

ปัจจัยการฝังตริงในงานที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากร

ให้คงอยู่กับกรมสรรพากร

Job Embeddedness and its effect on Intentions to stay

of Personnel In the Revenue Department

นินท์ธัญ สุรัชชานนท์^{1*}

Ninthun Suruchthananon^{**}

ผศ. ดร.เกวลิณ เศรษฐกร

Kevalin Setthakorn

บทคัดย่อ

ปัจจุบันอัตราการลาออกและการเกษียณอายุของข้าราชการ กรมสรรพากร ในแต่ละปีมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ทำให้ประสบปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของหน่วยปฏิบัติ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ที่แตกต่างจากมุมมองเดิมโดยไม่มุ่งเน้นการศึกษาถึงสาเหตุการลาออกของบุคลากร แต่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการฝังตริงในงานต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร โดยการศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรกรมสรรพากร จำนวน 410 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติอนุมาน ผลการศึกษาพบว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการเดินทางจากที่พักมาที่ทำงาน ไม่ส่งผลต่อการฝังตริงในงาน ภูมิลำเนา อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ ส่งผลต่อการฝังตริงในงาน และลักษณะประชากรศาสตร์ไม่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ปัจจัยการฝังตริงในงานทั้งด้านองค์การและด้านชุมชนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรสูงกว่าปัจจัยด้านชุมชน ปัจจัยการฝังตริงในงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละและปัจจัยด้านความลงตัว ส่วนปัจจัยด้านความเชื่อมโยงไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร

คำสำคัญ: การฝังตริงในงาน การคงอยู่ในองค์การ กรมสรรพากร

^{1*} ผู้นิพนธ์ประสานงาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อีเมล: patitta_su@hotmail.com

^{**} Faculty Of Business Administration, Ramkhamhaeng University, E-mail: patitta_su@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received date):

วันที่แก้ไขแล้วเสร็จ (Revised date):

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted date):

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 with 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 เป็นหน่วยงานหลักในการ จัดหารายได้ให้กับประเทศเพื่อใช้บริหารจัดการรายได้ รายจ่ายให้เป็นไปตามประมาณการของรัฐบาลซึ่งใน ปีงบประมาณ 2564 กรมสรรพากรมีเป้าหมายในการ จัดเก็บภาษีอากร 2.085 ล้านล้านบาท บุคลากร นับว่า มีความสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการ ปฏิบัติงานการจัดเก็บภาษีบรรลุเป้าหมายตาม ประมาณการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ปัจจุบันอัตราการลาออกและการเกษียณอายุของ ข้าราชการ ในแต่ละปีมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสาเหตุ หนึ่งเกิดจากบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจจากการที่มี

ปริมาณงานที่มากกว่ามาตรฐานปกติ และในบางส่วน งานต้องรับผิดชอบหน้าที่งานของบุคคลที่ลาออก โอนย้าย และเกษียณ ซึ่งยังไม่มีการจัดสรรบุคลากรมา ทดแทน สาเหตุดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ของบุคลากรตามมา จากรายงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ 2563 กรมสรรพากรมีบุคลากร จำนวน 22,867 คน มี อัตราการสูญเสียบุคลากรทั้งสิ้น 875 คน มีสาเหตุจาก การลาออก 353 คน คิดเป็นร้อยละ 40.34 โอนไป หน่วยงานอื่น จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 10.51 ทำให้กรมสรรพากรประสบปัญหาหากขาดแคลน

อัตราค่าจ้างของหน่วยปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่เพราะต้องรับภาระงานแทน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ กรมสรรพากรจะต้องมีการตั้งเป้าหมาย และวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และต้องทำงานเป็นทีม รวมทั้งต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความชำนาญ ทักษะ ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้เสียภาษี และประสบการณ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมพอสมควร หากไม่สามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่ได้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ที่แตกต่างจากมุมมองเดิมโดยไม่มุ่งเน้นการศึกษาถึงสาเหตุการลาออกของบุคลากร แต่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรแทน เพราะจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม พบว่าทฤษฎีการฝังตรึงในงานสามารถทำนายความตั้งใจลาออกของพนักงานได้ดีกว่าทฤษฎีดั้งเดิม ได้แก่ ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎีงานทางเลือก และทฤษฎีการหางานใหม่ (Setthakorn, 2019) ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน เป็นทฤษฎีที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนยังคงอยู่ในองค์กร โดยศึกษาจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ด้านองค์กร และด้านชุมชน จาก 3 มิติ คือ ด้านความลงตัว (Fit) ด้านความเชื่อมโยง (Link) และด้านสิ่งที่ต้องสละ (sacrifice) ด้านความลงตัว คือศึกษาเกี่ยวกับว่าพนักงาน รู้สึกว่ามีความเหมาะสมและเข้ากันได้กับองค์กรและชุมชนอย่างน้อยเพียงใด ด้านความเชื่อมโยง เป็นการศึกษาระดับความสัมพันธ์กับคนทั้งในองค์กร นอกองค์กร รวมถึงชุมชน และครอบครัว เป็นความสัมพันธ์ที่โยงใยถึงกันเหมือนใยแมงมุม (Spider web) โดยแนวคิดด้านความเชื่อมโยงจะมองว่ายิ่งพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร

ชุมชน ครอบครัว มากเพียงใด จะยิ่งทำให้พนักงานเกิดการฝังตรึงในงานมากยิ่งขึ้น ด้านสิ่งที่ต้องสละ ศึกษาเกี่ยวกับการสูญเสียที่พนักงานจะต้องได้รับเมื่อออกจากงาน อาจจะเป็นทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ หากองค์กรมีจุดเด่นที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกสูญเสียเมื่อต้องลาออก นั้นย่อมเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความฝังตรึงในงานเช่นกัน เพราะฉะนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร

ทบทวนวรรณกรรม

Mitchell et al. (2001) ได้ให้ความหมายของการฝังตรึงในงาน (job embeddedness) ไว้ว่า หมายถึงความเชื่อมโยงหรือปัจจัยที่ยึดเหนี่ยวให้พนักงานอยู่กับองค์กร เป็นการที่พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างองค์กร พนักงานในองค์กร และ สังคมหรือชุมชน โดยมีลักษณะการเชื่อมโยงเหมือนตาข่าย หรือใยแมงมุม ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก "ติด" (Stuck) ไม่สามารถที่จะออกจากองค์กรนั้นได้ ประกอบด้วย 2 มิติ (Tantibunthaweewat and Maneesri, 2013) ได้แก่ มิติความเชื่อมโยงในงาน (On the Job) หรือมิติขององค์กร และมิติความเชื่อมโยงนอกรงาน (Off the Job) ได้แก่ มิติของชุมชน ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงาน

ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) เป็นมุมมองใหม่ในการศึกษาถึงการคงอยู่ของบุคลากร มุ่งเน้นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรแทนที่จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก เนื่องจากเหตุผลในการคงอยู่อาจจะไม่ใช่เหตุผลที่ตรงกันข้ามกับเหตุผลของการลาออก หรือไม่ใช่เหตุผลของกันและกัน (Holtom et al. 2006) ซึ่งเป็นการศึกษา

ที่แตกต่างแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นศึกษากระบวนการทางจิตวิทยาของกระบวนการการลาออก (Psychological process of withdrawal)

Mitchell et al. (2001) ได้นำเสนอทฤษฎีการฝังตัวในงาน (Job embeddedness; JE) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในงานปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนมุมมองจากเดิมที่มุ่งหาคำตอบว่า “ทำไมบุคลากรถึงลาออก” เป็น “ทำไมบุคลากรถึงไม่ลาออก” โดยเปลี่ยนจากการศึกษาหาสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกหรือความตั้งใจลาออกของบุคลากร เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่การทำให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรแทน ทฤษฎีดังกล่าวมุ่งเน้นศึกษา “แรงยึด” (Constraining forces) หรือ “ใยแมงมุม” (Spider web) ที่ยึดบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน 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) และนอกงาน (Off-the-Job) (Setthakorn et al. 2018) มีความเชื่อมโยงทั้งในองค์กรและชุมชน การเชื่อมโยงดังกล่าวเปรียบเสมือนตาข่ายหรือใยแมงมุมที่ยึดตัวบุคลากรกับงานให้ติดกัน พนักงานที่ฝังตัวในงานโดยมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่แล้วนั้นจะแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร (Lee et al. 2004)

ปัจจัยความลงตัว (Fit) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความเหมาะสม เข้ากัน และมีความรู้สึกพอใจในด้านต่างๆ อบอุ่นใจกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมรอบตัวในปัจจุบัน แบ่งเป็นมิติของความลง

ตัวกับองค์กร (Fit- Organization) และมิติความลงตัวกับชุมชน (Fit-Community) ความลงตัวในองค์กรส่งผลอย่างมากต่อการคงอยู่ของบุคลากร อาทิเช่น คุณค่าในตัวบุคลากร ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน การมีตารางงานที่เหมาะสมและยืดหยุ่น ค่านิยม เป้าหมายในอาชีพ ทักษะ ความรู้สามารถและแผนการในอนาคตของบุคคลต้องไปกันได้กับวัฒนธรรมองค์กร (Udomsri, 2012) ความลงตัวและเข้ากันได้กับองค์กร รวมถึงการมีค่านิยมส่วนตัวไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะงาน จะส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร นอกจากความลงตัวที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหรือความลงตัวกับชุมชน 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 จนทำให้บุคลากรไม่อยากย้ายไปอยู่ที่อื่น ซึ่งจะส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรต้องรู้สึกว่าคุณเสีย ไม่ว่าจะในด้านรูปธรรมหรือนามธรรม อาจเป็นสิ่งที่มีความหวงแหนหรือทางจิตใจ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Setthakorn et

al. 2018) เป็นการรับรู้ถึงค่าของวัตถุกายภาพหรือผลประโยชน์ทางจิตใจที่พนักงานจะต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากงาน (Jariyapanya, 2013) แบ่งเป็นมิติสิ่งที่จะต้องสละกับองค์กร (Sacrifice-Organization) และ สิ่งที่ต้องสละกับชุมชน (Sacrifice-Community) เมื่อบุคลากรต้องลาออกจากงานย่อมต้องสูญเสียสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งตามมา ทั้งการสูญเสียที่เป็นรูปธรรมที่มีค่าทางวัตถุ หรือการสูญเสียที่เป็นนามธรรมที่มีค่าทาง มิติที่ต้องเสียสละด้านชุมชน อาทิเช่น การได้ความยอมรับนับถือจากชุมชน หรือสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีจากแหล่งที่อยู่อาศัย

เมื่อประมวล 2 มิติเข้ากับ 3 ปัจจัยหลัก จึงทำให้การฝังตรึงในงานมีทั้งหมด 6 มิติ ได้แก่ ความลงตัวกับองค์กร ความลงตัวกับชุมชน ความเชื่อมโยงกับองค์กร ความเชื่อมโยงกับชุมชน สิ่งที่ต้องเสียสละกับ

องค์กร สิ่งที่ต้องเสียสละกับชุมชน มิติความลงตัวกับองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการคงอยู่มากกว่ามิติความลงตัวกับชุมชน มิติความเชื่อมโยงเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตทั้งทางด้านองค์กร ชีวิตส่วนตัว และชุมชน เมื่อบุคลากรจะลาออกจากงานต้องมีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วนมิติสิ่งที่จะต้องสละหรือสูญเสีย เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการต้องเลือกว่าหากต้องลาออกไปอยู่องค์กรใหม่จะคุ้มค่ากับสิ่งที่ต้องสูญเสียจากองค์กรและจากชุมชนที่อยู่อาศัยหรือไม่ ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางทฤษฎีการฝังตรึงในงานตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปมิติในทฤษฎีการฝังตรึงในงาน

มิติ	องค์กร (Organization)	ชุมชน (Community)
ความลงตัว (Fit)	ความเข้ากันได้หรือความพอดีในความรู้สึกรองพนักงานต่อองค์กร (Fit-Organization)	ความเข้ากันได้หรือความพอดีในความรู้สึกรองพนักงานต่อชุมชนและสังคม (Fit-Community)
ความเชื่อมโยง (Link)	ความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในองค์กร (Link-Organization)	อิทธิพลของครอบครัวสถาบันทางสังคม และชุมชนที่อาศัยอยู่ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ (Link-Community)
สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice)	สิ่งที่ต้องสูญเสียหากลาออกจากองค์กร (Sacrifice-Organization)	สิ่งที่ต้องสูญเสียหากต้องห่างจากชุมชน (Sacrifice-Community)

หมายเหตุ: อ้างอิงจากงานของ Setthakorn et al., 2018

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intention to stay) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลซึ่งปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

หรือคนในองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่เดิมให้นานที่สุด ด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ ไม่ได้มีความรู้สึกว่าการทำงานอยู่ในองค์กรเป็นการผูกมัดแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีความคิดที่จะหางานใหม่ถึงแม้จะมีข้อเสนอ

ที่ดีกว่าก็ตาม ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวอาจมีปัจจัยจากความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจในงานและองค์กร และการรู้สึกพึงตรงในงาน 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) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรตลอดไป เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาอันยาวนานย่อมส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของงานด้วย องค์กรจึงต้องพยายามสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร การสูญเสียบุคลากรจะส่งผลให้เกิดต้นทุน และเกิดการสูญเสียทั้งในด้านระบบงานและขวัญกำลังใจของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ ทั้งยังส่งผลให้เกิดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่ดี ที่มีองค์ความรู้ และทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ทำให้เกิดการสูญเสียด้านอื่นด้วย ได้แก่

1. ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากขั้นตอนการสรรหาบุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรพร้อมปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถเท่าเทียมกับคนที่ลาออกไป

2. ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) หมายถึง ผลกระทบด้านอื่นๆ ที่ส่งผลทางอ้อมแก่องค์กร เมื่อมีบุคลากรลาออกโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น talent person เช่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่กับองค์กร และยังคงรวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย

3. ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) หมายถึงมูลค่าที่สูญเสียโอกาสอันเกิดจากการที่องค์กรสูญเสียพนักงานไป ทั้งเรื่ององค์ความรู้ความเชี่ยวชาญ และงานที่กำลังดำเนินงานอาจทำให้ขาดความต่อเนื่อง

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. ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร (employee characteristics) เป็นคุณลักษณะ หรือความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล เกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ภาวะของของครอบครัว ภูมิฐานะ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รวมถึงประสบการณ์การทำงาน ปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. ปัจจัยด้านภาระงาน (task requirements) ลักษณะงานทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นในองค์การ ทำงานซ้ำ ๆ ที่ไม่ต้องใช้ความคิดอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและส่งผลต่อการคงอยู่ให้ลดน้อยลง แต่การทำงานด้วยความท้าทายสูงจะส่งผลให้การคงอยู่ในงานเพิ่มมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านองค์การ (organization characteristics) ทั้งในส่วนของนโยบายและการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การที่บุคลากรมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน และมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของสูงจะส่งผลต่อการคงอยู่

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (manager characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจอิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรม มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร เป็นที่เลื่อมใส เป็นผู้สอนงานได้ ทำให้บุคลากรรู้สึกได้ว่าเข้าถึงได้ง่ายมีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ก็จะส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

Dibble (1999, p.102) กล่าวว่าการบริหารจัดการเกี่ยวกับการคงอยู่ของบุคลากรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่าตอบแทน (Money) โดยค่าตอบแทนต้องมีความเหมาะสมกับความต้องการและความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการบริหารค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และควรมีค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีความคงอยู่ในองค์การเป็นเวลานาน (Chalamket, 2016) 2) การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Development and career opportunity) บุคลากรทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และอยากพัฒนาตัวเองให้เป็นคนเก่ง (Talent Person)

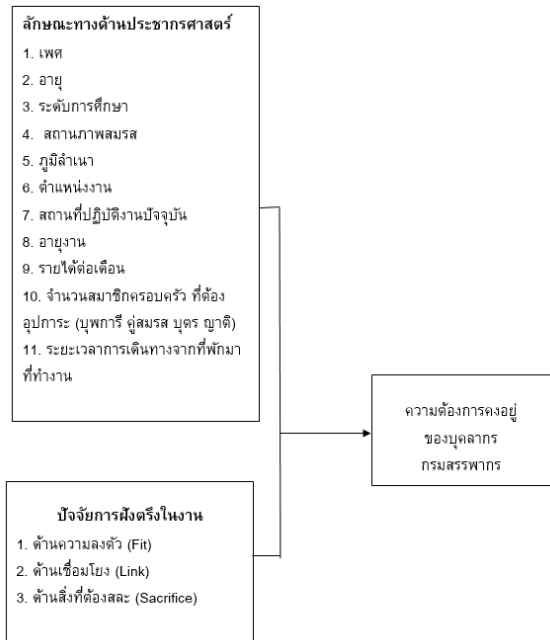
ขององค์การ 3) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) สภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์การ ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์การ สัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การทำให้บุคลากรรู้สึกดีไม่อยากย้ายไปอยู่ที่อื่น 4) การทำงานครอบครัวและความยืดหยุ่นของเวลา (Work, family, and flexitime) บุคลากรที่มีความสมดุลในชีวิตระหว่างครอบครัวกับงาน และมีความยืดหยุ่นในด้านของเวลา จะทำให้มีความสุขในการทำงาน รู้สึกถึงความลงตัว ไม่มีความคิดที่จะหางานใหม่

การจะรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การตลอดไป องค์การต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึงบุคลากรต้องใช้คนให้ถูกวิธีให้เหมาะกับงาน ให้ได้ผลงานมากที่สุด และรักษาคนดีให้อยู่กับองค์การมากที่สุด องค์การต้องมีกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจ ทั้งด้านองค์การ ด้านงานและด้านส่วนตัว มีความผูกพันรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสุข และมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว องค์การต้องใช้กลยุทธ์การจูงใจต่าง ๆ องค์การต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึก "ติด" (Stuck) คือยึดติดกับคนกับงานเป็นเวลาสูงสุด และมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องใช้ความพยายามอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดการเติบโตและการเรียนรู้สำหรับบุคลากรในหน้าที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและเพื่อให้พวกเขาสนุกกับการทำงานจนไม่อยากลาออก และทำให้บุคลากรต้องมีความรู้สึกว่าต้องมีความสูญเสียหรือเสียตายนหากจะต้องลาออกจากองค์การไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมการ ปัจจัยการฝังตรึงในงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

กรมสรรพากร จึงนำมาเขียนกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรกรมสรรพากร จะเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) และคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราปจำนวนประชากร โดยใช้สูตร Yamane โดยกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 394 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสอบถามที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ได้มีเพียง 410 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และ

สถิติอนุมาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการอิทธิพลปัจจัยการฝังตรึงในงานที่ส่งผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับ

ผลการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดเดียวกับสถานที่ทำงาน ตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 21-30 ปี มีรายได้ต่อเดือนที่ 35,001-45,000 บาท มีจำนวนสมาชิกครอบครัวที่ ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) จำนวน 1-3 คน และในการเดินทางมาทำงาน ส่วนใหญ่ใช้เวลาจากที่พักน้อยกว่า 30 นาที

ระดับการฝังตรึงในงานของบุคลากรกรมสรรพากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยมีปัจจัยด้านความลงตัว (Fit) มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) มีค่าเฉลี่ย 3.42 และปัจจัยด้านความเชื่อมโยง (Link) น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.33 เมื่อวิเคราะห์แต่ละปัจจัยพบว่า มีปัจจัยด้านความลงตัวกับชุมชน (Fit to Community) สูงที่สุด รองลงมา ด้านความลงตัวกับองค์กร (Fit to Organization) ด้านความเชื่อมโยงกับองค์กร (Link to Organization) ด้านสิ่งที่ต้องสละกับชุมชน (Sacrifice to community) ด้านสิ่งที่ต้องสละกับองค์กร (Sacrifice to Organization) และปัจจัยที่คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความเชื่อมโยงกับชุมชน (Link to community) ระดับการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรกรมสรรพากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74

การวิเคราะห์ผลลักษณะประชากรศาสตร์พบว่า ภูมิลำเนา อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน

หน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการฝังตริงในงานแตกต่างกัน เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการเดินทางมาจากที่พักมาที่ทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังตริงในงานไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของบุคลากรกรมสรรพากรที่ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) พบว่า ปัจจัยการฝังตริงในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงถึงสูงมากกับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) = 0.671 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยในแต่ละด้านพบว่าปัจจัยการฝังตริงในงานทั้ง 6 ด้าน ไม่ว่าจะปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กรหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับชุมชน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร โดยปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ และปัจจัยด้านความลงตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงถึงสูงมากกับการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.677 และ 0.617 ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยด้านความเชื่อมโยงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับกลางถึงสูง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.463 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังรายละเอียดการวิเคราะห์ในตารางที่ 2

การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดให้

JE	แทน ปัจจัยการฝังตริงในงาน
FO	แทน ปัจจัยด้านความลงตัวกับองค์กร
FC	แทน ปัจจัยด้านความลงตัวกับชุมชน
Fit	แทน ปัจจัยด้านความลงตัว
SO	แทน ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละกับองค์กร

SC	แทน ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละกับชุมชน
Sacrifice	แทน ปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละ
LO	แทน ปัจจัยด้านความเชื่อมโยงกับองค์กร
LC	แทน ปัจจัยด้านความเชื่อมโยงกับชุมชน
Link	แทน ปัจจัยด้านความเชื่อมโยง
JEO	แทน ปัจจัยการฝังตริงในงานกับองค์กร
JEC	แทน ปัจจัยการฝังตริงในงานกับชุมชน
IS	แทน การคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร

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*

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการฝังเครื่องในงาที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับกรมสรรพากรพบว่า ปัจจัยการฝังเครื่องในงา ด้านสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) และด้านความลงตัว (Fit) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) = 0.697 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์การฝังเครื่องในงาของบุคลากรกรมสรรพากรได้ร้อยละ 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 โดยตัวแปรพยากรณ์การฝังเครื่องในงาของบุคลากรกรมสรรพากร 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) (β = 0.065) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการฝังเครื่องในงา (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*

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านภูมิลำเนาอายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังเครื่องในงาแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานของ Wisawapaisarn and Chaiprasit (2015) ศึกษาปัจจัยความฝังเครื่องในงา ด้านองค์การและด้านชุมชนที่ทำให้พนักงานฝ่ายวิจัยทางคลินิกขององค์การรับทำวิจัยตามสัญญาในประเทศไทยสมัครใจทำงานในองค์การต่อไป จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า อายุ ตำแหน่งและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความฝังเครื่องในงาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีภูมิลำเนาอยู่คนละจังหวัดจะมีระดับความฝังเครื่องในงาน้อยกว่าบุคลากรที่มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดเดียวกับสถานที่ทำงาน เพราะบุคลากรเหล่านั้นมักไม่มีความลงตัวในการทำงานและการดูแลครอบครัว ไม่มีความผูกพันเชื่อมโยงกับชุมชนเพราะเมื่อถึงวันหยุดก็

จะรีบกลับบ้าน และส่วนใหญ่พร้อมจะเปลี่ยนงานใหม่ เพื่อจะได้มีโอกาสไปทำงาน ณ ภูมิลำเนา ส่วนบุคลากรที่มีอายุมากกว่าจะมีระดับการฝังตรึงในงานมากกว่า บุคลากรที่มีอายุน้อย อาจเนื่องมาจากเมื่อมีอายุมากแล้วจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือการไปเริ่มต้นงานใหม่ตอนที่อายุมากแล้วสำหรับงานราชการย่อมมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานได้น้อยกว่าเพราะต้องใช้เวลาในการศึกษากฎหมาย กฎระเบียบในการทำงาน และต้องอาศัยเวลาเพื่อให้เกิดทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในหน้าที่การงาน คนที่มีสภาพโสดมีระดับการฝังตรึงในงานน้อยกว่าคนที่สมรส หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ อาจเป็นเพราะคนโสดไม่มีภาระครอบครัวที่ต้องดูแลจึงพร้อมที่จะเปลี่ยนงานหากเห็นว่ามีโอกาสที่จะมีก้าวหน้ามากกว่า จะไม่รู้สึกยึดติดกับที่ทำงานหรือชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จะมีระดับปัจจัยฝังตรึงในงานมากกว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่กรมสรรพากร อาจเนื่องมาจากบุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สรรพากรพื้นที่ (สรรพากรจังหวัด) และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา (สรรพากรอำเภอ) เป็นบุคลากรที่มาปฏิบัติงานเนื่องจากการเลือกตำแหน่งและสถานที่ ณ วันบรรจुरาชการ หรือ มาปฏิบัติงานตามคำร้องขอย้ายของตนเอง และสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ณ กรมสรรพากร (ตั้งอยู่จังหวัดกรุงเทพฯ) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัด กรุงเทพฯ และเลือกปฏิบัติงานเพราะไม่มีสถานที่ใกล้บ้านและพร้อมจะย้ายหรือเปลี่ยนงานใหม่หากได้ที่ทำงานใหม่ที่อยู่ใกล้ภูมิลำเนาหรืองานใหม่ที่มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า

ลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการเดินทางมาจากที่พักมาที่ทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังตรึงในงานไม่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Sawathwej (2018) ศึกษาปัจจัยการฝังตรึงในงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานขายเครื่องสำอางในห้างสรรพสินค้า เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยการฝังตรึงในงานของพนักงานขายเครื่องสำอางในห้างสรรพสินค้า เขตกรุงเทพมหานคร สำหรับบุคลากรกรมสรรพากร เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการเดินทางมาจากที่พักมาที่ทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการฝังตรึงในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากหน่วยงานกรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการที่ปฏิบัติงานสำนักงานทั่วไป สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งเพศชายและเพศหญิง มีการมอบหมายงานและกำหนดรายได้ตามวุฒิการศึกษาและตำแหน่งงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทราบล่วงหน้าอยู่แล้วว่ารายได้ต่อเดือนที่ตนเองจะได้รับจะมีจำนวนเท่าใด

ลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร จากการวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ตำแหน่งงาน สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน อายุงาน รายได้ต่อเดือน จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะ (บุพการี คู่สมรส บุตร ญาติ) และระยะเวลาการเดินทางจากที่พักมาที่ทำงาน ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร อาจเนื่องมาจากการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรเป็นความตั้งใจและเป็นความต้องการของตนเองที่เลือกทำงานกับกรมสรรพากรและยังมีความต้องการที่จะทำงานกับกรมสรรพากรต่อไปให้นานเท่าที่จะทำได้ มีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในกรมสรรพากร เพราะถือเป็นหน่วยงานหลักในการจัดเก็บรายได้ให้กับประเทศ และส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากกลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะ

เกิดขึ้น ไม่ต้องการไปเริ่มต้นใหม่และไม่อยากเสียเวลา ในการทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยกับสถานที่ ชุมชน เพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้งานใหม่ ๆ และหาก ต้องมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงานอาจส่งผล กระทบต่อครอบครัว หรือความรู้สึกความภาคภูมิใจ ของตนเองและครอบครัว

ปัจจัยการฝังตรึงในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ การคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ผลงานวิจัย พบว่า ปัจจัยการฝังตรึงในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการ คงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากร ทั้งปัจจัยด้านความลง ตัว ด้านสิ่งที่ต้องสละ และด้านความเชื่อมโยง เมื่อแยก พิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน จะมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรกรมสรรพากรถึง 2 ด้าน คือด้านสิ่งที่ต้องสละและด้านความลงตัว ส่วน ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของ บุคลากรกรมสรรพากรเพียงด้านเดียวคือ ด้านการ เชื่อมโยงกับชุมชน ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องและเป็นไปใน ทิศทางเดียวกับงานของ Setthakorn (2019) นั่นคือ การฝังตรึงในงานส่งผลเชิงลบต่อการความตั้งใจลาออก ของพนักงาน กลุ่มธุรกิจโรงแรมในเขต เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ($r = -.15, p < 0.01$) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ งาน (on-the-job) สามารถ ทำนายความตั้งใจลาออก ของพนักงานได้ดีกว่าปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (off-the-job) และงานวิจัยของ Udomsri (2012) ที่ ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ใน องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารออมสิน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มที่ยังไม่คิดจะลาออกมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการฝังตรึงในงาน โดยรวม มากกว่ากลุ่มที่คิดจะลาออก เนื่องจากทฤษฎีการฝัง ตรึงในงานมีหลักคิดว่า องค์กรประกอบที่อยู่รอบตัวของ มนุษย์เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต หรือ มนุษย์มี life space ดังนั้นการจะเข้าใจการคงอยู่ในงาน

ของบุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาทั้งปัจจัยทั้งใน งานและนอกงาน ซึ่งทฤษฎีการฝังตรึงในงานเป็น การศึกษา องค์กรประกอบหลัก ๆ คือ องค์กรประกอบด้าน ความลงตัว (Fit) ด้านความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ ต้องสละ (Sacrifice) โดยทั้ง 3 องค์กรประกอบจะมี ความสัมพันธ์โยงใยกันในลักษณะใยแมงมุม และการ ฝังตรึงจะทำให้บุคลากรรู้สึก “ติด” (Stuck) ทำให้ไม่ อยากเปลี่ยนแปลงหรือลาออกไปไหน ความรู้สึกติด เกิดขึ้นได้ทั้งจากในงานและนอกงาน หากระดับความ ติดหรือความฝังตรึงมากก็จะส่งผลเชิงบวกต่อการคงอยู่ หากหน่วยงานได้ศึกษาถึงปัจจัยการฝังตรึงในงานของ บุคลากร จะสามารถช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้ คงอยู่กับองค์กรและสามารถลดอัตราการลาออกได้

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้ องค์กรควรให้ ความสำคัญกับปัจจัยการฝังตรึงในงานเพื่อเป็นการ รักษาบุคลากรให้คงอยู่และลดอัตราการลาออกที่ไม่พึง ประสงค์ องค์กรควรมุ่งเน้นจัดหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคคล ที่มีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานให้มากที่สุด คัดเลือกบุคคลที่สามารถเข้ากันได้กับ วัฒนธรรมองค์กร มีการจัดสรรตำแหน่งให้บุคลากรได้ ทำงานตามภูมิสำเนาของตนเอง เพื่อให้บุคลากรมี ความลงตัวและเชื่อมโยงทั้งกับองค์กรและชุมชน ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์แบบโยงใยและเป็นการเพิ่ม ระดับการฝังตรึงในงานให้บุคลากรรู้สึก “ติด” (Stuck) มากยิ่งขึ้น ในส่วนของการมอบหมายงานและการจัด ที่มงานควรจัดที่มงานที่มีความเหมาะสมเข้ากันได้ เพื่อ เป็นการเพิ่มทักษะและความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อน ร่วมงาน ที่มงาน และหัวหน้าทีม ส่งผลทำให้บุคลากร สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิด ประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และองค์กรควรสนับสนุน ให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับ ชุมชนเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมโยงกับชุมชนและ ช่วยเพิ่มระดับการฝังตรึงในงานให้กับบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษา ปัจจัยการฝังตรึงในงานโดยแยกกลุ่มตัวอย่างตาม หน่วยงานที่สังกัด เนื่องจากกรมสรรพากร มีบุคลากรที่มี จำนวนมาก และลักษณะงาน ระดับกรม ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ มีความแตกต่างกัน และ

ควรศึกษาตัวแปรการฝังตรึงในงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ ในงานของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เพื่อให้มีการนำทฤษฎีการฝังตรึงในงานมาใช้ให้ แพร่หลายมากขึ้น

References

- Chalamket, P. (2016). *Factors Affecting Retention of Professional Nurses at Thammasat University Hospital in Pathumthani.* (master' independent study General Management). Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Changsarn, P. (2016). *Retention of High Achievement Government Officials.* (Doctor of Philosophy Public Administration). Ramkhamhaeng University.
- 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.
- Lee, T. W. , Mitchell, T. R. , Sablinski, 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. ; Sablinski, 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.* (master' independent study Faculty of Business Administration). Ramkhamhaeng University.
- 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.
- Setthakorn, K., Sirisopana, S., Phaobthip, M., & Homvijitkul, N. (2018). *Job Embeddedness Theory: A Literature*

- Review*. Management Science Journal. 5(2) : 161-173.
- 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.
- 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*. (master' independent study). Faculty of Business Administration. Chiangmai University.
- Wisawapaisarn, O. & Chairasit, K. (2015). *Job Embeddedness of Clinical Research Employees in Thailand of Contract Clinical Research Organization*. Business Journal Chiangmai University. 1 (4) : 463-479.