบบการควบคุมเชิงบริหาร ประกอบกับแนวทางการวิจัยของ Su et al. (2015) ซึ่งนำแบบจำลองดังกล่าวมาหาความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทผู้ผลิต ณ ประเทศออสเตรเลียภายใต้ช่วงวงจรธุรกิจที่แตกต่างกัน

ภายใต้การวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวทางข้างต้นมาดัดแปลงเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารภายใต้แบบจำลองของ Snell (1992) กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรมาเป็นกรณีศึกษา จึงสามารถตัดทอนขอบเขตการศึกษาภายใต้ช่วงวงจรธุรกิจที่แตกต่างกันออกไปและปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพยิ่งขึ้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังรูปภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1
กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบวิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจในบริบทที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารซึ่งส่งผลต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรซึ่งเป็นหนึ่งในเครือข่ายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) มาเป็นกรณีศึกษา (Case study) เนื่องจากระบบการควบคุมเชิงบริหารในแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Anthony and Govindarajan, 2007) การวิจัยโดยใช้กรณีศึกษาจึงเป็นวิธีที่สามารถสะท้อนให้เห็นสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในองค์กรและยังสามารถย้อนกลับไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเชิงลึกเพื่อประกอบการวิเคราะห์และอภิปรายผลได้ ซึ่งต่างจากการวิจัยเชิงสำรวจโดยทั่วไป (Saunders, Lewis, and Thornhill, 2016)

อย่างไรก็ดี การใช้กรณีศึกษาอาจถูกมองว่ามีข้อจำกัดในแง่ของขนาดประชากรที่ใช้ทดสอบเป็นเพียงกลุ่มขนาดเล็กจึงอาจไม่ได้สะท้อนภาพรวมของสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย (Saunders et al., 2016) โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1

การเชื่อมโยงประเด็นปัญหา วัตถุประสงค์ และวิธีการศึกษาวิจัย

ประเด็นปัญหา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษาวิจัย
ระบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมสำหรับผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรมีลักษณะเช่นไร ผลของการควบคุมดังกล่าวส่งผลต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของผู้ให้บริการทางวิชาชีพหรือไม่	ศึกษารูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่ส่งผลกระทบต่อระดับการความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน	ใช้กรณีศึกษาสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร โดยเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณจากการใช้แบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์
	ศึกษาความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารกับ	

ประเด็นปัญหา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษาวิจัย
	ระดับการความยืดหยุ่นต่อ องค์กรของพนักงาน	

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากองค์กรดังกล่าวเป็นหนึ่งในเครือข่ายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) ซึ่งมีเครือข่ายครอบคลุมมากกว่า 150 ประเทศ มีพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพเกินกว่า 200,000 คนทั่วทุกมุมโลก ทำหน้าที่ให้บริการทั้งในส่วนของ การสอบบัญชี การให้คำปรึกษา รวมไปถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและภาษี การที่องค์กรขนาดใหญ่เช่นนี้สามารถดำรงอยู่และรักษามาตรฐานในการให้บริการย่อมต้องมีระบบการควบคุมเชิงบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมองเห็นถึงความน่าสนใจและเลือกองค์กรแห่งนี้มาใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงต้นแบบขององค์กรผู้ให้บริการทางวิชาชีพ นอกจากนี้ องค์กรดังกล่าวยังมีพนักงานซึ่งมีพื้นฐานการศึกษาที่หลากหลายอาจแสดงให้เห็นถึงมุมมองของพนักงานที่มีต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรที่แตกต่างกันได้

งานวิจัยฉบับนี้จึงมีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานผู้ประกอบวิชาชีพทางบัญชีและภาษีอากรในระดับผู้ช่วยพนักงาน พนักงานที่ปรึกษา พนักงานที่ปรึกษาอาวุโส ผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส และผู้อำนวยการ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 150 คน (ข้อมูลจำนวนพนักงาน ณ ช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม ปี พ.ศ. 2559)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้มีลักษณะเป็นกรณีศึกษา โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัย เพื่อให้การใช้แบบสอบถามครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.1 การใช้แบบสอบถาม

การใช้แบบสอบถามภายใต้การศึกษารายงานฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา คณะที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงานที่สำนักงานแห่งนี้ รวมทั้งสิ้น 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในบริบทที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมและความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน คำถามในส่วนนี้ได้ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Su et al. (2015) ซึ่งได้รับการตีพิมพ์จากวารสารทางวิชาการที่เชื่อถือได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2

การเชื่อมโยงสมมติฐาน คำถามที่ใช้ในการวิจัย และอ้างอิง

การวัดข้อมูลความคิดเห็น		จำนวน (ข้อ)	อ้างอิง
H1	การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	7	(Su et al., 2015)
H2	การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	5	
H3	การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	6	
ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Level of EOC)		9	
รวมทั้งสิ้น		27	

ในการประเมินข้อมูลความคิดเห็นสำหรับข้อมูลส่วนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจะใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตาม Likert's Scale ดังนี้

ตารางที่ 3.3

มาตราส่วนคะแนนตามระดับความคิดเห็น

รูปแบบการควบคุม 3 องค์ประกอบ	ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน
1 หมายถึง ไม่พบเลย	1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2 หมายถึง พบค่อนข้างน้อย	2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
3 หมายถึง ไม่แน่ใจ	3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
4 หมายถึง พบค่อนข้างมาก	4 หมายถึง เห็นด้วย
5 หมายถึง พบมากที่สุด	5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนที่ได้จากการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกนำมาจัดลำดับคะแนนตามหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขนาดอันตรภาคชั้น} &= \text{ค่าพิสัย} / \text{ชั้น} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.08 \end{aligned}$$

จากการคำนวณข้างต้น ผู้วิจัยสามารถคำนวณคะแนนเฉลี่ยตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในการแปลความจากคำตอบของคำถามในแต่ละส่วน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4
คะแนนเฉลี่ยตามระดับความคิดเห็น

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	
	รูปแบบการควบคุม 3 องค์ประกอบ	ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน
1.00 – 1.80	ไม่พบเลย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	พบค่อนข้างน้อย	ไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ไม่แน่ใจ	ไม่แน่ใจ
3.41 – 4.20	พบค่อนข้างมาก	เห็นด้วย
4.21 – 5.00	พบมากที่สุด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การคำนวณระดับความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุในขั้นตอนถัดไป จากงานวิจัยของ Su et al. (2015) พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมทั้ง 3 องค์ประกอบ นั้นคือ 1) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) 2) การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) และ 3) การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ซึ่งมีจำนวนคำถามที่ต่างกัน 7 ข้อ 5 ข้อ และ 6 ข้อ ตามลำดับ จะถูกคำนวณเพื่อหาคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละกลุ่มซึ่งจะถูกใช้เป็นตัวแทนของรูปแบบการควบคุมแต่ละองค์ประกอบ

ในขณะที่ ข้อมูลความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน (Level of EOC) ซึ่งประกอบไปด้วยคำถาม 9 ข้อ จะถูกคำนวณเพื่อหาผลคะแนนรวมของทุกคำถาม ซึ่งมีค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดอยู่ระหว่าง 9 คะแนน และ 45 คะแนน ตามลำดับ อนึ่งแบบสอบถามในส่วนนี้ ข้อ 3 ข้อ 4 และ ข้อ 7 เป็นคำถามในเชิงปฏิเสธ จึงใช้วิธีการให้คะแนนในทาง

ตรงกันข้าม (Reverse Scoring) ยกตัวอย่างเช่น จาก 1 คะแนน เป็น 5 คะแนน หรือ จาก 4 คะแนน เป็น 2 คะแนน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ ไปทดลองเก็บข้อมูลนำร่องก่อนทำการเก็บข้อมูลจริง (Pilot test) โดยจะส่งแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด ให้แก่พนักงานที่ปรึกษาเพื่อที่จะได้ปรับปรุงคำถามให้มีความชัดเจนและลดความเข้าใจผิดของผู้ตอบแบบสอบถามที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้ง ผู้วิจัยยังส่งแบบสอบถามให้แก่อาจารย์ที่ปรึกษาได้ทดลองตอบและตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนนำไปแจกจ่ายเพื่อเก็บข้อมูลจริง

3.3.2 การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเลือกจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามตำแหน่งงาน เพื่อทดแทนความคิดเห็นในส่วนของการเสนอแนะจากแบบสอบถามซึ่งคาดการณ์ว่ากลุ่มเป้าหมายอาจไม่มีเวลาให้รายละเอียด ฉะนั้น การเข้าไปสัมภาษณ์จึงทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำถามปลายเปิดซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 ข้อ เป็นหลัก เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ อีกทั้ง ผู้วิจัยได้จัดส่งคำถามล่วงหน้าผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านเพื่อให้มีเวลาเตรียมตัวและเตรียมคำตอบก่อนการสัมภาษณ์จริง

3.4 ระยะเวลาศึกษาและเก็บข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามผ่านตัวแทนไปยังประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษาดังกล่าวและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 150 ชุด โดยคาดว่าจะใช้ระยะเวลาในการจัดส่งและรวบรวมข้อมูลประมาณสองเดือน ช่วงเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม ปี พ.ศ. 2559 จากนั้น ผู้วิจัยได้กรอกข้อมูลและเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ช่วงเดือนมกราคม – เมษายน ปี พ.ศ. 2560 ในท้ายที่สุด ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้เบื้องต้นมาใช้ประกอบกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งแล้วเสร็จในช่วงเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2560

3.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

เมื่อได้รับข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยอาศัยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics)

2) การศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบการควบคุม 3 องค์ประกอบกับระดับการยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรซึ่งเป็นหนึ่งในเครือข่ายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยประกอบการอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

4.1 การอภิปรายผลข้อมูลเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์ทางสถิติ

ในส่วนของข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรที่ใช้เป็นกรณีศึกษา รวมเป็นจำนวน 150 ชุด เพื่อแจกจ่ายให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมายประมาณ 150 คน เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการศึกษาและเก็บข้อมูลการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 110 ชุด ซึ่งคิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 73.33 ถือเป็นอัตราตอบกลับที่สูงพอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการตอบกลับของงานวิจัยทางบัญชีฉบับอื่นๆ ซึ่งมีอัตราการตอบกลับอยู่ในช่วงร้อยละ 40 – 80 (ตรัยรัตน์ เงินประเสริฐ, 2556) จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามข้างต้นมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสามารถแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในบริบทที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมและความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

4.1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็นคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา คณะที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงานที่สำนักงานแห่งนี้ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์โดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1
การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	79	71.82
ชาย	31	28.18
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.82 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 28.18

ตารางที่ 4.2
การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	34	30.91
25 – 35 ปี	65	59.09
36 – 45 ปี	11	10.00
มากกว่า 45 ปี	0	0.00
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 25 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.09 รองลงมา มีช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี และมีช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.91 และร้อยละ 10 ตามลำดับ ทั้งนี้ ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามคนใดมีอายุมากกว่า 45 ปี

ตารางที่ 4.3
การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	82	74.55
ปริญญาโท	28	28.45
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.55 และมีผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 28.45

ตารางที่ 4.4

การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามคณะที่สำเร็จการศึกษา

คณะที่สำเร็จการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พาณิชยศาสตร์การบัญชี	52	47.27
นิติศาสตร์	16	14.55
เศรษฐศาสตร์	20	18.18
อื่นๆ	22	20.00
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจาก คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชีเกือบกึ่งหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 47.27 และที่เหลือสำเร็จการศึกษาจาก คณะอื่นๆ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ คณะเศรษฐศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 18.18 คณะนิติศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 14.55 และคณะอื่นๆ (เช่น รัฐศาสตร์ ศิลปศาสตร์) คิดเป็นร้อยละ 20

ตารางที่ 4.5

การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ช่วยพนักงาน	24	21.82
ผู้ช่วยพนักงานอาวุโส	7	6.36
พนักงานที่ปรึกษา	20	18.18
พนักงานที่ปรึกษาอาวุโส	33	30.00
ผู้จัดการ	18	16.36
ผู้จัดการอาวุโส	4	3.64
ผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า	4	3.64
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่
 ปริญญาอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาเป็นผู้ช่วยพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 21.82 ซึ่งรวมกันเป็นกึ่ง
 หนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ในขณะที่อีกกึ่งหนึ่งประกอบไปด้วยพนักงานที่ปรึกษา ผู้จัดการ
 และผู้ช่วยพนักงานอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 18.18 ร้อยละ 16.36 และร้อยละ 6.36 รวมไปถึงผู้จัดการ
 อาวุโสและผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าซึ่งมีสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 3.64

ตารางที่ 4.6

การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่ม 1	44	40.00
กลุ่ม 2	32	29.09
กลุ่ม 3	20	18.18
กลุ่ม 4	14	12.73
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดในกลุ่มที่ 1 คิด
 เป็นร้อยละ 40 รองลงมาสังกัดในกลุ่มที่ 2 – 4 เป็นสัดส่วนลดหลั่นกันไป คิดเป็นร้อยละ 29.09 ร้อย
 ละ 18.18 และร้อยละ 12.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7

การจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาในการทำงานในสำนักงานแห่งนี้

ระยะเวลาในการทำงานในสำนักงานแห่งนี้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	60	54.55
3 – 5 ปี	29	26.36
5 – 10 ปี	11	10.00
มากกว่า 10 ปี	10	9.09
รวมทั้งสิ้น	110	100.00

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ทำงานในสำนักงาน
 แห่งนี้เป็นระยเวลาน้อยกว่า 3 ปี มากกว่ากึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ
 54.55 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.36 และ

ส่วนที่เหลือได้ทำงานในช่วงระยะเวลา 5 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 10 และร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

4.1.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในบริบทที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารและความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน สามารถแบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วนหลัก นั่นคือ (1) รูปแบบการควบคุมเชิงบริหาร ประกอบด้วยคำถามรวม 18 ข้อ และ (2) ระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ รวมเป็นคำถามทั้งสิ้น 27 ข้อ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์โดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติเชิงพรรณนา ดังตารางต่อไปนี้

(1) รูปแบบการควบคุมเชิงบริหาร

ตารางที่ 4.8

การประเมินผลข้อมูลความคิดเห็นด้านการควบคุมขั้นต้น (Input Control)

การควบคุมขั้นต้น (Input Control)	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
1) ท่านต้องผ่านการทดสอบข้อเขียน/ สัมภาษณ์ก่อนได้รับการจ้างงาน	4.67	0.56	2	5	พบมากที่สุด
2) เมื่อเป็นพนักงานใหม่ ท่านได้รับการ แนะนำเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กร (Orientation)	4.65	0.60	2	5	พบมากที่สุด
3) ท่านได้รับการฝึกอบรมก่อนได้รับ มอบหมายหน้าที่งาน	3.93	0.83	1	5	พบค่อนข้างมาก
4) องค์กรของท่านมีนโยบายและวิธีปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	4.30	0.63	3	5	พบมากที่สุด
5) ท่าน/พนักงานท่านอื่นมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับ พนักงาน	3.23	1.10	1	5	พบค่อนข้างมาก

การควบคุมขั้นต้น (Input Control)	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
6) ท่านได้รับการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.69	2	5	พบค่อนข้างมาก
7) ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายหน้าที่งานด้านอื่นเพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	3.90	0.90	2	5	พบค่อนข้างมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.12	0.49	2.57	5	พบค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นด้านการควบคุมขั้นต้น (Input Control) ในระดับที่ “พบค่อนข้างมาก” เมื่อพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสำนักงานแห่งนี้ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.12

ตารางที่ 4.9

การประเมินผลข้อมูลความคิดเห็นด้านการควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)

การควบคุมพฤติกรรม (Behavior Control)	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
1) ผลการปฏิบัติงานของท่านจะถูกประเมินโดยพิจารณาตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา	4.44	0.64	3	5	พบมากที่สุด
2) ท่านต้องรับผิดชอบเฉพาะส่วนของการปฏิบัติงาน (Action) โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ (Result)	2.73	1.20	1	5	ไม่แน่ใจ

การควบคุมพฤติกรรม (Behavior Control)	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
3) ท่านถูกตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับพนักงาน	3.99	0.67	2	5	พบค่อนข้างมาก
4) ผู้จัดการ/หัวหน้างาน (Manager in charge) มีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.22	0.63	1	5	พบมากที่สุด
5) ผู้บริหารระดับสูง (Director/Partner) จะเป็นผู้กำหนดหน้าที่งานที่ท่านต้องรับผิดชอบ	3.77	0.86	2	5	พบค่อนข้างมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.83	0.49	2.60	5	พบค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นด้านการควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ในระดับที่ “พบค่อนข้างมาก” เมื่อพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสำนักงานแห่งนี้ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.83

ตารางที่ 4.10

การประเมินผลข้อมูลความคิดเห็นด้านการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)

การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
1) องค์กรได้กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (Performance matrix) ไว้อย่างชัดเจน	4.35	0.64	3	5	พบมากที่สุด

การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
2) เกณฑ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้จริงในการประเมินผลงาน (Performance evaluation)	3.97	0.81	1	5	พบค่อนข้างมาก
3) การประเมินผลงานมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน (Results) เป็นสำคัญ	4.04	0.77	2	5	พบค่อนข้างมาก
4) การประเมินผลงานจะตัดสินจากผล การปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงถึง บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personality)	3.54	0.83	1	5	พบค่อนข้างมาก
5) หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า เกณฑ์ที่กำหนด ก็จะได้รับคะแนน (Rating) ไม่ดี	4.04	0.73	2	5	พบค่อนข้างมาก
6) ผลตอบแทน (Reward) ที่ท่านได้รับ ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของท่าน	3.84	0.76	2	5	พบค่อนข้างมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.96	0.54	2.17	5	พบค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นด้านการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ในระดับที่ “พบค่อนข้างมาก” เมื่อพิจารณาจาก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสำนักงานแห่งนี้ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.96

(2) ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 4.11

การประเมินผลข้อมูลความคิดเห็นด้านความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	การแปลผล
1) ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้	4.12	0.80	1	5	เห็นด้วย
2) ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	3.84	0.84	1	5	เห็นด้วย
3) ท่านอาจไม่แนะนำให้เพื่อสนิทหรือคนรู้จักมาสมัครงานในองค์กรแห่งนี้	3.23	0.95	1	5	ไม่แน่ใจ
4) ท่านไม่ยินดีที่ทุ่มเทเพื่อช่วยเหลืองานในองค์กรแห่งนี้	3.65	0.97	1	5	เห็นด้วย
5) ท่านรู้สึกว่าได้พยายามเต็มที่ในการทำงาน ทั้งเพื่อตนเองและองค์กรแห่งนี้	4.06	0.61	2	5	เห็นด้วย
6) ท่านตั้งใจว่าจะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้องค์กรแห่งนี้ดียิ่งขึ้น	3.89	0.77	1	5	เห็นด้วย
7) ท่านคิดที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นบางครั้ง	2.54	1.10	1	5	ไม่เห็นด้วย
8) ท่านจะยังไม่เปลี่ยนไปทำงานที่อื่น ถึงแม้ว่าองค์กรแห่งนี้จะมีผลประกอบการไม่ค่อยดีในปีที่ผ่านมา	3.29	0.88	1	5	เห็นด้วย
9) ท่านจะยังไม่เปลี่ยนไปทำงานที่อื่น ถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอการขึ้นเงินเดือนที่ใกล้เคียงกันจากบริษัทอื่น	3.06	0.93	1	5	ไม่แน่ใจ
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.52	0.57	1.89	5	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นด้านความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในระดับที่ “เห็นด้วย” เมื่อพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสำนักงานแห่งนี้ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.52

4.1.2 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ตามแนวทางการวิจัยของ Su et al. (2015) ผู้วิจัยได้ใช้ผลการคำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีต่อรูปแบบการควบคุมทั้ง 3 องค์ประกอบ มาใช้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) นั่นคือ 3 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 1) การควบคุมขั้นต้น (Input Control) 2) การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) และ 3) การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้ใช้การคำนวณผลรวมของคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กร (Level of EOC) เพื่อเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) สำหรับการวิจัยฉบับนี้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ก่อนที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นถัดไป

ตารางที่ 4.12

ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	คะแนนเฉลี่ย	Cronbach's Alpha	จำนวนตัวแปร
การควบคุมขั้นต้น (Input Control)	4.12	0.712	3
การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)	3.83		
การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)	3.96		

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแปรอิสระโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าเท่ากับ 0.712 ซึ่งเกินกว่า 0.7 หมายความว่า ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสามารถนำตัวแปรอิสระดังกล่าวไปใช้ในการคำนวณขั้นถัดไปได้อย่างน่าเชื่อถือ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ดังนี้

ตารางที่ 4.13

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตัวแปรอิสระ	การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)	การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)	ระดับความยึดมั่นต่อองค์กร (Level of EOC)
การควบคุมขั้นต้น (Input Control)	0.323 Sig. = 0.001	0.556 Sig. = 0.000	0.438 Sig. = 0.000
การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)		0.469 Sig. = 0.000	0.238 Sig. = 0.012
การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)			0.550 Sig. = 0.000

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกเนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกตัวมีค่ามากกว่า 0 และค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) มีค่าระหว่าง 0.000 ถึง 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซ็นต์

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาความสัมพันธ์ทีละคู่ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด เท่ากับ 0.550 และมีค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) เท่ากับ 0.000 รองลงมาเป็นการควบคุมขั้นต้น (Input Control) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.438 และมีค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) เท่ากับ 0.000 เช่นเดียวกันกับตัวแปรอิสระแรก ในขณะที่ การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด เท่ากับ 0.238 และมีค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) เท่ากับ 0.012 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.01 สามารถตีความได้ว่า การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 99 เปอร์เซ็นต์

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเพียงแต่ตั้งข้อสังเกตเบื้องต้นโดยการตีความผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งเป็นเพียงหนึ่งในเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ทดสอบ และยังจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ร่วมด้วย

ตารางที่ 4.14

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	7.75	4.10	0.00	1.89	0.061
การควบคุมขั้นต้น (Input Control)	2.02	1.00	0.19	2.03	0.045
การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)	-0.43	0.94	-0.04	-0.46	0.647
การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)	4.35	0.97	0.46	4.48	0.000

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแสดงให้เห็นว่า ระบบการควบคุมเชิงบริหารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะตัวแปรอิสระที่ 1 และตัวแปรอิสระที่ 3 จากรูปแบบการควบคุม 3 องค์ประกอบภายใต้แบบจำลองการควบคุมของ Snell (1992) นั่นคือ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 2.02 และ 4.35 ตามลำดับ หากพิจารณาค่านัยสำคัญ (ค่า Sig.) จะมีค่าเท่ากับ 0.045 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า การควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซ็นต์

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 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุและผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันให้ผลสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ยกเว้น การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ที่ไม่มีความสัมพันธ์ใด ซึ่งผลสรุปดังกล่าวกลับไปสอดคล้องกับข้อสังเกตเบื้องต้นที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ตารางที่ 4.15

การเปรียบเทียบผลการวิจัยจากข้อมูลแบบสอบถามระหว่างงานวิจัยฉบับนี้กับงานวิจัยต้นแบบ

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

จากตารางที่ 4.15 สามารถอภิปรายผลความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรจากข้อมูลเชิงปริมาณได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

ภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Su at al. (2015) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานด้วยขั้นตอนและวิธีการที่เหมาะสม ประกอบกับจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึที่ดีต่อองค์กรซึ่งจะสามารถรักษาระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานไว้ได้ นั่นคือ พนักงานยังยินดีที่จะทำงานภายในองค์กรต่อไป โดยมีเหตุผลสำคัญอันเนื่องมาจากพนักงานมีความรู้สึที่ดีว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตนและพร้อมที่จะสนับสนุนทักษะเพื่อความก้าวหน้าของหน้าที่การงานในอนาคต (Aube at al., 2007) ในขณะเดียวกัน การคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมทักษะอย่างเป็นระบบในช่วงที่องค์กร

กำลังเติบโตสามารถป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกสับสนหรือขาดทิศทางในการทำงาน (Lack of direction) ซึ่งจะมีผลบั่นทอนความรู้สึกหรือลดระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรได้ (Gormley and Kennerly, 2010)

สมมุติฐาน H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Su at al. (2015) ซึ่งได้อธิบายผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ไว้ว่า เกิดจากการที่พนักงานในปัจจุบันมีมุมมองต่อการควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ว่าเป็นแนวทางหรือแบบแผนอันมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติตามหน้าที่ มากกว่าที่จะมองว่าเป็นการควบคุมหรือเฝ้าติดตามพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ดี งานวิจัยฉบับอื่นกลับชี้ให้เห็นว่า การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน นั่นคือ หากพนักงานต้องปฏิบัติตามตามระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและถูกควบคุมทุกขั้นตอนจะเป็นการจำกัดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร และนำไปสู่การลดระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรได้ (McKinnon at al., 2003; Rayton, 2006) โดยมีเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือ พนักงานอาจมีความรู้สึกว่าไม่ได้รับการไว้วางใจจากผู้บริหารหากมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเกินไป (Ramaswami, 1996; Su at al., 2009)

สมมุติฐาน H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Su at al. (2015) ซึ่งพบว่า การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน โดยให้เหตุผลว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าการเชื่อมโยงการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนได้รับมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ความแตกต่างดังกล่าวจึงไม่เพียงพอที่จะส่งผลถึงความรู้สึกของพนักงานได้

ในขณะที่ งานวิจัยฉบับอื่นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ กลับชี้ให้เห็นว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานโดยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ จะช่วยสนับสนุนและเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานเพื่อที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรซึ่งจะสามารถรักษาระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของ

พนักงานไว้ได้ (Danish and Usman, 2010) อย่างไรก็ตาม การประเมินผลงานดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม นั่นคือ มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานที่ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินการอย่างยุติธรรม และโปร่งใส (Ramaswami, 1996)

4.2 การอภิปรายผลข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์

ในส่วนของคุณข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ติดต่อขอสัมภาษณ์ตัวแทนจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาเพื่อให้กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มีความหลากหลายและใกล้เคียงกับสัดส่วนที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติที่นำมาใช้อ้างอิง อนึ่ง ผู้วิจัยได้สรุปประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านไว้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16

ลำดับการสัมภาษณ์และประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์โดยสังเขป

ผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	ตำแหน่ง	อายุงาน	สังกัด
1	หญิง	ผู้ช่วยพนักงานอาวุโส	9 ปี	กลุ่มที่ 2
2	ชาย	พนักงานที่ปรึกษา	2.5 ปี	กลุ่มที่ 1
3	หญิง	พนักงานที่ปรึกษาอาวุโส	4 ปี	กลุ่มที่ 1
4	หญิง	ผู้จัดการ	5 ปี	กลุ่มที่ 4
5	ชาย	ผู้จัดการอาวุโส	6 ปี	กลุ่มที่ 3
6	หญิง	ผู้อำนวยการ	14 ปี	กลุ่มที่ 1

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการด้วยคำถามปลายเปิดซึ่งประกอบไปด้วยคำถามหลัก 4 ข้อ (ดังแสดงรายละเอียดในภาคผนวก ข คำถามวิจัยในการสัมภาษณ์) โดยผู้วิจัยได้จัดส่งคำถามล่วงหน้าผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านเพื่อให้มีเวลาเตรียมตัวและเตรียมคำตอบก่อนการสัมภาษณ์จะมาถึง ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้เวลาในการพูดคุย รับฟังความคิดเห็นซึ่งเป็นคำตอบจากคำถามวิจัยหลักที่เตรียมไว้และตั้งคำถามเพิ่มเติมเพื่อสร้างความกระจ่างในแต่ละประเด็นให้ครบถ้วนยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยก็ทำหน้าที่จดบันทึกบทสัมภาษณ์ด้วยลายมือตนเอง ก่อนที่จะจัดพิมพ์ เรียบเรียง วิเคราะห์และสรุปบทสัมภาษณ์ในขั้นตอนถัดไป ด้วยเหตุนี้ การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจึงใช้เวลาเฉลี่ยอยู่ที่ 30 – 45 นาที สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน

จากการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตเพิ่มเติมในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมแต่ละรูปแบบรวมไปถึงความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามเพียงอย่างเดียวไม่สามารถครอบคลุมถึงรายละเอียดเหล่านี้ได้ ในที่นี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงข้อมูลจากบทสัมภาษณ์และสามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ตามข้อสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ในส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งการควบคุมขั้นต้น (Input Control) ออกเป็น 2 ส่วนย่อย นั่นคือ การคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมพนักงาน ดังนี้

ในส่วนของการคัดเลือก ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านต้องผ่านขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานที่ใกล้เคียงกัน ประกอบไปด้วย การสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ 1-2 รอบ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่สมัคร ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 เล่ารายละเอียดว่า “เข้าไปสมัครด้วยตนเองผ่านบุรุษสมัครงานที่มหาวิทยาลัย จากนั้น ฝ่ายบุคคลจึงติดต่อกลับมาเพื่อคุยรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานล่วงหน้า และได้เข้าสัมภาษณ์เพียงหนึ่งรอบกับฝ่ายบุคคลและผู้บริหารพร้อมกัน แต่ไม่มีการสอบข้อเขียนโดยรวมจึงไม่รู้สีกกดดัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 อธิบายในขั้นตอนการสัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า “การสัมภาษณ์มี 2 รอบ รอบแรกกับฝ่ายบุคคลเป็นการพูดคุยโดยทั่วไปและรอบที่ 2 กับผู้บริหารซึ่งในรอบนี้ต้องเตรียมตัวล่วงหน้ามาเพื่อนำเสนองานเกี่ยวกับบทบาทของพนักงานที่ปรึกษาตามความเข้าใจ แต่ไม่รู้สีกกดดันเพราะเคยเป็นนักศึกษาฝึกงานในสำนักงานแห่งนี้มาก่อน” แต่ในกรณีของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 กลับพบว่า “ในการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร ถูกทดสอบโดยจำลองสถานการณ์ที่ต้องไปพบกับลูกค้า และต้องให้คำแนะนำตามข้อกำหนดทันทีโดยไม่มีการแจ้งให้เตรียมตัวล่วงหน้า”

อย่างไรก็ดี ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การคัดเลือกพนักงานเป็นเพียงขั้นตอนเบื้องต้นที่ผู้สมัครต้องผ่านไปให้ได้ แต่ไม่สามารถนำมาใช้เป็นปัจจัยชี้วัดระดับความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงานได้ ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงหันมาให้ความสำคัญกับการควบคุมขั้นต้นในบริบทของการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงาน

โดยทั่วไป ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านต้องเข้ารับการฝึกอบรมทางวิชาการเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมทางวิชาการภายในสำนักงาน หรืออาจมีโอกาสได้เข้าร่วมการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3

กล่าวว่า “การฝึกอบรมทางวิชาการที่สำนักงานจัดให้เป็นสิ่งที่ดี เพราะงานที่ได้รับมอบหมายเป็นด้านที่ไม่เคยมีความรู้มาก่อน จึงต้องอาศัยการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ว่าอะไรเป็นอะไรและจะนำไปใช้ทำงานได้อย่างไร ส่วนตัวจึงยินดีและพร้อมที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อได้รับความรู้มาใช้ในการทำงานจริง หากไม่มีการจัดอบรมให้เลยคงลำบากกว่าเพราะต้องเริ่มเรียนรู้เองจากศูนย์” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 และผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ที่กล่าวว่า “การฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้” และ “การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการทำงานจริง” ตามลำดับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ก็ได้ให้ความเห็นในฐานะผู้จัดการว่า “การฝึกอบรมเป็นผลดีกับพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ แต่อาจถูกมองว่าหนักเกินไปเพราะมักเป็นการอบรมอย่างต่อเนื่องและมีงานมอบหมายให้ทำล่วงหน้า แต่เมื่อได้รับทราบข้อติชมจากพนักงาน ผู้บริหารก็ยินดีที่จะปรับปรุงหลักสูตรให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม ไม่หนักจนเกินไป เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน” นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า “พนักงานควรได้รับสิทธิในการเลือกเข้ารับการฝึกอบรมที่ตนสนใจเพื่อให้สามารถต่อยอดความรู้ที่มีหรือปรับปรุงส่วนที่เป็นจุดอ่อนให้สามารถพัฒนาตนเองได้”

จากบทสัมภาษณ์ที่ได้หยิบยกมาอธิบายข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน สามารถพัฒนาตนเองและต่อยอดความรู้รวมถึงได้พบเจอประสบการณ์ที่หลากหลาย ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกดีต่อองค์กร และมองว่าการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไป จึงสามารถนำมาใช้ชี้วัดระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานได้

ดังนั้น ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า หากองค์กรให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยอาศัยการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีระดับความยึดมั่นต่อองค์กรเพิ่มขึ้นได้

สมมุติฐาน H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ในส่วนนี้ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเล่ารายละเอียดการควบคุมพฤติกรรมผ่านการบังคับใช้กฎระเบียบภายในองค์กร พบว่า ประเด็นสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านต่างพูดถึงคือ การลงเวลาทำงานในตารางเวลาหรือที่จะเรียกต่อไปว่า “timesheet” รองลงมาเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการขึ้นไปต้องรับผิดชอบ นอกเหนือจากนั้นจะเป็นพวกกฎระเบียบทั่วไปที่นำมาบังคับใช้มากบ้างน้อยบ้างต่างกันในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 กล่าวว่า “ส่วนตัวเข้าใจว่าการลงเวลาใน timesheet เป็นขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตาม ไม่ได้รู้สึกต่อต้านหรือไม่อยากทำ แต่กลับเจอกรณีที่ผู้จัดการคนหนึ่งเข้ามาบังคับให้ลงเวลาน้อยกว่าเวลาที่ทำจริง จึงทำให้รู้สึกที่ไม่ยุติธรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 กล่าวว่า “ผมชอบที่เวลาการเข้าทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น อาจเข้าสายกลับดึก อาจเป็นเพราะสำนักงานฯ ให้ความสำคัญกับการลงเวลาใน timesheet แต่เคยเจอเหตุการณ์ที่เวลาใน timesheet น้อยจึงได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ทั้งที่คนอื่นอาจลงเวลามากเกินไป จึงคิดว่าไม่ยุติธรรมที่จะมองที่เวลาลง timesheet เพียงอย่างเดียว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 มองว่า “การลงเวลาใน timesheet เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมเวลาทำงาน ผู้บริหารในกลุ่มจึงมักเรียกประชุมเพื่อพูดคุยเรื่อง timesheet เป็นหลัก แต่ไม่เคยสื่อสารถึงทิศทางของกลุ่มให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน โดยส่วนตัวคิดว่าหากมีการสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จะทำให้พนักงานทุกคนในกลุ่มมองเห็นเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน”

ในกรณีของผู้มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการขึ้นไป ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 กล่าวว่า “ผู้จัดการมีหน้าที่จัดการเอกสารวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละรายเพื่อส่งไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอนุมัติก่อนเริ่มทำงานให้ลูกค้า คิดว่าเป็นขั้นตอนที่ยังยาก เพิ่มภาระงานให้แก่ผู้จัดการ กระทบเวลาในการทำงานให้แก่ลูกค้า ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการงานและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่ยากให้ความสำคัญกับงานที่ทำให้ลูกค้ามากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 เล่าเพิ่มเติมว่า “นอกเหนือจากเอกสารวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆ ผู้จัดการยังต้องดูแลเรื่องการเรียกเก็บเงินลูกค้า การตั้งค่าเผื่อทางบัญชี ฯลฯ เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ผู้จัดการ ซึ่งน่าจะมีผู้ช่วยจัดการให้แทนมากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6 กล่าวทิ้งท้ายว่า “การควบคุมรูปแบบใดก็แล้วแต่ที่อยู่ นอกเหนือจากเนื้องานที่ต้องทำให้แก่ลูกค้าถือเป็นภาระของพนักงานทั้งสิ้น ยังมีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าไรก็จะยังมีภาระเพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น”

จากบทสัมภาษณ์ที่ได้อธิบายข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การควบคุมพนักงานโดยอาศัยการบังคับใช้กฎระเบียบอาจถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่าย ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน และเป็นการเพิ่มภาระ

ให้กับพนักงาน การบังคับใช้กฎระเบียบดังกล่าวจึงกลายเป็นปัจจัยที่บั่นทอนความรู้สึกของพนักงาน จะทำงานในองค์กรต่อไป จึงสามารถนำมาใช้ชี้วัดระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานได้

ดังนั้น ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า หากองค์กรให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยอาศัยการบังคับใช้กฎระเบียบที่มากจนเกินไปจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความยึดมั่นต่อองค์กรลดลงได้

สมมุติฐาน H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ในส่วนนี้ ผู้วิจัยมุ่งประเด็นเรื่องเกณฑ์การพิจารณาผลงาน ขั้นตอนการประเมิน และความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับผลตอบแทนที่ได้รับ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 มองว่า “เกณฑ์การประเมินผลงานถูกกำหนดมาเป็นอย่างดี ทำให้การประเมินเป็นไปด้วยดี ไม่มีความลำเอียงหรืออคติ ส่วนผลการประเมินก็เชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 กล่าวว่า “เกณฑ์การประเมินผลงานถูกกำหนดไว้ดีแต่ถูกนำมาใช้เพียง 40% อีก 60% ขึ้นอยู่กับความรู้สึกส่วนตัวของผู้ประเมินเป็นหรือถูกควบคุมโดยผู้บริหารอีกต่อหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผมมองว่าเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้กับพนักงานทุกคนโดยทั่วถึงกัน จึงทำให้ 80% ของผลการประเมินถูกเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับจริง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ให้ความเห็นอีกแง่หนึ่งว่า “การใช้ timesheet เป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลงานอาจไม่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น คนทำงานเร็วอาจลงเวลาน้อย แต่คนทำงานช้าอาจลงเวลาเยอะ แล้วจะใช้วัดได้อย่างไร อีกทั้ง พนักงานไม่มีทางทราบว่าเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำไปใช้ในการประเมินอย่างไร้โปร่งใสหรือไม่ แต่กลับพบว่าผลตอบแทนที่ได้ไม่ต่างกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 และ 2 นั่นคือ “เกณฑ์การประเมินผลงานถูกกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน แต่ในการนำมาใช้ก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของผู้ประเมินด้วย เช่น มีผลงานตามเกณฑ์แต่ขยัน ก็อาจจะได้คะแนนดีขึ้น เป็นต้น โดยส่วนตัวยังเชื่อว่าผลการประเมินส่งผลต่อผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนควรจะได้รับจริง แต่อาจจะมีคนไม่พอใจเพราะไปเปรียบเทียบกับคนอื่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ให้ความเห็นในฐานะผู้จัดการว่า “การใช้รายได้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานของผู้จัดการ ทำให้ผู้จัดการหันมาทำงานลูกค้าที่สามารถเรียกเก็บเงินได้ แต่อาจละเลยงานด้านวิชาการที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ในขณะที่เราเองก็ไม่สามารถเลือกรับงานโดยพิจารณาว่ามีรายได้มากน้อยหรือไม่ได้เลย เกณฑ์รายได้จึงกลายเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่กลับส่งผลโดยตรงต่อการผลการประเมิน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6 ชี้ให้เห็นว่า “เกณฑ์การประเมินผลงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการ จึงทำให้พนักงานสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้ด้วยตนเอง แต่โดยส่วนตัวมองว่าการประเมินให้ความสำคัญกับเสียงส่วนใหญ่มากเกินไป ทำให้ผู้ประเมินไม่มีอิสระในการให้คะแนนอย่างเต็มที่ ผลการประเมินที่ได้จึงไม่สามารถสะท้อนผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนควรจะได้รับ”

จากบทสัมภาษณ์ที่ได้อธิบายข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หากการควบคุมผลสำเร็จของงานโดยมีเกณฑ์การพิจารณาผลงานที่เหมาะสมและสามารถเชื่อมโยงผลการประเมินกับผลตอบแทนที่ได้รับ จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกดีต่อองค์กรและมองว่าการประเมินผลงานดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไป จึงสามารถนำมาใช้ชี้วัดระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานได้

ดังนั้น ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า หากองค์กรให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยอาศัยการประเมินผลงานที่เป็นระบบและเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีระดับความยึดมั่นต่อองค์กรเพิ่มขึ้นได้

4.3 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เนื่องจากหัวข้อการวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของพนักงานซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นได้ในมุมมองที่หลากหลาย ฉะนั้น การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้ อันเนื่องมาจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยฉบับนี้ถูกปรับปรุงเนื้อหาให้มีความกระชับเหมาะสมสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่จะสามารถตอบได้โดยใช้เวลาไม่นานในช่วงระยะเวลาที่จำกัด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงอาศัยการสัมภาษณ์เพื่อให้สามารถนำเสนอข้อมูลเชิงลึกได้อย่างตรงประเด็นยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี ผลลัพธ์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้งสองประเภทแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่สอดคล้องและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 4.17

การเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

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

จากตารางที่ 4.17 สามารถอภิปรายผลความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรโดยการเปรียบเทียบกันระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน H1: การควบคุมขั้นต้น (Input Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติโดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถามการควบคุมขั้นต้น (Input Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน นั่นคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองว่า การควบคุมขั้นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไป เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ดี ทำให้พนักงานได้รับความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นผลพลอยได้ จึงทำให้พนักงานเข้าใจทิศทางการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Aube at al. (2007) นั่นคือ หากพนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตนโดยการสนับสนุนเรื่องการฝึกอบรมทักษะจะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการศึกษาของ Gormley and Kennerly (2010) ซึ่งพบว่า หากการคัดเลือกพนักงานและฝึกอบรมทักษะยังคง

ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ สามารถป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกสับสนหรือขาดทิศทางในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สมมุติฐาน H2: การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติโดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานภายใต้งานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน นั่นคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองว่า การควบคุมพฤติกรรมโดยอาศัยการบังคับใช้กฎระเบียบเป็นปัจจัยที่บั่นทอนความรู้สึกยินดีที่จะทำงานให้แก่องค์กรของพนักงาน เพราะการบังคับใช้กฎระเบียบดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่าย ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน และเป็นการเพิ่มภาระให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rayton (2006) ที่พบว่า หากพนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเดิมซ้ำๆ และถูกควบคุมทุกขั้นตอน จะส่งผลในเชิงลบต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กร

สมมุติฐาน H3: การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติโดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน นั่นคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไป เพราะมีเกณฑ์การประเมินผลงานที่ถูกกำหนดไว้เป็นอย่างดี และผลการประเมินของพนักงานก็มีความเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Danish and Usman (2010) ที่ให้ความเห็นว่า การควบคุมผลสำเร็จของงานในรูปแบบที่มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่จะได้รับ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานเป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้สำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร ซึ่งเป็นหนึ่งในเครือข่ายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ (Big 4) มาเป็นกรณีศึกษา (Case study) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งสนับสนุนให้การวิจัยฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นคือ ศึกษารูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่ส่งผลกระทบต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารดังกล่าวกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพ

ในส่วนของการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา รวมเป็นจำนวน 150 ชุด เพื่อแจกจ่ายให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมายในระดับผู้ช่วยพนักงาน พนักงานที่ปรึกษา พนักงานที่ปรึกษาอาวุโส ผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส และผู้อำนวยการ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 150 คน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 110 ชุด จากนั้น ผู้วิจัยจึงใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ในส่วนของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ติดต่อขอสัมภาษณ์ตัวแทนจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ท่าน โดยคำนึงถึงผลการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาในการเลือกกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มีความหลากหลาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการด้วยคำถามปลายเปิด จากนั้นจึงได้เรียบเรียงข้อมูลจากบทสัมภาษณ์และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือทั้ง 2 ประเภท

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณจากการใช้แบบสอบถามและเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ จึงเป็นที่มาของบทสรุปผลการวิจัยเชิงทฤษฎีและบทสรุปผลการวิจัยเชิงปฏิบัติดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัยเชิงทฤษฎี

การศึกษาวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีได้ว่า ระบบการควบคุมเชิงบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ หากพิจารณาในบริบทของรูปแบบความสัมพันธ์ ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบการควบคุมแต่ละองค์ประกอบส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต่างกันต่อระดับความยึดมั่น นั่นคือ หากเป็นกรณีของการควบคุมขั้นต้น (Input Control) และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ในทางกลับกัน หากเป็นกรณีของการควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) จะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

5.1.2 สรุปผลการวิจัยเชิงปฏิบัติ

นอกเหนือจากผลสรุปการวิจัยเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ในเชิงปฏิบัติได้ว่า องค์กรผู้ให้บริการทางวิชาชีพควรให้ความสำคัญกับรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารที่จะนำมาบังคับใช้กับพนักงานเพราะรูปแบบการควบคุมสามารถส่งผลต่อระดับความยึดมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรได้ ฉะนั้น องค์กรควรเลือกใช้รูปแบบการควบคุมที่ช่วยส่งเสริมระดับความยึดมั่นต่อองค์กร ได้แก่ การควบคุมขั้นต้น (Input Control) โดยอาศัยการฝึกอบรมทักษะความรู้ให้แก่พนักงาน และการควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control) โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินผลงานที่เหมาะสมและเชื่อมโยงผลการประเมินกับผลตอบแทนที่พนักงานควรได้รับ นอกจากนี้ องค์กรต้องพึงระวังการบังคับใช้การควบคุมที่อาจไปลดระดับความยึดมั่นต่อองค์กร ได้แก่ การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการบังคับใช้กฎระเบียบที่มากเกินไป

5.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการรักษาหรือเพิ่มระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพได้ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการควบคุมเชิงบริหารให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและลดการต่อต้านมาตรการควบคุมที่นำมาบังคับใช้ ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรต่อไป ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมพนักงาน – ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเริ่มทำงานได้อย่างเหมาะสม จัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานปัจจุบันเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกบ้างตามสมควรเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับตำแหน่งผู้จัดการ

ขึ้นไป ต้องจัดอบรมเพิ่มทักษะอื่นเพิ่มเติมจากด้านวิชาการ เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ฯลฯ นอกจากนี้ ควรให้พนักงานมีสิทธิเลือกที่จะเรียนรู้ทักษะที่ตนสนใจเพื่อให้พนักงานรู้สึกยินดีและพร้อมที่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความรู้สึกเหมือนถูกควบคุมให้น้อยลง

2) การประเมินผลงาน – ต้องกำหนดให้เกณฑ์การประเมินผลงานเป็นนโยบายที่พนักงานทุกคนเข้าใจและรับทราบโดยทั่วกัน การปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินต้องเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมรับฟังและสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ขั้นตอนการประเมินผลงานต้องนำเกณฑ์การประเมินมาใช้อย่างเคร่งครัด โปร่งใสและมีอิสระในการให้คะแนนอย่างเต็มที่ อีกทั้ง ผลการประเมินที่ได้ต้องเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนควรได้รับอย่างแท้จริงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานและลดข้อกังขาที่อาจเกิดขึ้น

3) การบังคับใช้กฎระเบียบโดยทั่วไป – ต้องทบทวนกฎระเบียบที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบันซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรือเพิ่มภาระให้แก่พนักงานโดยไม่จำเป็น เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและไม่เป็นการกดดันหรือบีบบังคับพนักงานมากเกินไป โดยอาศัยการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานเพื่อที่สามารถปรับเปลี่ยนกฎเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ต้องระวังการบังคับใช้การควบคุมบางอย่างที่อาจไปรบกวนเวลาการทำงานของพนักงาน ทำให้ไม่สามารถให้ความสำคัญกับงานได้อย่างเต็มที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในส่วนของ การเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยต้องส่งแบบสอบถามผ่านตัวแทนไปยังพนักงานในสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากรที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งต้องใช้เวลาในแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมกลับมาส่งให้ผู้วิจัยนานกว่าที่วางแผนไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้การตอบกลับเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และได้รับความเห็นจากพนักงานซึ่งครอบคลุมทุกตำแหน่งและกลุ่มที่สังกัด

นอกจากนี้ ในส่วนของ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยต้องติดต่อขอสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายด้วยตนเองหรือผ่านตัวแทน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านต่างมีข้อจำกัดเรื่องเวลา เนื่องจากติดภาระกิจในการทำงานจึงต้องจัดสรรเวลาการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมและสะดวกต่อผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุดภายในระยะเวลาที่จำกัด

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1) งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้กรณีศึกษา ผู้วิจัยท่านอื่นอาจขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสำนักงานบัญชีแห่งอื่นหรือเปรียบเทียบผลการศึกษาในสำนักงานบัญชีแต่ละแห่งเพื่ออธิบายสาเหตุของความแตกต่างที่เกิดขึ้น

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

3) งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยท่านอื่นอาจลองใช้วิธีการเก็บข้อมูลรูปแบบอื่น อาทิ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งอาจให้มุมมองการศึกษาที่แตกต่างออกไป

รายการอ้างอิง

- กฤษณา ชำนาญค้า. (2555). “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของผู้ช่วยสอบบัญชีของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย.” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. ภาควิชาบัญชีธุรกิจแบบบูรณาการ.
- ตรัยรัตน์ เงินประเสริฐ. (2556) “วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสอบบัญชีข้ามชาติขนาดใหญ่ในประเทศไทยต่อคุณภาพงานสอบบัญชี.” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. ภาควิชาบัญชีธุรกิจแบบบูรณาการ.
- นภัสนันท์ จำนงสุทธเสถียร. (2554). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้สอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง.” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. ภาควิชาบัญชี.
- ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร. (2557). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่งส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร.” มหาวิทยาลัยเนชั่น. คณะบริหารธุรกิจ.
- รัตนวรรณ์ ณ นคร. (2554). “ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง.” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. ภาควิชาบัญชี.
- วันทิพย์ สุขวานิชวิชัย. (2555). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบัญชีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ.” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. ภาควิชาบัญชี.
- Anthony, R.N. and Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, Twelfth Edition, Mc Graw Hill Education.
- Baron, R.A. (1986), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Second Edition, Allyn and Bacon.
- Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second Edition, Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2016), *Research Methods for Business Students*, Seventh Edition, Pearson Education.

- Alvesson, M. (2000), "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 8, pp. 1101-1124.
- 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*, Vol. 22, No. 5, pp. 479-495.
- 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*, Vol. 8, No. 3, pp. 76-85.
- Cardinal, L.B. (2001), "Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development", *Organizational Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 19-36.
- Cardinal, L.B., Sitkin, S.B., and Chris, C.P. (2004), "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organisational control", *Organisation Science*, Vol. 15, No. 4, pp. 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*, Vol. 60, No. 1, pp. 89-105.
- Crawford, J.C., and Nonis, S. (1996), "The relationship between boundary spanner's job satisfaction and the management control system", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 8, No. 1, pp. 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*, Vol. 5, No. 2, pp. 159-167.
- Ditillo, A. (2004), "Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms", *Journal of Accounting, Organization and Society*, Vol. 29, No. 3-4, pp. 401-421.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996), "Performance management, job satisfaction and organisational commitment", *British Journal of Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 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*, Vol. 26, No. 2, pp. 108-115.
- Herath, S.K. (2007), "A framework for management control research", *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 9, pp. 895-915.
- Johnson, W.H.A. (2011), "Managing university technology development using organizational control theory", *Research Policy*, Vol. 40, No. 6, pp. 842-852.
- Ladva, P. and Andrew, J. (2014), "Weaving a web of control", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 634-654.
- 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*, Vol. 11, No. 1, pp. 25-44.
- 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*, Vol. 59, No. 9, pp. 603-609.
- Ramaswami, S.N. (1996), "Marketing controls and dysfunctional employee behaviours: a test of traditional and contingency theory postulates", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 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*, Vol. 17, No. 2, pp. 139-154.
- Snell, S.A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 292-327.

- Snell, S.A. and Youndt, M.A. (1995), "Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 711-737.
- Steers, R.M. (1997), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 46-56.
- 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*, Vol. 20, No. 12, pp. 2494-2516.
- Su, S., Baird, K., and Schoch, H. (2015), "Management control system effectiveness", *Pacific Accounting Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 28-50.
- Teo, S.T.T., Lakani, B., Brown, D., and Malmi, T. (2008), "Strategic human resource management and knowledge workers", *Management Research News*, Vol. 31 No. 9, pp. 683-696.
- Universum. "The world's most attractive employers for business students in 2016." <<http://universumglobal.com/rankings/world/student/2016/business/>>. Accessed: 29 October 2016.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก



แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารกับระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน:
กรณีศึกษาสำนักงานบริการทางวิชาชีพด้านบัญชีและภาษีอากร

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาโครงการปริญญาโททางการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมเชิงบริหารว่าส่งผลต่อระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงานผู้ให้บริการทางวิชาชีพเช่นไร

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการศึกษาที่ได้จะมีส่วนช่วยในการต่อยอดความรู้เรื่องระบบการควบคุมเชิงบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการทางวิชาชีพ และอาจนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการออกแบบระบบการควบคุมเชิงบริหารที่เหมาะสมต่อไป ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและจะไม่มีการอ้างอิงถึงผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูง

ณัฐพร นาคนบรรพต

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม)

1. เพศ

หญิง

ชาย

2. อายุ

น้อยกว่า 25 ปี

25-35 ปี

36-45 ปี

45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท หรือสูงกว่า

4. คณะที่สำเร็จการศึกษา

พาณิชยศาสตร์การบัญชี

นิติศาสตร์

เศรษฐศาสตร์

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผู้ช่วยพนักงาน (Assistance)

ผู้ช่วยพนักงานอาวุโส (Senior Assistance)

พนักงานที่ปรึกษา (Consultant)

พนักงานที่ปรึกษาอาวุโส (Senior Consultant)

ผู้จัดการ (Manager)

ผู้จัดการอาวุโส (Senior Manager)

ผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า (Director/Associated Director)

6. หน่วยงานที่สังกัด

Group 1

Group 2

Group 3

Group 4

7. ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้

น้อยกว่า 3 ปี

3-5 ปี

5-10 ปี

10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวข้องกับรูปแบบการควบคุมและความยืดหยุ่นต่อองค์กรของพนักงาน (โปรดตอบแบบสอบถามโดยการใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว)

2.1 รูปแบบการควบคุม 3 องค์กรประกอบ

2.1 รูปแบบการควบคุม 3 องค์กรประกอบ	พบมากที่สุด (5)	พบค่อนข้างมาก (4)	ไม่แน่ใจ (3)	พบค่อนข้างน้อย (2)	ไม่พบเลย (1)
การควบคุมขั้นต้น (Input Control)					
1) ท่านต้องผ่านการทดสอบข้อเขียน/สัมภาษณ์ก่อนได้รับการจ้างงาน					
2) เมื่อเป็นพนักงานใหม่ ท่านได้รับการแนะนำเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กร (Orientation)					
3) ท่านได้รับการฝึกอบรมก่อนได้รับมอบหมายหน้าที่งาน					
4) องค์กรของท่านมีนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับพนักงาน					
5) ท่าน/พนักงานท่านอื่นมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับพนักงาน					
6) ท่านได้รับการอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
7) ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายหน้าที่งานด้านอื่นเพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย					
การควบคุมพฤติกรรม (Behaviour Control)					
1) ผลการปฏิบัติงานของท่านจะถูกประเมินโดยพิจารณาตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา					
2) ท่านต้องรับผิดชอบเฉพาะส่วนของการปฏิบัติงาน (Action) โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ (Result)					
3) ท่านถูกตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับพนักงาน					
4) ผู้จัดการ/หัวหน้างาน (Manager in charge) มีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ					

2.1 รูปแบบการควบคุม 3 องค์ประกอบ	พบมากที่สุด (5)	พบค่อนข้างมาก (4)	ไม่แน่ใจ (3)	พบค่อนข้างน้อย (2)	ไม่พบเลย (1)
5) ผู้บริหารระดับสูง (Director/Partner) จะเป็นผู้กำหนดหน้าที่งานที่ท่านต้องรับผิดชอบ					
การควบคุมผลสำเร็จของงาน (Output Control)					
1) องค์กรได้กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (Performance matrix) ไว้อย่างชัดเจน					
2) เกณฑ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้จริงในการประเมินผลงาน (Performance evaluation)					
3) การประเมินผลงานมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน (Results) เป็นสำคัญ					
4) การประเมินผลงานจะตัดสินจากผลการปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงถึงบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personality)					
5) หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะได้รับคะแนน (Rating) ไม่ดี					
6) ผลตอบแทน (Reward) ที่ท่านได้รับขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของท่าน					

2.2 ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน

2.2 ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1) ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้					
2) ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้					
3) ท่านอาจไม่แนะนำให้เพื่อสนิทหรือคนรู้จักมาสมัครงานในองค์กรแห่งนี้					
4) ท่านไม่ยินดีที่ทุ่มเทเพื่อช่วยเหลืองานในองค์กรแห่งนี้					

2.2 ระดับความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
5) ท่านรู้สึกว่าได้พยายามเต็มที่ในการทำงาน ทั้งเพื่อตนเองและองค์กรแห่งนี้					
6) ท่านตั้งใจว่าจะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้องค์กรแห่งนี้ดียิ่งขึ้น					
7) ท่านคิดที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เป็นบางครั้ง					
8) ท่านจะยังไม่เปลี่ยนไปทำงานที่อื่น ถึงแม้ว่าองค์กรแห่งนี้จะมีผลประกอบการไม่ค่อยดีในปีที่ผ่านมา					
9) ท่านจะยังไม่เปลี่ยนไปทำงานที่อื่น ถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอการขึ้นเงินเดือนที่ใกล้เคียงกันจากบริษัทอื่น					

ภาคผนวก ข
คำถามวิจัยในการสัมภาษณ์

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ประสบการณ์ทำงานในสำนักงานแห่งนี้ จำนวน ปี

คำถามปลายเปิดสำหรับงานวิจัย

1) ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีนโยบายการควบคุมพนักงาน ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การบังคับใช้กฎระเบียบทั่วไป การประเมินผลงาน ฯลฯ อย่างไร โปรดอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

2) ท่านคิดว่านโยบายดังกล่าวถูกนำมาบังคับใช้อย่างเข้มงวดมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด จึงเป็นเช่นนั้น

3) ท่านคิดว่านโยบายดังกล่าวมีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของท่านหรือเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร

4) ท่านคิดว่านโยบายดังกล่าวจะส่งผลให้ท่านหรือเพื่อนร่วมงานยังคงยินดีที่จะทำงานในองค์กรต่อไปหรือไม่ เพราะเหตุใด

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวณัฐพร นาคบรรพต
วันเดือนปีเกิด	24 พฤศจิกายน 2529
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2552: เศรษฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	ผู้จัดการด้านภาษี บริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มัทส์ ไชยยศ ที่ปรึกษา จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2559 – ปัจจุบัน: ที่ปรึกษาด้านภาษี บริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มัทส์ ไชยยศ ที่ปรึกษา จำกัด 2552 – 2559: ที่ปรึกษาด้านภาษี บริษัทที่ปรึกษากฎหมายและภาษีอากรไพร์ชวอร์เตอร์ เฮาส์คูเปอร์ จำกัด