

ปัจจัยการฝังตัวในงานที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากร
ให้คงอยู่กับกรมสรรพากร

JOB EMBEDDEDNESS AND ITS EFFECT ON INTENTIONS TO STAY
OF PERSONNEL IN THE REVENUE DEPARTMENT

นินท์ธัญ สุรัชชัธนานนท์^{1*}

Ninthun Suruchthananon^{1*}

เกวลิน เศรษฐกร²

Kevalin Setthakorn²

บทคัดย่อ

ปัจจุบันอัตราการลาออกและการเกษียณอายุของข้าราชการ กรมสรรพากร ในแต่ละปีมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทำให้ประสบปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของหน่วยปฏิบัติ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ที่แตกต่างจากมุมมองเดิมโดยไม่มุ่งเน้นการศึกษาถึงสาเหตุการลาออกของบุคลากร แต่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการฝังตัวในงานต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร โดยการศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรกรมสรรพากร จำนวน 410 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติอนุมาน ผลการศึกษาพบว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการเดินทางจากที่พักมาที่ทำงาน ไม่ส่งผลต่อการฝังตัวในงาน ภูมิฐานะ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ ส่งผลต่อการฝังตัวในงาน และลักษณะประชากรศาสตร์ไม่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ปัจจัยการฝังตัวในงานทั้งด้านองค์การและด้านชุมชนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรสูงกว่าปัจจัยด้านชุมชน ปัจจัยการฝังตัวในงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละและปัจจัยด้านความลงตัว ส่วนปัจจัยด้านความเชื่อมโยงไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร

คำสำคัญ: การฝังตัวในงาน การคงอยู่ในองค์การ กรมสรรพากร

¹ผู้นิพนธ์ประสานงาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อีเมล: patitta_su@hotmail.com

Corresponding Author, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, E-mail: patitta_su@hotmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty Of Business Administration, Ramkhamhaeng University

วันที่รับบทความ (Received date): 26 January 2022 วันที่แก้ไขแล้วเสร็จ (Revised date): 29 November 2022

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted date): 20 December 2022

Abstract

Presently, the resignation and retirement rate of civil servants each year is trended to increase, so it causes the Revenue Department to face a shortage of operational unit manpower. The researcher would like to discover the influencing factors of the personnel retention of the Revenue Department, which is different from the previous aspect by focusing on the study of personnel retention instead of the reasons for personnel resignation. The objective of this research was to study the relationship of job embeddedness factors to the retention intentions of the Revenue Department personnel. The statistics used to analyze the data include descriptive statistics and inference statistics. The research tool will be a questionnaire. The participants of this research would be 410 personnel of the Revenue Department. The study result found gender, education level, age of employment, monthly income Travel time from accommodation to work does not influenced the job embeddedness, domicile, age, status, job position, agency under Number of family members to support influenced the job embeddedness. Demography does not influenced the retention of the Revenue Department personnel. Job embeddedness positively relationship the retention of the Revenue Department personnel which of organization factor and community factor which was at in high to very high level, Organization factor relationship the retention of the Revenue Department personnel higher than community factors. Therefore, the positive influencing factors of the Revenue Department personnel retention are the Sacrifice factor and the Fit factor, the Link factor is unaffected.

Keywords: Job Embeddedness, Intentions to stay, The Revenue Department

บทนำ

กรมสรรพากร เป็นหน่วยงานหลักในการจัดหารายได้ให้กับประเทศเพื่อใช้บริหารจัดการรายได้รายจ่ายให้เป็นไปตามประมาณการของรัฐบาลซึ่งในปัจจุบันประมาณ 2564 กรมสรรพากรมีเป้าหมายในการจัดเก็บภาษีอากร 2.085 ล้านล้านบาท บุคลากร นับว่ามีความสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานการจัดเก็บภาษีบรรลุเป้าหมายตามประมาณการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ปัจจุบันอัตราการลาออกและการเกษียณอายุของข้าราชการ ในแต่ละปีมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสาเหตุหนึ่งเกิดจากบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจจากการที่มีปริมาณงานที่มากกว่ามาตรฐานปกติ และในบางส่วนงานต้องรับผิดชอบหน้าที่งานของบุคคลที่ลาออก โอนย้าย และเกษียณ ซึ่งยังไม่มีการจัดสรรบุคลากรมาทดแทน สาเหตุดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านต่าง

ๆ ของบุคลากรตามมา จากรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ 2563 กรมสรรพากรมีบุคลากร จำนวน 22,867 คน มีอัตราการสูญเสียบุคลากรทั้งสิ้น 875 คน มีสาเหตุจากการลาออก 353 คน คิดเป็นร้อยละ 40.34 โอนไปหน่วยงานอื่น จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 10.51 ทำให้กรมสรรพากรประสบปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของหน่วยปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่เพราะต้องรับภาระงานแทน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ กรมสรรพากรจะต้องมีการตั้งเป้าหมาย และวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และต้องทำงานเป็นทีม รวมทั้งต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความชำนาญ ทักษะ ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้เสียภาษี

และประสบการณ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมพอสมควร หากไม่สามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่ได้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ที่แตกต่างจากมุมมองเดิมโดยไม่มุ่งเน้นการศึกษาถึงสาเหตุการลาออกของบุคลากร แต่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรแทน เพราะจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม พบว่าทฤษฎีการฝังตัวในงงานสามารถทำนายความตั้งใจลาออกของพนักงานได้ดีกว่าทฤษฎีดั้งเดิม ได้แก่ ทฤษฎีความพึงพอใจในงงาน ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎีงานทางเลือก และทฤษฎีการหางานใหม่ (Setthakorn, 2019) ทฤษฎีการฝังตัวในงงาน เป็นทฤษฎีที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนยังคงอยู่ในองค์กร โดยศึกษาจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ด้านองค์กร และด้านชุมชน จาก 3 มิติ คือด้านความลงตัว (Fit) ด้านความเชื่อมโยง (Link) และด้านสิ่งที่ต้องสละ (sacrifice) ด้านความลงตัว คือศึกษาเกี่ยวกับว่าพนักงาน รู้สึกว่ามีความเหมาะสมและเข้ากันได้กับองค์กรและชุมชนมากน้อยเพียงใด ด้านความเชื่อมโยง เป็นการศึกษาระดับความสัมพันธ์ กับคนทั้งในองค์กร นอกองค์กร รวมถึงชุมชน และครอบครัว เป็นความสัมพันธ์ที่โยงใยถึงกันเหมือนใยแมงมุม (Spider web) โดยแนวคิดด้านความเชื่อมโยง จะมองว่ายิ่งพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร ชุมชน ครอบครัว มากเพียงใด จะยิ่งทำให้พนักงานเกิดการฝังตัวในงงานมากยิ่งขึ้น ด้านสิ่งที่ต้องสละ ศึกษาเกี่ยวกับการสูญเสียที่พนักงานจะต้องได้รับเมื่อออกจากงาน อาจจะเป็นทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ หากองค์กรมีจุดเด่นที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกสูญเสียเมื่อต้องลาออก นั้นย่อมเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความฝังตัวในงงานเช่นกันเพราะฉะนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร

ทบทวนวรรณกรรม

Mitchell et al. (2001) ได้ให้ความหมายของการฝังตัวในงงาน (job embeddedness) ไว้ว่า หมายถึงความเชื่อมโยงหรือปัจจัยที่ยึดเหนี่ยวให้พนักงานอยู่กับองค์กร เป็นการที่พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างองค์กร พนักงานในองค์กร และ สังคมหรือชุมชน โดยมีลักษณะการเชื่อมโยงเหมือนตาข่าย หรือใยแมงมุม ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก "ติด" (Stuck) ไม่สามารถที่จะออกจากองค์กรนั้นได้ ประกอบด้วย 2 มิติ (Tantibunthaweewat & Maneesri, 2013) ได้แก่ มิติความเชื่อมโยงในงงาน (On the Job) หรือมิติขององค์กร และมิติความเชื่อมโยงนอกงงาน (Off the Job) ได้แก่ มิติของชุมชน ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงงานของพนักงาน

ทฤษฎีการฝังตัวในงงาน (Job Embeddedness) เป็นมุมมองใหม่ในการศึกษาถึงการคงอยู่ของบุคลากร มุ่งเน้นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรแทนที่จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก เนื่องจากเหตุผลในการคงอยู่อาจจะไม่ใช่เหตุผลที่ตรงกันข้ามกับเหตุผลของการลาออก หรือไม่ใช่เหตุผลของกันและกัน (Holtom et al., 2006) ซึ่งเป็นการศึกษาที่แตกต่างแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นศึกษากระบวนการทางจิตวิทยาของกระบวนการการลาออก (Psychological process of withdrawal)

Mitchell et al. (2001) ได้นำเสนอทฤษฎีการฝังตัวในงงาน (Job embeddedness: JE) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในงงานปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนมุมมองจากเดิมที่มุ่งหาคำตอบว่า "ทำไมบุคลากรถึงลาออก" เป็น "ทำไมบุคลากรถึงไม่ลาออก" โดยเปลี่ยนจากการศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกหรือความตั้งใจลาออกของบุคลากร เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่การทำให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรแทน ทฤษฎีดังกล่าวมุ่งเน้นศึกษา "แรงยึด" (Constraining forces) หรือ "ใยแมงมุม" (Spider web) ที่ยึดบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจาก

งาน จากการศึกษา Mitchell et al. ยังพบว่าพนักงานที่ลาออกจากงาน ส่วนใหญ่ไม่ได้ลาออกเพราะไม่พึงพอใจในงาน หรือไม่รู้สึกผูกพันต่อองค์กร แต่อาจจะลาออกด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวกับงานหรือองค์กร

ทฤษฎีการฝังตัวในงาน (Job Embeddedness) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ความลงตัว (Fit) ความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) แต่ละส่วนมีความสำคัญทั้งในงาน (On-the-Job) และนอกรงาน (Off-the-Job) (Setthakorn et al., 2018) มีความเชื่อมโยงทั้งในองค์กรและชุมชน การเชื่อมโยงดังกล่าวเปรียบเสมือนตาข่ายหรือใยแมงมุมที่ยึดตัวบุคลากรกับงานให้ติดกัน พนักงานที่ฝังตัวในงานโดยมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่แล้วนั้นจะแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร (Lee et al., 2004)

ปัจจัยความลงตัว (Fit) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีความเหมาะสม เข้ากัน และมีความรู้สึกพอใจในด้านต่างๆ อบอุ่นใจกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมรอบตัวในปัจจุบัน แบ่งเป็นมิติของความลงตัวกับองค์กร (Fit- Organization) และมิติความลงตัวกับชุมชน (Fit-Community) ความลงตัวในองค์กรส่งผลอย่างมากต่อการคงอยู่ของบุคลากร อาทิเช่น คุณค่าในตัวบุคลากร ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน การมีตารางงานที่เหมาะสมและยืดหยุ่น ค่านิยม เป้าหมายในอาชีพ ทักษะ ความรู้สามารถและแผนการในอนาคตของบุคคลต้องไปกันได้กับวัฒนธรรมองค์กร (Udomsri, 2012) ความลงตัวและเข้ากันได้กับองค์กร รวมถึงการมีค่านิยมส่วนตัวไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะงาน จะส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร นอกจากความลงตัวที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการหรือความลงตัวกับชุมชน อาทิเช่น ความเข้ากันได้กับชุมชนที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อม ภูมิอากาศ กิจกรรมยามว่างบริเวณที่พักอาศัย ค่านิยมท้องถิ่น มุมมองทางการเมืองของชุมชน ศาสนา

ความเชื่อมโยง (Link) หมายถึง ความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลนั้นกับบุคคลอื่น เช่น ความสัมพันธ์ทางจิตใจ ทางสังคม ทางการเงิน ระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร หรือคนอื่น ๆ รวมถึงชุมชน สิ่งแวดล้อมรอบตัว และครอบครัว แบ่งเป็นมิติความเชื่อมโยงกับองค์กร (Link-Organization) และมิติความเชื่อมโยงกับชุมชน (Line-Community) ความเชื่อมโยงกับองค์กรและความเชื่อมโยงกับชุมชนส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ของบุคลากร ความสัมพันธ์ยิ่งมากเท่าใดจะยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกฝังตัวมากตามไปด้วย จนทำให้บุคลากรไม่อยากจะย้ายไปอยู่ที่อื่น ซึ่งจะส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรต้องรู้สึกสูญเสีย ไม่ว่าจะเป็นด้านรูปธรรมหรือนามธรรม อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญหรือทางจิตใจ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Setthakorn et al., 2018) เป็นการรับรู้ถึงค่าของวัตถุกายภาพหรือผลประโยชน์ทางจิตใจที่พนักงานจะต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากงาน (Jariyapanya, 2013) แบ่งเป็นมิติสิ่งที่ต้องสละกับองค์กร (Sacrifice-Organization) และ สิ่งที่ต้องสละกับชุมชน (Sacrifice-Community) เมื่อบุคลากรต้องลาออกจากงานย่อมต้องสูญเสียสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งตามมา ทั้งการสูญเสียที่เป็นรูปธรรมที่มีค่าทางวัตถุ หรือการสูญเสียที่เป็นนามธรรมที่มีค่าทาง มิติที่ต้องเสียสละด้านชุมชน อาทิเช่น การได้ความยอมรับนับถือจากชุมชน หรือสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีจากแหล่งที่อยู่อาศัย

เมื่อประมวล 2 มิติเข้ากับ 3 ปัจจัยหลัก จึงทำให้การฝังตัวในงานมีทั้งหมด 6 มิติ ได้แก่ ความลงตัวกับองค์กร ความลงตัวกับชุมชน ความเชื่อมโยงกับองค์กร ความเชื่อมโยงกับชุมชน สิ่งที่ต้องเสียสละกับองค์กร สิ่งที่ต้องเสียสละกับชุมชน มิติความลงตัวกับองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการคงอยู่มากกว่ามิติความลงตัวกับชุมชน มิติความเชื่อมโยงเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตทั้งทางด้านองค์กร ชีวิต

ส่วนตัว และชุมชน เมื่อบุคลากรจะลาออกจากงานต้องมีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วนมิติสิ่งที่ต้องสละหรือสูญเสีย เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการต้องเลือกว่าหากต้องลาออกไปอยู่องค์กรใหม่จะคุ้มค่างับสิ่งที่ต้องสูญเสียจากองค์กรและจากชุมชนที่อยู่อาศัยหรือไม่

ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางทฤษฎีการฝังตรึงในงานตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปมิติในทฤษฎีการฝังตรึงในงาน

มิติ	องค์กร (Organization)	ชุมชน (Community)
ความลงตัว (Fit)	ความเข้ากันได้หรือความพอดีในความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร (Fit-Organization)	ความเข้ากันได้หรือความพอดีในความรู้สึกของพนักงานต่อชุมชนและสังคม (Fit-Community)
ความเชื่อมโยง (Link)	ความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในองค์กร (Link-Organization)	อิทธิพลของครอบครัวสถาบันทางสังคมและชุมชนที่อาศัยอยู่ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ (Link-Community)
สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice)	สิ่งที่ต้องสูญเสียหากลาออกจากองค์กร (Sacrifice-Organization)	สิ่งที่ต้องสูญเสียหากต้องห่างจากชุมชน (Sacrifice-Community)

หมายเหตุ: อ้างอิงจากงานของ Setthakorn et al. (2018)

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intention to stay) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลซึ่งปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรหรือคนในองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่เดิมให้นานที่สุด ด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ ไม่ได้มีความรู้สึกว่าการทำงานอยู่ในองค์กรเป็นการผูกมัดแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีความคิดที่จะหางานใหม่ถึงแม้จะมีข้อเสนอที่ดีกว่าก็ตาม ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวอาจมีปัจจัยจากความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจในงานและองค์กร และการรู้สึกฝังตรึงในงาน และหมายรวมถึงการที่พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่และมีการวางแผนในอนาคตว่าจะทำงานที่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยวัดจากระยะเวลาที่เข้ามาทำงาน ตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน (Taunton et al., 1989) ปัจจุบันองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management) มากขึ้น เพราะมองว่า พนักงานที่มีความรู้และทักษะ คือ ทรัพย์สิน (Human Asset) ไม่ใช่ต้นทุน ขององค์กรจึงหันมาให้ความสนใจเรื่องการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง (Talent Person) หรือในภาคราชการจะเรียก talent ว่า “ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” (Changsam, 2016) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรตลอดไปเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานย่อมส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของงานด้วย องค์กรจึงต้องพยายามสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร การสูญเสียบุคลากรจะส่งผลให้เกิดต้นทุนและเกิดการสูญเสียทั้งในด้านระบบงานและขวัญ

กำลังใจของผู้ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ทั้งยังส่งผลให้เกิดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่ดี ที่มีองค์ความรู้ และทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ทำให้เกิดการเกิดการสูญเสียด้านอื่นด้วย ได้แก่

1. ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากขั้นตอนการสรรหาบุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรพร้อมปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถเท่าเทียมกับคนที่ลาออกไป

2. ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) หมายถึง ผลกระทบด้านอื่นๆ ที่ส่งผลทางอ้อมแก่องค์กร เมื่อมีบุคลากรลาออกโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น talent person เช่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร ชวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่กับองค์กร และยังรวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย

3. ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) หมายถึง มูลค่าที่สูญเสียโอกาสอันเกิดจากการที่องค์กรสูญเสียพนักงานไป ทั้งเรื่ององค์ความรู้ความเชี่ยวชาญ และงานที่กำลังดำเนินงานอาจทำให้เกิดความต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การรักษาบุคลากรให้คงอยู่

1. เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรไม่ต้องสูญเสียบุคลากรที่เป็น Talent Person เป็นการลดต้นทุนขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและยังส่งผลด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอีกด้วย

3. เพื่อสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กร พร้อมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสายตาคนภายนอก

4. เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

Taunton et al. (1989) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Theoretical models of retention) ว่าประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านลักษณะบุคคลกร (employee characteristics) เป็นคุณลักษณะหรือความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล เกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ภาวะของของครอบครัว ภูมิสำเนา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รวมถึงประสบการณ์การทำงาน ปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. ปัจจัยด้านภาระงาน (task requirements) ลักษณะงานทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นในองค์การการทำงานซ้ำ ๆ ที่ไม่ต้องใช้ความคิดอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและส่งผลต่อการคงอยู่ให้ลดน้อยลง แต่การทำงานด้วยความท้าทายสนุกสนานจะส่งผลให้การคงอยู่ในงานเพิ่มมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านองค์การ (organization characteristics) ทั้งในส่วนนโยบายและการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การที่บุคลากรมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของสูงจะส่งผลต่อการคงอยู่

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (manager characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้สอนงานได้ ทำให้บุคลากรรู้สึกเข้าถึงได้ง่ายมีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ก็จะส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

Dibble (1999) กล่าวว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับการคงอยู่ของบุคลากรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่าตอบแทน (Money) โดยค่าตอบแทนต้องมีความเหมาะสมกับความต้องการและความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการบริหารค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และควรมีค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีความคงอยู่ในองค์กรเป็น

เวลานาน (Chalamket, 2016) 2) การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Development and career opportunity) บุคลากรทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และอยากพัฒนาตัวเองให้เป็นคนเก่ง (Talent Person) ขององค์กร 3) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) สภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานงานขององค์กร สัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกดี ไม่อยากย้ายไปอยู่ที่อื่น 4) การทำงานครบครันและความยืดหยุ่นของเวลา (Work, family, and flexitime) บุคลากรที่มีความสมดุลในชีวิตระหว่างครอบครัวกับงาน และมีความยืดหยุ่นในด้านของเวลา จะทำให้มีความสุขในการทำงาน รู้สึกถึงความลงตัว ไม่มีความคิดที่จะหางานใหม่

การจะรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป องค์กรต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึงบุคลากรต้องใช้งานให้ถูกวิธีให้เหมาะกับงาน ให้ได้ผลงานมากที่สุด และรักษาคณดีให้อยู่กับองค์กรมากที่สุด องค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่

ให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจ ทั้งด้านองค์กร ด้านงานและด้านส่วนตัว มีความผูกพันรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสุข และมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว องค์กรต้องใช้กลยุทธ์การจูงใจต่าง ๆ องค์กรต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึก “ติด” (Stuck) คือยึดติดกับกับงานเป็นเวลาสูงสุด และมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องใช้ความพยายามอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดการเติบโตและการเรียนรู้สำหรับบุคลากรในหน้าที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและเพื่อให้พวกเขาสนุกกับการทำงานจนไม่อยากจะลาออก และทำให้บุคลากรต้องมีความรู้สึกว่าจะต้องมีความสูญเสียหรือเสียดายหากจะต้องลาออกจากองค์กรไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมการ ปัจจัยการฝังตรึงในงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร จึงนำมาเขียนกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรกรมสรรพากร จะเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบ การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) และคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวน ประชากร โดยใช้สูตร Yamane โดยกำหนดความ เชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05 ซึ่งได้ ขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 394 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสอบถามที่ได้รับ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ สมบูรณ์ที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ได้มีเพียง 410 ชุด สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และ สถิติอนุมาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การอิทธิพลปัจจัยการฝังตริงในงานที่ส่งผลต่อการ รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับ

ผลการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดเดียวกับสถานที่ ทำงาน ตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ส่วนใหญ่มีอายุการ ทำงาน 21-30 ปี มีรายได้ต่อเดือนที่ 35,001-45,000 บาท มีจำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) จำนวน 1-3 คน และในการเดินทาง มาทำงาน ส่วนใหญ่ใช้เวลาจากที่พักน้อยกว่า 30 นาที

ระดับการฝังตริงในงานของบุคลากร กรมสรรพากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยมี ปัจจัยด้านความลงตัว (Fit) มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) มี ค่าเฉลี่ย 3.42 และปัจจัยด้านความเชื่อมโยง (Link) น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.33 เมื่อวิเคราะห์แต่ละปัจจัย พบว่า มีปัจจัยด้านความลงตัวกับชุมชน (Fit to

Community) สูงที่สุด รองลงมา ด้านความลงตัวกับ องค์การ (Fit to Organization) ด้านความเชื่อมโยงกับ องค์การ (Link to Organization) ด้านสิ่งที่ต้องสละกับ ชุมชน (Sacrifice to community) ด้านสิ่งที่ต้องสละกับ องค์การ (Sacrifice to Organization) และปัจจัยที่ คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความเชื่อมโยงกับ ชุมชน (Link to community) ระดับการคงอยู่ในองค์การ ของบุคลากรกรมสรรพากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74

การวิเคราะห์ผลลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า ภูมิลำเนา อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้อง อุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการฝังตริงในงานแตกต่างกัน เพศ ระดับ การศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการ เดินทางมาจากที่พักมาที่ทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อ การฝังตริงในงานไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการคง อยู่ในงานของบุคลากรกรมสรรพากรที่ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติค่า สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) พบว่า ปัจจัยการฝังตริงในงานมี ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงถึงสูงมากกับการคงอยู่ ของบุคลากรกรมสรรพากร โดยค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (R) = 0.671 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยในแต่ละด้าน พบว่าปัจจัยการฝังตริงในงานทั้ง 6 ด้าน ไม่ว่าปัจจัย ที่เกี่ยวกับองค์การหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับชุมชนมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ของบุคลากร กรมสรรพากร โดยปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ และปัจจัย ด้านความลงตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงถึงสูง มากกับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ด้วยค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.677 และ 0.617 ตามลำดับ ที่ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยด้าน ความเชื่อมโยงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับกลางถึงสูง

ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.463 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตั้งรายละเอียดการวิเคราะห์ในตารางที่ 2 การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดให้

JE แทน ปัจจัยการฝังตริงในงาน
FO แทน ปัจจัยด้านความลงตัวกับองค์การ
FC แทน ปัจจัยด้านความลงตัวกับชุมชน
Fit แทน ปัจจัยด้านความลงตัว
SO แทน ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละกับองค์การ
SC แทน ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละกับชุมชน
Sacrifice แทน ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ
LO แทน ปัจจัยด้านความเชื่อมโยงกับองค์การ
LC แทน ปัจจัยด้านความเชื่อมโยงกับชุมชน
Link แทน ปัจจัยด้านความเชื่อมโยง
JEO แทน ปัจจัยการฝังตริงในงานกับองค์การ
JEC แทน ปัจจัยการฝังตริงในงานกับชุมชน
IS แทน การคงอยู่ในองค์การของบุคลากร

ตารางที่ 2 การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

ตัวแปร	IS (R)
IS	1.000
Fit	0.617**
Sacrifice	0.677**
Link	0.463**
JE	0.671**
JEO	0.747**
JEC	0.434**
FO	0.668**
FC	0.420**
SO	0.771**
SC	0.370**
LO	0.483**
LC	0.291**

การทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการฝังตริงในงานที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับกรมสรรพากร

ตัวแปรพยากรณ์	B	β	t	Sig.
Constant	0.556		3.155	0.002*
Sacrifice	0.580	0.491	9.112	0.000*
Fit	0.307	0.248	4.608	0.000*

R = 0.697 R² = 0.485 S.E._{est} = 0.58581 F = 191.822*

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการฝังตริงในงานที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับกรมสรรพากรพบว่า ปัจจัยการฝังตริงในงาน ด้านสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) และด้านความลงตัว (Fit) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) = 0.697 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์การฝังตริงในงานของบุคลากรกรมสรรพากร ได้ร้อยละ 48.5 (R² = 0.485) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ S.E._{est Y} = 0.58581 ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) (β = 0.491) และ ปัจจัยด้านความลงตัว (Fit) (β = 0.248) ส่วนปัจจัยด้านความเชื่อมโยง (Link) ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรเมื่อแยกพิจารณาเป็นปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยด้านชุมชน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ด้านองค์การ มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละกับองค์การ (SO) ปัจจัยด้านความลงตัวกับองค์การ (FO) และด้านชุมชนมี 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความเชื่อมโยงกับชุมชน (LC) ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) = 0.783 โดยตัวแปรพยากรณ์การฝังตริงในงานของบุคลากรกรมสรรพากร ได้ร้อยละ 61.3 (R² = 0.613) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ S.E._{est Y} = 0.50823 ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละกับองค์การ (SO) (β = 0.616) ปัจจัยด้านความลงตัวกับองค์การ (FO) (β = 0.179) และ ปัจจัยการเชื่อมโยง

กับชุมชน (LC) ($\beta = 0.065$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการฝังตริ่งในงาน (ตัวแปรย่อย) ที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับกรมสรรพากร

ตัวแปรพยากรณ์	B	β	t	Sig.
Constant	0.754		5.339	0.000*
SO	0.602	0.616	12.744	0.000*
FO	0.195	0.179	3.715	0.000*
LC	0.061	0.065	2.020	0.044*

R = 0.783 R² = 0.613 S.E._{est} = 0.50823

F = 214.817*

อภิปรายผล

ลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านภูมิฐานะ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังตริ่งในงานแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานของ Wisawapaisarn and Chaiprasit (2015) ศึกษาปัจจัยความฝังตริ่งในงานด้านองค์การและด้านชุมชนที่ทำให้พนักงานฝ่ายวิจัยทางคลินิกขององค์การรับทำวิจัยตามสัญญาในประเทศไทยสมัครใจทำงานในองค์การต่อไป จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า อายุ ตำแหน่งและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความฝังตริ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีภูมิลำเนาอยู่คนละจังหวัดจะมีระดับความฝังตริ่งในงานน้อยกว่าบุคลากรที่มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดเดียวกับสถานที่ทำงาน เพราะบุคลากรเหล่านั้นมักไม่มีความลงตัวในการทำงานและการดูแลครอบครัว ไม่มีความผูกพันเชื่อมโยงกับชุมชนเพราะเมื่อถึงวันหยุดก็จะรีบกลับบ้าน และส่วนใหญ่พร้อมจะเปลี่ยนงานใหม่เพื่อจะได้มีโอกาสไปทำงาน ณ ภูมิลำเนา ส่วนบุคลากรที่มีอายุมากกว่าจะมีระดับการฝังตริ่งในงานมากกว่า

บุคลากรที่มีอายุน้อย อาจเนื่องมาจากเมื่อมีอายุมากแล้วจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือการไปเริ่มต้นงานใหม่ตอนที่อายุมากแล้วสำหรับงานราชการย่อมมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานได้น้อยกว่าเพราะต้องใช้เวลาในการศึกษากฎหมาย กฎระเบียบในการทำงาน และต้องอาศัยเวลาเพื่อให้เกิดทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในหน้าที่การงาน คนที่มีสภาพโสดมีระดับการฝังตริ่งในงานน้อยกว่าคนที่สมรส หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ อาจเป็นเพราะคนโสดไม่มีภาระครอบครัวที่ต้องดูแลจึงพร้อมที่จะเปลี่ยนงานหากเห็นว่ามีโอกาสที่ดีกว่ามีก้าวหน้ามากกว่า จะไม่รู้สึกยึดติดกับที่ทำงานหรือชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จะมีระดับปัจจัยฝังตริ่งในงานมากกว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่กรมสรรพากร อาจเนื่องมาจากบุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สรรพากรพื้นที่ (สรรพากรจังหวัด) และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา (สรรพากรอำเภอ) เป็นบุคลากรที่มาปฏิบัติงานเนื่องจากการเลือกตำแหน่งและสถานที่ ณ วันบรรจุราชการ หรือ มาปฏิบัติงานตามคำร้องขอย้ายของตนเอง และสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ณ กรมสรรพากร (ตั้งอยู่จังหวัดกรุงเทพฯ) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดกรุงเทพฯ และเลือกปฏิบัติงานเพราะไม่มีสถานที่ใกล้บ้านและพร้อมจะย้ายหรือเปลี่ยนงานใหม่หากได้ที่ทำงานใหม่ที่อยู่ใกล้ภูมิลำเนาหรืองานใหม่ที่มีโอกาสน่าก้าวหน้ามากกว่า

ลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการเดินทางมาจากที่พักมาที่ทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังตริ่งในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Sawathwej (2018) ศึกษาปัจจัยการฝังตริ่งในงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานขายเครื่องสำอางในห้างสรรพสินค้า เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยการฝังตริ่งในงานของพนักงาน

ขายเครื่องสำอางในห้างสรรพสินค้า เขต กรุงเทพมหานคร สำหรับบุคลากรกรมสรรพากร เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และ ระยะเวลาการเดินทางมาจากที่พักมาที่ทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังตรงในงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากหน่วยงาน กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการที่ปฏิบัติงาน สำนักงานทั่วไป สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งเพศชายและ เพศหญิง มีการมอบหมายงานและกำหนดรายได้ตาม วุฒิการศึกษาและตำแหน่งงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่ บุคลากรทราบล่วงหน้าอยู่แล้วว่ารายได้ต่อเดือนที่ ตนเองจะได้รับจะมีจำนวนเท่าใด

ลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการ คงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร จากการวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ตำแหน่งงาน สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน อายุงาน รายได้ต่อเดือน จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) และระยะเวลาการเดินทางจากที่พักมาที่ทำงาน ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการคง อยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร อาจเนื่องมาจากการคง อยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรเป็นความตั้งใจและเป็น ความ ต้องการ ของตนเองที่เลือกทำงานกับ กรมสรรพากรและยังมีความต้องการที่จะทำงานกับ กรมสรรพากรต่อไปให้นานเท่าที่จะทำได้ มีความรู้สึก ภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในกรมสรรพากร เพราะถือเป็น หน่วยงานหลักในการจัดเก็บรายได้ให้กับประเทศ และ ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากกลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้น ไม่ต้องการไปเริ่มต้นใหม่และไม่อยากเสียเวลา ในการทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยกับสถานที่ ชุมชน เพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้งานใหม่ ๆ และหาก ต้องมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงานอาจส่งผล กระทบต่อครอบครัว หรือความรู้สึกความภาคภูมิใจ ของตนเองและครอบครัว

ปัจจัยการฝังตรงในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ การคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ผลงานวิจัย พบว่า ปัจจัยการฝังตรงในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการ

คงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ทั้งปัจจัยด้านความ ลงตัว ด้านสิ่งที่ต้องสละ และด้านความเชื่อมโยง เมื่อ แยกพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของ กับงานจะมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรม สรรพากรถึง 2 ด้าน คือด้านสิ่งที่ต้องสละและด้านความ ลงตัว ส่วนปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน มีอิทธิพลต่อ การคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรเพียงด้านเดียวคือ ด้านการเชื่อมโยงกับชุมชน ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องและ เป็นไปในทิศทางเดียวกับงานของ Setthakorn (2019) นั่นคือ การฝังตรงในงานส่งผลเชิงลบต่อการความตั้งใจ ลาออกของพนักงาน กลุ่มธุรกิจโรงแรมในเขต เมือง พัทยา จังหวัดชลบุรี ($r = -.15, p < 0.01$) ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับงาน (on-the-job) สามารถ ทำนายความ ตั้งใจลาออกของพนักงานได้ดีกว่าปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับ งาน (off-the-job) และงานวิจัยของ Udomsri (2012) ที่ทำการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ ในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารออมสิน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานระดับ ปฏิบัติการกลุ่มที่ยังไม่คิดจะลาออกมีความพึงพอใจใน งาน ความผูกพันต่อองค์กรและการฝังตรงในงาน โดยรวมมากกว่ากลุ่มที่คิดจะลาออก เนื่องจากทฤษฎี การฝังตรงในงานมีหลักคิดว่า องค์กรประกอบที่อยู่ รอบตัวของมนุษย์เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน ชีวิต หรือ มนุษย์มี life space ดังนั้นการจะเข้าใจการ คงอยู่ในงานของบุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องศึกษา ทั้งปัจจัยทั้งในงานและนอกงาน ซึ่งทฤษฎีการฝังตรง ในงานเป็นการศึกษา 3 องค์ประกอบหลัก ๆ คือ องค์ประกอบด้านความลงตัว (Fit) ด้านความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์โยงโยกันในลักษณะโย แมงมุม และการฝังตรงจะทำให้บุคลากรรู้สึก “ติด” (Stuck) ทำให้ไม่อยากเปลี่ยนแปลงหรือลาออกไปไหน ความรู้สึกติดเกิดขึ้นได้ทั้งจากในงานและนอกงาน หาก ระดับความติดหรือความฝังตรงมากก็จะส่งผลเชิงบวก ต่อการคงอยู่ หากหน่วยงานได้ศึกษาถึงปัจจัยการฝัง ตรงในงานของบุคลากร จะสามารถช่วยรักษาบุคลากร

ที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรและสามารถลดอัตราการลาออกได้

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยการฝังตรึงในงานเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้คงอยู่และลดอัตราการลาออกที่ไม่พึงประสงค์ องค์กรควรมุ่งเน้นจัดหา บรรจุ แต่งตั้งบุคคลที่มีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานให้มากที่สุด คัดเลือกบุคคลที่สามารถเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดสรรตำแหน่งให้บุคลากรได้ทำงานตามภูมิลำเนาของตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความลงตัวและเชื่อมโยงทั้งกับองค์กรและชุมชน ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์แบบโยงโยและเป็นการเพิ่มระดับการฝังตรึงในงานให้บุคลากรรู้สึก “ติด” (Stuck) มากยิ่งขึ้น ในส่วนของการมอบหมายงานและการจัดทีมงานควรจัดทีมงานที่มีความเหมาะสมเข้ากันได้ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน และหัวหน้าทีม ส่งผลทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย และองค์กรควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเพิ่มระดับการฝังตรึงในงานให้กับบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยการฝังตรึงในงานโดยแยกกลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงานที่สังกัด เนื่องจากกรมสรรพากร มีบุคลากรที่มีจำนวนมาก และลักษณะงาน ระดับกรม ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ มีความแตกต่างกัน และควรศึกษาตัวแปรการฝังตรึงในงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เพื่อให้มีการนำทฤษฎีการฝังตรึงในงานมาใช้ให้แพร่หลายมากขึ้น

References

- Chalamket, P. (2016). *Factors Affecting Retention of Professional Nurses at Thammasat University Hospital in Pathumthani*. Independent study, Master of General Management, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. [In Thai]
- Changsam, P. (2016). *Retention of High Achievement Government Officials*. Doctor of Philosophy Public Administration, Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees: Retention strategies for your organization's most importance resource*. New York: John Wiley & Son.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., & Lee, T.W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Jariyapanya, N. (2013). *Structural Relation Analysis of Organizational Socialization, Job Embeddedness, and Well-being of Bank Officers*. Master of Science, Human Resource and Organization Development, National Institute of Development Administration. [In Thai]
- Lee, T. W. , Mitchell, T. R. , Sablynski, C. J. , Burton, J. P. , & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness

- to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Sawathwej, S. (2018). *The study of job embeddedness and turnover intention of beauty assistant in department stores*. Independent study, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Setthakorn, K. (2019). *The Study of Job Embeddedness and Its Effect on Employee Retention in the Hospitality Industry of Pattaya City, Chonburi Province*. Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Setthakorn, K., Sirisopana, S., Phaobthip, M., & Homvijitkul, N. (2018). Job Embeddedness Theory: A Literature Review. *Management Science Journal*, 5(2), 161-173. [In Thai]
- Tantibunthaweewat, S. & Maneesri, K. (2013). Effects of job embeddedness, job satisfaction and organizational commitment on intention to leave. *Veridian E-Journal*, 6(3), 699-717. [In Thai]
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D. ,& Wood, J. H. (1989). Manager Impact on Retention of Hospital Staff: Part 1. *Journal of Nursing Administration*, 19(3), 14-19.
- Udomsri, D. (2012). *Factors affecting retention of operational-level employees at Government Saving Bank in Chiang Mai Province*. Independent study, Faculty of Business Administration, Chiangmai University. [In Thai]
- Wisawapaisarn, O. & Chaiprasit, K. (2015). Job Embeddedness of Clinical Research Employees in Thailand of Contract Clinical Research Organization. *Business Journal Chiangmai University*, 1(4), 463-479. [In Thai]