

บทความวิจัย

ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความผูกพันในงาน และความตั้งใจ ลาออกของบุคลากรด้านไอที

พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์¹

สิริพร เตชะเลิศสุวรรณ²

(Received: November 8, 2019; Revised December 14, 2019; Accepted: January 8, 2020)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบทฤษฎีความเป็นส่วนหนึ่งในงานในกลุ่มบุคลากรไอทีในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญยิ่งในยุคดิจิทัล และเป็นที่ต้องการสูงมากในตลาดแรงงานในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์อิทธิพลจากปัจจัยความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยด้านความผูกพันในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานไอทีในประเทศไทย ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากบุคลากรไอทีที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ผลต่อได้ จำนวน 417 ชุด ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน และความผูกพันในงาน มีอิทธิพลตามลำดับในการลดทอนความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

ผลการศึกษานี้สะท้อนประโยชน์ในเชิงทฤษฎีแสดงให้เห็นขอบเขตการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นส่วนหนึ่งในงานในบริบทของกลุ่มวิชาชีพไอทีในประเทศไทย ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการใช้แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นส่วน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: patchara.p@cbs.chula.ac.th (ผู้นิพนธ์หลัก)

² นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (นักบริหารระดับต้น) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail: siriporn.techalertsuwan@gmail.com

หนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อประโยชน์ในการรักษาบุคลากรไอทีด้วยการทำให้พนักงานเห็นบทบาท คุณค่า และคุณประโยชน์ที่ตนเองได้รับและมอบให้กับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่พนักงานไอทีมีส่วนร่วม และสามารถใช้ความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับความผูกพันในงานมากยิ่งขึ้น และสุดท้ายการจัดหาสวัสดิการที่มีคุณค่าที่ช่วยทำให้พนักงานไอทีตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องสูญเสียหรือสละทิ้งไปหากลาออกจากงาน

คำสำคัญ: ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความผูกพันในงาน ความตั้งใจออกของพนักงานไอที ประเทศไทย

RESEARCH ARTICLE

Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of IT Professionals

Patchara Popaitoon¹

Siriporn Techalertsuwan²

Abstract

The objective of this research is to test job embeddedness theory in the context of IT professionals in Thailand. IT professionals are increasingly important occupational group in the digital era and in hiking demand in the labor market these days. We do this by analyzing influences of on- and off-the-job embeddedness and work engagement on turnover intention of IT professionals in Thailand. We received 417 usable returned questionnaires from IT professionals. Regression analysis reported that on-the-job embeddedness and work engagement respectively, had negative influence on employee turnover intention, while off-the-job embeddedness did not have influence on the outcome.

The results shed light on the boundary of job-embeddedness theory in practice among the group of IT professionals in Thailand. Managers should emphasize practical implications in relations with on-the-job embeddedness to retain IT professionals by enhancing a

¹ Assistant Professor, Ph.D., Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University
E-mail: patchara.p@cbs.chula.ac.th (Corresponding Author)

² Young Executive MBA student, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University
E-mail: siriporn.techalertsuwan@gmail.com

web of network where they recognize the reciprocal benefits, value and their contribution to support colleagues, organization and vice versa. Moreover, managers should also consider the opportunities for IT employees to use their capabilities to participate in work activities to increase their work engagement. Lastly, organization should provide meaningful benefits that induce in them the awareness of what they have to sacrifice should they leave the organization.

Keywords: Job Embeddedness, Work Engagement, Turnover Intention, IT Professionals, Thailand

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายทางการจัดการอย่างต่อเนื่อง (Gefen, Ragowsky, Miller, Licker, & Stern, 2015; Ivanov, Dolgui, & Sokolov, 2019) นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติปี พ.ศ. 2559 (National e-Payment) เพื่อขับเคลื่อนประเทศก้าวสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ตลอดจนการพัฒนาาระบบโครงสร้างการทำงานภาครัฐสู่ระบบดิจิทัล (Digital Government) และสนับสนุนภาคเอกชนให้ก้าวเข้าสู่ธุรกิจดิจิทัล (Digital Business) ทำให้องค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มธุรกิจการเงินการธนาคารมีการพัฒนาบริการออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย สะดวกและรวดเร็วขึ้น และมีความมั่นใจในการใช้จ่ายผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลต่อเนื่องไปยังกลุ่มธุรกิจค้าปลีกแบบ B2C ตลอดจนผู้ค้ารายย่อยที่หันมาใช้ช่องทางการขายผ่านอีคอมเมิร์ซ (E-commerce) โดยมีการเติบโตมากขึ้นอย่างต่อเนื่องปีละ 8-10% (Ministry of Digital Economy and Society, 2019) การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลนี้ทำให้ประเทศไทยมีความต้องการบุคลากรไอทีเพิ่มขึ้น โดยในปีที่ผ่านมาองค์กรมีความต้องการบุคลากรไอทีเพิ่มขึ้น 16% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2561 (Jobs DB Recruitment (Thailand), 2019) และงานด้านไอทียังเป็นกลุ่มอาชีพขาดแคลนอันดับหนึ่งในตลาดแรงงานไทย (Korn Ferry, 2018) นอกจากนี้ ยังมีตำแหน่งงานด้านไอทีที่เพิ่มขึ้นมาใหม่อีกจำนวนมากเพื่อรองรับงานด้านคลาวด์ (Cloud) ด้านการจัดการกับข้อมูล (Data Analytics) และด้านความปลอดภัยระบบและข้อมูล (Network and Data Securities) (Kim, 2018; World Economic Forum, 2018) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคลากรไอทีมีการโยกย้ายและลาออกจากงานอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน (Dinger, Thatcher, Stepina, & Craig, 2012; Pricewaterhouse Coopers, 2014) โดยในปี พ.ศ. 2560 และ 2561 มีบุคลากรในกลุ่มไอทีลาออกคิดเป็น 13% และ 16% ตามลำดับ (Korn Ferry, 2017, 2018)

การที่บุคลากรที่มีความสามารถลาออกหรือโยกย้ายไปนั้นทำให้องค์กรต้องสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและผลผลิตโดยรวมขององค์กรลดลง (Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009) นอกจากนี้ องค์กรยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกอีกด้วย (Hinkin & Tracey, 2000; Shaw, Duffy, Johnson, & Lockhart, 2005) ซึ่งคิดเป็นค่าใช้จ่ายเท่ากับ 90-200% ของเงินเดือนทั้งปีของพนักงานที่ลาออกไป (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010) ประกอบกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบันมีความหลากหลายและทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางด้านไอที เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการแข่งขัน (Jiang, Liu, McKay, Lee, & Mitchell, 2012; Kim, 2018; World Economic Forum, 2018) รวมถึงโครงสร้างทางสังคมที่มีอัตราการเกิดน้อยลงทำให้บุคลากรในตลาดแรงงานมีจำนวนลดลงตามไปด้วย ส่งผลให้ความต้องการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น

การศึกษาแนวทางการลดอัตราการลาออกของพนักงานเริ่มกลับมาเป็นประเด็นสำคัญในศตวรรษที่ 21 โดยช่วงทศวรรษที่ผ่านมานักวิจัยด้านจิตวิทยาองค์กรให้ความสำคัญกับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ “งาน” และผลกระทบต่อทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน และการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มุ่งงานวิจัยระบุความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (Job Embeddedness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (Halbesleben, 2010; Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008; Thatcher, Stepina, & Boyle, 2002) เนื่องจากความเป็นส่วนหนึ่งในงานเป็นผลรวมของสิ่งต่าง ๆ ด้านจิตวิทยา สังคม และการเงินที่ยึดเหนี่ยวให้พนักงานอยู่กับองค์กรและที่จะต้องสูญเสียไปหากต้องออกจากงาน (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001) และความผูกพันในงานเป็นสภาวะทางด้านอารมณ์ที่เข้าถึง ทุ่มเทและเป็นส่วนหนึ่งของงาน รวมถึงความคิดเชิงบวกที่มีต่อ

งาน (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) ดังนั้น การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ “งาน” ทั้งด้านความเป็นส่วนหนึ่งในงาน และด้านความผูกพันในงาน จึงสามารถลดทอนความตั้งใจลาออกจากงานได้ ซึ่งระดับผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้อาจจะมากน้อยต่างกันไปตามกลุ่มอาชีพ องค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสังคมวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ เป็นต้น (Jiang et al., 2012) สำหรับการศึกษาเรื่องความตั้งใจลาออกจากงานผ่านการรับรู้เกี่ยวกับ “งาน” ในบริบทสังคมไทยในอดีตที่ผ่านมาไม่มีให้เห็นอยู่บ้างในองค์กรเอกชน เช่น ในกลุ่มพนักงานขาย (Sawathwej & Setthakorn, 2019) และในองค์กรภาครัฐ อาทิ กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ (Tundee & Vorahan, 2017; Homsuwan, 2017) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่ผ่านมาไม่เคยมีการศึกษาเรื่องความตั้งใจลาออกจากงานของกลุ่มวิชาชีพไอทีในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นที่ต้องการอย่างมากในปัจจุบัน (Kim, 2018; World Economic Forum, 2018)

วัตถุประสงค์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานไอทีในประเทศไทย โดยศึกษาอิทธิพลจากปัจจัยความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษานี้มาใช้ประกอบการวางแผนเชิงนโยบายเพื่อรักษาและจูงใจให้บุคลากรไอทีคงสมาชิกภาพอยู่กับองค์กรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น อันเป็นการเสริมประสิทธิภาพทางการจัดการและยังช่วยลดต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วย

วรรณกรรมวิจารณ์

ความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention)

ความตั้งใจลาออกจากงานเป็นมาตรวัดที่สำคัญที่สามารถทำนายอัตราการลาออกจริงของพนักงานได้เป็นอย่างดี หากความตั้งใจลาออกจากงานสูงก็จะทำให้อัตราการลาออกจริงสูง และในทางกลับกันหากความตั้งใจลาออกจากงานต่ำก็จะทำให้อัตราการลาออกจริงต่ำ (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Holtom et al., 2008) การที่พนักงานปรารถนาจะลาออกจากงานนั้นอาจเกิดขึ้นจากประสบการณ์และการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงาน องค์กร เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน พนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกมากขึ้นหากมีประสบการณ์ไม่ดีหรือมีการรับรู้ทางลบต่อปัจจัยเหล่านี้ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อปัจจัยเหล่านี้ ความปรารถนาที่จะลาออกของพนักงานก็จะลดลง ทั้งนี้ พนักงานจะเริ่มแสดงความปรารถนาหรือเจตนาว่าจะลาออกด้วยการเริ่มไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เริ่มหาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บริษัทต่าง ๆ เปิดรับอยู่ในปัจจุบัน ลองสมัครงาน และจะลาออกจากงานไปในที่สุด (Griffeth et al., 2000; Holtom et al., 2008; Hom & Kinnicki, 2001; Steers, Mowday, & Porter, 1979) การศึกษาที่ผ่านมาในอดีตพบว่า องค์กรสามารถลดอัตราการออกของพนักงานหรือความตั้งใจลาออกของพนักงานได้ หากพนักงานพอใจกับงานที่ทำ ผูกพันกับงานและองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในงานหรือองค์กร มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือทำงานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทได้ เป็นต้น (Jiang et al., 2012; Holtom et al., 2008)

สำหรับงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะเรื่องความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (Job Embeddedness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (Job Embeddedness)

Mitchell et al. (2001) อธิบายความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (Job Embeddedness) ว่าเป็นความโยงโย่ของปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันจนทำให้

พนักงานรับรู้ได้ถึงพื้นที่ในสังคมที่ตนเองมีคุณค่า และประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากการอยู่ในสังคมนั้น ๆ ประกอบด้วยมิติย่อย 3 ประการ ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับคนรอบข้างหรือกิจกรรมในพื้นที่โดยรอบ (Links) (2) ความลงตัวในชีวิตการทำงาน สังคมโดยรอบ และครอบครัว (Fit) และ (3) การสูญเสียหรือการสละทิ้งประโยชน์และความสัมพันธ์ต่าง ๆ หากจะต้องย้ายงานหรือที่อยู่อาศัย ซึ่งรวมเรียกว่าการยอมสละ (Sacrifice) โดยพนักงานจะพิจารณามิติย่อยเหล่านี้ร่วมกันเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงอยู่หรือลาออกจากที่ทำงาน

ในปี ค.ศ. 2004 Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, and Holtom (2004) เพิ่มเติมแนวคิดความเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ Mitchell et al. (2001) นำเสนอการแบ่งความเป็นส่วนหนึ่งในงานออกเป็นความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) คือ ภาวะที่พนักงานมีโยงใยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน (Organizational Links) อาจเป็นโยงใยความสัมพันธ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการระหว่างตัวพนักงานและพนักงานคนอื่น ๆ และองค์กร เช่น ตำแหน่งหน้าที่ การได้รับมอบหมายให้เป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการต่าง ๆ และความเป็นพื้นที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าคนอื่นในที่ทำงาน เป็นต้น ตลอดจนการรับรู้ได้ว่าตนเองมีความชอบและค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในองค์กร สามารถเป็นที่พึ่งของทีมงานและเพื่อนร่วมงานเนื่องจากตนเองมีความสามารถพิเศษบางอย่าง (Fit to Organization) และการรับรู้ถึงการที่จะต้องสละทิ้งประโยชน์หรือความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์กรหากลาออก (Organization-related Sacrifice) เช่น จะไม่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี จะเสียโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้า หรือจะไม่ได้รับสวัสดิการบางอย่างที่มีคุณค่าอีกต่อไป เป็นต้น งานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความเป็นส่วนหนึ่งของงานรายงานว่าพนักงานที่มีความเป็นส่วนหนึ่งในงานสูงมักมีความสัมพันธ์โยงใยกับงานและองค์กรจำนวนมาก เข้ากันกับเพื่อนร่วมงานและองค์กรได้ดี และตระหนักดีถึงการสูญเสียสิทธิประโยชน์และสังคมการทำงานหากไปทำงานที่ใหม่ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าพนักงานไม่สามารถนำความสัมพันธ์โยงใยเหล่านี้หรือสิทธิประโยชน์

ตามไปด้วยได้ (Holtom & Inderrieden, 2006; Holtom et al., 2008; Jiang et al., 2012) การศึกษาที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานที่มีความเป็นส่วนหนึ่งในงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานสูง มีต้นทุนหรือค่าเสียโอกาสมากกว่าพนักงานที่มีการฝังตรึงหรือมีส่วนเป็นส่วนหนึ่งในงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานต่ำ ดังนั้น ความเป็นส่วนหนึ่งในงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานสูงจึงสามารถลดทอนความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H₁): ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) มีอิทธิพลในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากการงาน

สำหรับความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) Lee et al. (2004) อธิบายว่าเป็นภาวะที่พนักงานสามารถทำประโยชน์และได้รับประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกับที่พักอาศัย (Community Links) อาจเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่เชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานกับครอบครัว สังคม และชุมชนที่อยู่อาศัยใกล้เคียง เช่น โรงเรียนสำหรับบุตรหลาน สถานพยาบาลคนสูงอายุ กิจกรรมทางศาสนาหรืองานอาสาสมัครที่ทำร่วมกับชุมชน เป็นต้น ตลอดจนความลงตัวกับชุมชน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การเดินทาง ความปลอดภัย และบรรยากาศโดยรวม (Fit to Community) และสุดท้ายการรับรู้ถึงการที่จะต้องสูญเสียประโยชน์จากการอยู่ในชุมชนปัจจุบันเมื่อลาออกจากการงาน (Community-related Sacrifice) เช่น การเดินทางจากที่พักอาศัยไปที่ทำงานเคยสะดวกสบาย แต่หากต้องเปลี่ยนสถานที่ทำงานก็ต้องเปลี่ยนเส้นทางเดินทาง ทำให้มีความเหนื่อยล้ามากขึ้น หรือโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนอาจจะลดลงเนื่องจากที่ทำงานใหม่ต้องทำงานวันเสาร์ด้วย หรืออาจรวมถึงการโยกย้ายที่อยู่อาศัยที่จะต้องทำให้สูญเสียชุมชนที่เป็นมิตรไป เป็นต้น การศึกษาในอดีตพบว่าความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานสามารถลดทอนความตั้งใจลาออกจากการงานได้ เนื่องจากพนักงานที่มีความสัมพันธ์โยงใยและได้รับ

ประโยชน์สูงจากชุมชนที่อยู่อาศัย การโยกย้ายงานอาจจะทำให้ชีวิตประจำวัน สะดุด และยังมีผลกระทบต่อสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงานด้วย (Holtom et al., 2008; Jiang et al., 2012; Lee et al., 2004; Lee, Burch, & Mitchell, 2014) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H₂): ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Off-the-job Embeddedness) มีอิทธิพลในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความผูกพันในงานเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลัง ตื่นตัว กระตือรือร้นในการทำงาน และมีความขยันขันแข็ง เต็มใจและทุ่มเททำงาน ไม่ย่อท้อเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและงานที่ท้าทาย พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงเชื่อว่างานที่ท้าทายเป็นพื้นฐานในการสร้างแรงบันดาลใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน และทำให้ตนเองมีสมาธิจดจ่ออยู่กับการทำงาน จนรู้สึกว่าการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010) Schaufeli et al. (2002) ศึกษาวิจัยด้านความผูกพันในงานพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจลาออกจากงานได้ยากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันในงานต่ำ เพราะพนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงมักมีความสุขและเพลิดเพลินกับการทำงาน มองเรื่องความท้าทายที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เป็นเหมือนแรงบันดาลใจที่ทำให้พวกเขามีความพยายามมากขึ้นในการหาทางออกเพื่อแก้ปัญหา นอกจากนี้ พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงมักจะได้รับโอกาสที่ดีกว่าทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ และโอกาสในการพัฒนาและการเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born, & Voelpel, 2017; Kimberley, Bakker, Demerouti, & Heuvel, 2015) สภาวะเช่นนี้ทำให้พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงมักไม่ค่อยลาออกจากงาน และยังสามารถสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีของ

ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วย (Du Plooy & Roodt, 2010; Halbesleben, 2010; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H₃): ความผูกพันในงาน (Work Engagement) มีอิทธิพลในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กรุงเทพมหานครถือเป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงและองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่มีที่ทำการอยู่ในกรุงเทพมหานคร การศึกษานี้จึงกำหนดขอบเขตการศึกษาครอบคลุมกลุ่มประชากรเป็นพนักงานด้านไอทีที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ทราบเพียงแต่ว่ามีขนาดใหญ่มาก และเนื่องจากชุดคำถามเป็นข้อมูลที่ให้ตอบโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) จึงใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ Cochran (1977) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการวิจัยนี้จำนวน 385 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 843 ชุด ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก ได้รับแบบสอบถามกลับมารวบรวมทั้งสิ้น 459 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 54.45 แต่เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วจำเป็นต้องตัดแบบสอบถามบางชุดออก ดังนั้น จึงเหลือแบบสอบถามที่สามารถนำไปวิเคราะห์ผลต่อได้จำนวน 417 ชุด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 26-30 ปี ร้อยละ 44.84 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.39 เป็นเพศชาย ร้อยละ 70.26 ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในองค์กรที่ให้บริการไอทีโดยตรง ร้อยละ 53.72 โดยมีภาระงานหลักด้าน IT Support ร้อยละ 37.17 และด้านโปรแกรมเมอร์ ร้อยละ 25.66 โดยรายละเอียดคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	293	70.26
หญิง	124	29.74
อายุ		
21-25 ปี	68	16.31
26-30 ปี	187	44.84
31-35 ปี	108	25.90
36-40 ปี	38	9.12
41 ปีขึ้นไป	16	3.83
สถานภาพ		
โสด	355	85.13
แต่งงาน	62	14.87
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	1.68
ปริญญาตรี	256	61.39
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	154	36.93
ประเภทองค์กรที่ทำงานอยู่		
องค์กรให้บริการด้านไอทีโดยตรง	224	53.72
องค์กรที่ไม่ได้บริการด้านไอทีโดยตรง	193	46.28
ภาระงานหลักด้านไอที		
IT Management	60	14.39
IT Support	155	37.17
Programmer	107	25.66
Network System	18	4.31
System Analyst	53	12.71
อื่น ๆ	24	5.75

ตัวแปรและเครื่องมือวิจัย (Variables and Measures)

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลนี้อ้างอิงเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นตามทฤษฎีและมีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนเคยนำไปใช้ในงานวิจัยในอดีต (Colarelli, 1984; Lee et al., 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) โดยข้อคำถามของงานวิจัยดังกล่าวเป็นภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยจึงแปลเป็นภาษาไทยและนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรด้านไอทีจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจของแบบสอบถาม ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง โดยการทดสอบเครื่องมือที่นำมาใช้ในเบื้องต้นนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงกว่า 0.70 (Nunnally, 1978) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ผลการศึกษา ผู้วิจัยไม่ได้นำข้อมูลจากการทดสอบเครื่องมือไปรวมกับข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลจริง

ความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention) ใช้ชุดคำถามที่ถูกพัฒนาโดย Colarelli (1984) จำนวน 3 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับ (1-7) ให้ผู้ตอบระบุว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับแต่ละข้อความ โดย (1) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ (7) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเครื่องมือนี้มีค่าเท่ากับ 0.870 ตัวอย่างคำถาม เช่น “คุณคิดว่าจะลองมองหางานใหม่ทำภายใน 12 เดือนข้างหน้า”

ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) ใช้ชุดคำถามที่ถูกพัฒนาจาก Lee et al. (2004) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับ (1-7) ให้ผู้ตอบระบุว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับแต่ละข้อความ โดย (1) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ (7) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง รวม 13 ข้อ ตัวอย่างคำถาม เช่น “งานที่เปิดโอกาสให้คุณใช้ทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่” “คุณรู้สึกเพื่อนร่วมงานให้เกียรติคุณมาก” และ “คุณมีความผูกพันมากกับองค์กรนี้” ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงานเท่ากับ 0.877

ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) ใช้ชุดคำถามที่ถูกพัฒนาจาก Lee et al. (2004) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับ (1-7) ให้ผู้ตอบระบุว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับแต่ละข้อความ โดย (1) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ (7) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง รวม 11 ข้อ ตัวอย่างคำถาม เช่น “ชุมชนที่คุณอาศัยอยู่มีอะไรหลาย ๆ อย่างที่ตรงกับความต้องการของคุณ” “ชุมชนที่คุณอาศัยอยู่มีความปลอดภัย” และ “ผู้คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือคุณ” ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เท่ากับ 0.912

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) ใช้แบบวัดความผูกพันในงานที่พัฒนาโดย Schaufeli et al. (2006) จำนวน 9 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับ (1-7) ให้ผู้ตอบระบุว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับแต่ละข้อความ โดย (1) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ (7) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างคำถาม เช่น “คุณมีความกระตือรือร้นกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน” “คุณรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตจนแยกจากกันไม่ได้” “หน้าที่การงานที่ทำอยู่นี้เป็นเหมือนแรงบันดาลใจให้กับคุณ” สัมประสิทธิ์แอลฟาของความผูกพันในงานเท่ากับ 0.941

ผลการศึกษา

งานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อการรักษาบุคลากรให้คงสมาชิกภาพอยู่กับองค์กรโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยด้านการเป็นส่วนหนึ่งของงาน (Job Embeddedness) และด้านความผูกพันในงาน (Work Engagement) ที่ส่งอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานไอที ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient Analysis) พบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) และด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) และความ

ผูกพันในงาน (Work Engagement) มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปร

	1.	2.	3.	4.
1. ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (ด้านที่เกี่ยวกับงาน)	(0.877)			
2. ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (ด้านที่ไม่เกี่ยวกับงาน)	0.374**	(0.912)		
3. ความผูกพันในงาน	0.611**	0.302**	(0.941)	
4. ความตั้งใจลาออกจากงาน	-0.526**	-0.147**	-0.405**	(0.870)

หมายเหตุ: * หมายถึง $p \leq 0.05$ (Two-tailed) **หมายถึง $p \leq 0.01$ (Two-tailed)
ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปร

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรดังแสดงในตารางที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดีและมีทิศทางความสัมพันธ์สอดคล้องตามทฤษฎี นอกจากนี้ การประเมินค่า Variance Inflation Factor (VIF) ผ่านผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) (ตารางที่ 3) พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า VIF ต่ำกว่า 5.0 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่ส่งผลให้ผลลัพธ์คลาดเคลื่อน (OECD, 2008; p.67) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรอิสระเหล่านี้มาทดสอบความสัมพันธ์ตามระบุในสมมติฐานต่อไป

ตารางที่ 3
ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น

ตัวแปร	ความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention)					
	B	SE	β	t	p	Tolerance VIF
Adjusted R ² 0.492						
ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness)	-0.046	0.006	-0.398	-8.066	0.000	0.586 1.707
ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness)	0.008	0.006	0.053	1.276	0.203	0.838 1.193
ความผูกพันในงาน (Work Engagement)	-0.255	0.074	-0.167	-3.451	0.001	0.610 1.640

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น พบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) ด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) สามารถอธิบายความตั้งใจลาออกจากการได้ร้อยละ 49.2 ($R^2 = 0.492$) โดยความเป็นส่วนหนึ่งในงานเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) สามารถลดทอนความตั้งใจลาออกจากการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า β เท่ากับ -0.398 ($p=0.000$) และ -0.167 ($p=.001$) ตามลำดับ แต่ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจลาออกจากการของบุคลากรไอที ($\beta = 0.053$; $p=0.203$) ดังนั้น การศึกษานี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และ 3 และปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

บทสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบทฤษฎีความเป็นส่วนหนึ่งในงานในกลุ่มบุคลากรไอทีในประเทศไทยซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญยิ่งในยุคดิจิทัลและเป็นที่ต้องการสูงมากในตลาดแรงงานในปัจจุบัน (Jobs DB Recruitment (Thailand), 2019; Korn Ferry, 2018; World Economic Forum, 2018) โดยวิเคราะห์อิทธิพลจากปัจจัยความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน (On/Off-the-job Embeddedness) และปัจจัยด้านความผูกพันในงาน (Work Engagement) ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานไอทีในประเทศไทย

การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา ซึ่งพบว่า ความตั้งใจลาออกของพนักงานไอทีถูกลดทอนลงได้ด้วยความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) (Holtom et al., 2008; Jiang et al., 2012) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) (Du Plooy, & Roodt, 2010; Halbesleben, 2010; Harter et al., 2002) โดยพนักงานไอทีที่มีความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงานและความผูกพันในงานสูง

จะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาในกลุ่มพนักงานขายและพยาบาลวิชาชีพด้วยเช่นกัน (Homsuwan, 2017; Sawathwej & Setthakorn, 2019)

นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่ากลุ่มบุคลากรไอทีให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) ค่อนข้างมากและมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ($\beta = -0.398$) สูงเป็นสองเท่าเมื่อเทียบกับอิทธิพลจากความผูกพันในงาน (Work Engagement) ($\beta = -0.167$)

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Halbesleben and Wheeler (2008) ที่รายงานไว้เช่นกันว่าความเป็นส่วนหนึ่งในงานมีอิทธิพลในการทำนายความตั้งใจลาออกสูงกว่าความผูกพันในงาน ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่าในการพิจารณาว่าจะลาออกจากงานหรือไม่นั้น พนักงานไอทีคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ความเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานกับทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร (Links) ความสอดคล้องระหว่างตัวตนพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร (Fit) ตลอดจนความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นหากลาออกจากงาน (Organization-related Sacrifice) (Lee et al., 2004; Lee et al., 2014; Mitchell et al., 2001) ในขณะที่ความผูกพันในงาน (Work Engagement) ครอบคลุมเพียงสภาวะทางอารมณ์ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น พนักงานรู้สึกกระตือรือร้น สนุกกับการทำงาน กระตือรือร้น และอยากจะทำเต็มที่ เป็นต้น จึงทำให้ความเป็นส่วนหนึ่งในงานที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) มีอิทธิพลในการลดทอนความตั้งใจลาออกของพนักงานไอทีได้มากกว่าความผูกพันในงาน (Work Engagement)

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังพบว่าความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานไอทีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่อิทธิพลจากความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) อยู่ในระดับ -0.398 กล่าวคือ พนักงานไอทีพิจารณาถึง

องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าองค์ประกอบด้านชุมชนที่อาศัยอยู่ ในการตัดสินใจว่าจะคงสมาชิกภาพอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่อย่างมีนัยสำคัญ

การที่ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านชุมชน ที่อยู่อาศัย หรือด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานไอทีไทยนั้น อาจอธิบายได้จากความแตกต่างของบริบทในสังคมไทยที่แหล่งธุรกิจและพื้นที่สำคัญทางเศรษฐกิจของไทยอยู่ในบริเวณจำกัด เช่น ในกรุงเทพมหานครพื้นที่เศรษฐกิจหลัก คือ สีลม สาทร อโศก สุขุมวิท เป็นต้น ทำให้พนักงานไอทีไม่มีทางเลือกที่จะทำงานในองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับที่พักอาศัย และจำเป็นต้องเดินทางจากชานเมืองหรือบริเวณพื้นที่พักอาศัยเพื่อมาทำงานในเขตเศรษฐกิจ ดังนั้น ความผูกพันและประโยชน์ที่ได้รับจากชุมชนที่พักอาศัยจึงไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจยกย้ายงาน

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Jiang et al. (2012) ที่รวบรวมและวิเคราะห์ผลการศึกษา (Meta-analysis) ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนหนึ่งในงานระหว่างปี ค.ศ. 2001-2011 รายงานว่าความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) ลดทอนความตั้งใจลาออกจากงานได้มากกว่าความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness)

การศึกษานี้สะท้อนประโยชน์และคุณค่าในเชิงทฤษฎีแสดงให้เห็นขอบเขตการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นส่วนหนึ่งในงานในบริบทของกลุ่มวิชาชีพไอทีในประเทศไทย ผลการศึกษานี้ทำให้ทราบว่าความเป็นส่วนหนึ่งในงานเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการลดทอนความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) ไม่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีอีกประการหนึ่ง คือ ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นเพิ่มเติมว่า แม้ความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) ต่างมี

อิทธิพลต่อการลดทอนความตั้งใจลาออกของพนักงานไอที แต่ระดับผลกระทบไม่เท่ากัน โดยความส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) มีอิทธิพลเป็นสองเท่าของความผูกพันในงาน (Work Engagement) ในการลดทอนความตั้งใจลาออกของพนักงานไอที

สำหรับประโยชน์ในทางปฏิบัติ ข้อค้นพบจากการศึกษานี้ช่วยให้ทิศทางการจัดการในการกำหนดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน (On-the-job Embeddedness) เพื่อประโยชน์ในการรักษามูลค่าของพนักงานไอทีที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร ด้วยการมอบหมายให้พนักงานไอทีมีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญที่พนักงานมีต่อทีมงานและความสำเร็จของหน่วยงาน โดยจะช่วยให้พนักงานไอทีซึ่งเป็นกลุ่มอาชีพที่สำคัญของบริษัทเป็นที่ยอมรับในที่ทำงานและผูกพันกับงานมากขึ้น

องค์กรสามารถสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างจากที่อื่นได้ โดยหัวหน้างานอาจจะต้องสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงานควบคู่ไปกับการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ และหมั่นกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในงาน เพื่อเป็นการยกระดับให้พนักงานมีความผูกพันในงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ข้อค้นพบยังเป็นประโยชน์สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดสวัสดิการที่ทำให้พนักงานไอทีรู้สึกเสียตลาออกจากงาน โดยอาจจะศึกษาเปรียบเทียบกับสวัสดิการของบริษัทคู่แข่ง เพื่อนำมาปรับให้สวัสดิการของบริษัทมีลักษณะเฉพาะและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น ตลอดจนการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลที่เป็นมิตรยืดหยุ่น และเอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรไอทีที่มีข้อจำกัดและความชอบที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อช่วยให้พนักงานไอทีเห็นถึงประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากลาออกจากงาน

งานวิจัยในอนาคตจึงอาจศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสวัสดิการหรือนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรไอทีให้คุณค่าและสามารถรองใจให้

พนักงานไอทีไม่ยอมลาออกจางาน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มบุคลากรด้านไอที ดังนั้น การอ้างอิงผลงานวิจัยเพื่อการจัดการจึงต้องทำอย่างระมัดระวัง งานวิจัยในอนาคตอาจจะนำโมเดลการศึกษานี้ไปเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มวิชาชีพอื่น ๆ เพื่อทำให้องค์กรสามารถนำแนวทางการรักษาบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันและความเป็นส่วนหนึ่งในงานไปใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ งานวิจัยนี้ศึกษาในช่วงที่ตลาดงานด้านไอทีกำลังเป็นที่ต้องการ ดังนั้น ผลการศึกษาอาจแปรเปลี่ยนได้หากตลาดแรงงานมีความต้องการบุคลากรด้านไอทีลดลง งานวิจัยในอนาคตอาจใช้ตัวแปรควบคุมที่เกี่ยวข้องกับสภาพตลาดแรงงานประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่แม่นยำมากขึ้น และควรมีการสอบถามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลในด้านความสะดวกในการเดินทางระหว่างที่พักและที่ทำงานหรือลักษณะของความเป็นชุมชนของผู้ตอบแบบสอบถามด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผลการศึกษามีองค์ประกอบด้านความเป็นส่วนหนึ่งในงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Off-the-job Embeddedness) มีความครอบคลุมและน่าสนใจยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Choochom, O. (2014). An analysis of work engagement construct. *UMT Poly Journal*, 11(2), 75-79.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. John Wiley & Sons. New York.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633-642.

- Dinger, M., Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Craig, K. (2012). The grass is always greener on the other side: A test of present and alternative job utility on IT professionals' turnover. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 364-378.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13.
- Gefen, D., Ragowsky, A., Miller, J., Licker, P., & Stern, M. (2015). The Center Cannot Hold: How Leading Firms Are Managing the Changing IT Boundaries. *Communications of the Associations for Information Systems*, 36, 655-667.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1068-1075.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41*(3), 14-21.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues, 18*(4), 435-452.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 231-274.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*(5), 975-987.
- Homsuwan, W. (2017). Factors associated with intention to leave of nurses in Rajavithi hospital, Bangkok, Thailand. *Journal of Health Research, 31*(1), S91-S97.

- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829-846.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Jobs DB Recruitment (Thailand) (2019). IT professionals should advance their skills to support digital business. Retrieved May 20, 2019, from <https://th.jobsdb.com>
- Kim, L. (2018). The 25 Most In-Demand Job Skills Right Now, According to LinkedIn. Retrieved September 15, 2018, from <https://www.inc.com/larry-kim/the-25-most-in-demand-job-skills-right-now-according-to-linkedin.html>
- Kimberley, B., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Korn Ferry. (2017). Thailand Market Remuneration Report.
- Korn Ferry. (2018). Thailand Market Remuneration Report.
- 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.

- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199-216.
- Ministry of Digital Economy and Society (2019) *ETDA revealed Thai e-Commerce continued growth in year 2018*, Retrieved May 20, 2019, from <https://www.etda.or.th/content/>
- 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(6), 1102-1121.
- OECD. (2008). *Handbook of constructing composite indicators: Methodology and user guide*, OECD Publications.
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *Fit for the future 17th annual global CEO survey key findings in the technology industry*. Retrieved December 15, 2018, from <http://goo.gl/9DDxEy>
- Sawathweij, S. & Setthakorn, K. P. (2019). The study of job embeddedness and turnover intention of beauty assistant in department stores, Bangkok. *Journal of Humanities and Social Sciences, University of Phayao*, 7(2), 247-263.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, Social Capital Losses, and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. In Cummings L. Staw B. (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol. 3). Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1981, 235-281.
- Tandee, S., & Vorahan, V. (2017). Predictors of turnover intention of professional nurses in regional hospital, northeastern region of Thailand. *Journal of Nursing Sciences & Health*, 40(3), 116-125.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Retrieved September 15, 2018, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf