

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

สำหรับการค้นคว้าแบบอิสระนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงานและการลาออกหรือตั้งใจจะลาออกจากงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness)

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความพึงพอใจในงานไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในงานหรือการลาออก แต่จะต้องถูกเปลี่ยนไปเป็นความผูกพันต่อองค์กรเสียก่อน แล้วจึงจะไปมีผลต่อการคงอยู่ในงานหรือการลาออกอีกทีหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมขององค์กร (Steers, 1977) โดยมีการแสดงให้เห็นถึง

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร
- 2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Porter, 1974)

ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นตัวแปรที่จำแนกบุคคลผู้ที่ยังอยู่กับองค์กรกับผู้ที่ไม่ลาออก โดยผู้ที่จะคงอยู่กับองค์กรจะมีเหตุผล 3 ลักษณะ คือ

- 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment)
- 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment)
- 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะมององค์กรในทางบวก ซึ่งจะเกิดความรู้สึกที่ผูกพัน มีความต้องการและมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Meyer, Allen and Smith, 1993)

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Steers, 1977) ได้แก่

1) ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่างใน ความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2) ลักษณะงาน เช่น การมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงาน

3) ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูด และความรู้สึกของพนักงานอื่นๆ ที่มีต่อองค์กร

ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ พนักงานมีความเอาใจใส่เพิ่มขึ้น ความผูกพัน ต่องาน เพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น และองค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness)

ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายเรื่องการ ลาออกหรือตั้งใจจะลาออกได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม Mitchell และคณะ (2001) พบว่าคนที่ ลาออกจากองค์กรนั้น บางคนก็ไม่ได้มีความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) แต่ลาออก เนื่องจากสาเหตุอื่น ซึ่งบางอย่างก็ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องงานเลย และทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ 2 ทฤษฎีดังกล่าวก็นำมาใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงานได้ไม่คืนัก จึงได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการ ฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลยังสมัครใจทำงานเดิมของตนเอง ต่อไป ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

- ปัจจัยด้านองค์กรหรือด้านที่เกี่ยวกับตัวงานเอง (Organization หรือ On-the-Job)
- ปัจจัยด้านชุมชนหรือด้านที่นอกเหนืองาน (Community หรือ Off-the-Job)

ในแต่ละปัจจัยหลัก ประกอบด้วยปัจจัยอีก 3 ด้าน ได้แก่

- ความลงตัว (Fit)
- พันธะ (Links)
- สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice)

รวมเป็นปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย ดังนี้

ความลงตัว (Fit) หมายถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเองมีความเหมาะสม เข้ากันได้ดี และ อบอุ่นใจกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณเองเหมาะสมกับ องค์กร และสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะมีความรู้สึกเป็นมืออาชีพ และยังคงทำงานอยู่ ที่เดิมต่อไปก็มากขึ้นเท่านั้น

1) ความลงตัวในองค์กร (Fit to Organization) ค่านิยม เป้าหมายในอาชีพ และแผนการใน อนาคตของบุคคล ต้องไปกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร และสิ่งที่องค์กรต้องการจากบุคคลใน ขณะนั้น เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นต้น

2) ความลงตัวในชุมชน (Fit to Community) ความเหมาะสมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ภูมิอากาศ สิ่งอำนวยความสะดวก วัฒนธรรม การเมือง กิจกรรมบันเทิง เป็นต้น

พันธะ (Links) หมายถึงความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่าง บุคคล กับองค์กรหรือคนอื่นๆ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสังคม ทางจิตใจ ทางการเงิน ระหว่าง เพื่อน กลุ่ม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมซึ่งบุคคลและครอบครัวดำรงอยู่ มีผลทำให้บุคคลเลือกจะอยู่ ทำงานที่เดิมต่อไปมากกว่าลาออก ยังมีจำนวนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเครือข่ายต่างๆ เหล่านี้มากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะยังคงทำงานอยู่ที่เดิมต่อไปก็มากขึ้นเท่านั้น

3) พันธะในองค์กร (Links to Organization) ตัวอย่าง เช่น การมีอายุมากขึ้น การมีตำแหน่ง หน้าที่การงานสูง การเป็นคณะทำงานหรือกรรมการต่างๆ เป็นต้น

4) พันธะในชุมชน (Links to Community) ตัวอย่าง เช่น การสมรสแล้ว การมีลูกเล็กๆ ที่ ต้องการการดูแล กิจกรรมทางศาสนา งานอาสาสมัครที่ทำร่วมกับชุมชน เป็นต้น

สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรับรู้ว่าจะต้องสูญเสียไป ไม่ว่าจะเป็นด้าน วัตถุ หรือจิตใจ เมื่อออกจากงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อต้องย้ายไปอยู่สถานที่แห่งใหม่ (Relocate) ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าจะต้องสูญเสียสิ่งที่เคยได้รับจากองค์กร และสิ่งแวดล้อม มากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็มากขึ้นเท่านั้น

5) สิ่งที่ต้องสละเกี่ยวกับองค์กร (Organization-Related Sacrifice) ตัวอย่าง เช่น แม้งาน ใหม่จะได้รับเงินเดือนสูงกว่า แต่ก็ต้องเสียโอกาสที่จะได้เงินสวัสดิการของที่ทำงานเดิม ซึ่งให้ เฉพาะผู้ที่ทำงานมาเกิน 10 ปีขึ้นไป หรือเสียโอกาสที่จะได้เลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีปัจจัยของ การอยู่กับองค์กรมานานเป็นตัวหนึ่งในการพิจารณา เป็นต้น

6) สิ่งที่ต้องสละเกี่ยวกับชุมชน (Community-Related Sacrifice) ตัวอย่าง เช่น เมืองใหญ่ๆ มักมีสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อชีวิตและครอบครัวอย่างเพียบพร้อม เป็นต้น ว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพ ห้างสรรพสินค้า การคมนาคมที่สะดวกสบาย ฯลฯ การย้ายหรือลาออกไป ทำงานยังที่อื่นซึ่งมีความเจริญและความสะดวกสบายน้อยกว่า ก็จะต้องสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป เป็นต้น ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าจะต้องสูญเสียสิ่งที่เคยได้รับจากองค์กร และสิ่งแวดล้อมมาก เท่าไร โอกาสที่บุคคลจะตัดสินใจลาออกก็มากขึ้นเท่านั้น

สำหรับการศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษามีความต้องการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการคง การทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ แนวคิด หลักที่นำมาใช้ในการศึกษา คือการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) ซึ่งใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ ในงานได้ดีกว่าทฤษฎีหรือแนวคิดเรื่องการทำงานเดิม เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อ องค์กร เป็นต้น ที่อาจอธิบายเรื่องการลาออกได้ดี แต่นำมาใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงานได้ยังไม่ดีนัก

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน ยังให้ความสำคัญกับทั้งปัจจัยด้านชุมชน หรือปัจจัยนอกเหนืองาน พอๆ กับปัจจัยด้านองค์กร หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานเอง ซึ่งปัจจัย นอกเหนืองานนี้ บางครั้งไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับงานเลย (Non-Attitude Factors) ซึ่ง แตกต่างไปจากทฤษฎีหรือแนวคิดเรื่องการทำงานเดิม ที่มักกล่าวถึงเฉพาะทัศนคติต่อตัวงาน และ เน้นปัจจัยด้านองค์กร หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานเองเป็นหลัก ผู้ศึกษาคาดหวังว่าผลการศึกษาอาจ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยนอกเหนืองาน ซึ่งอาจนำมาอธิบายการคงการทำงาน ของ แพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ และนำไปสู่การเข้าใจถึง สาเหตุของการคงการทำงาน ของแพทย์ใน โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยทั่วไปได้ดียิ่งขึ้น

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

สนทนา เรือนปัญญา (2548) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ และเปรียบเทียบระดับความพึง พอใจในงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่ โดยวิธีการเก็บแบบสอบถามพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 187 คน จากจำนวนพยาบาลวิชาชีพ ทั้งหมด 857 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบไปด้วย แบบวัดความพึงพอใจในงานของรัชนี ดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของ Whitley & Putzier (1994) ซึ่งใช้วัดความพึงพอใจในงานทั้ง 4 ด้านคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่า ของงาน ด้านสัมพันธภาพในงานและด้านผลประโยชน์ตอบแทน และใช้แบบวัดความผูกพันต่อ องค์กรของ กาญจนา นุในกอง (2542) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer (1990) ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานโดยรวมและ

ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน สถานภาพ หรืออยู่ในแผนกที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน สถานภาพ ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และพยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสคู่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรสโสด ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในแผนกที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

รุ่ง มาลิก (2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่องานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภลัย อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภลัย ทั้งที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 200 คน จากทั้งหมด 214 คน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเกี่ยวกับความมั่นใจในการทำงาน คำถามเกี่ยวกับการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า คำถามเกี่ยวกับบรรยากาศการให้บริการ และคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่องานของพนักงาน 3 ด้านคือ ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ด้านการอุทิศตนในการทำงาน และด้านการใช้เวลาทำงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริการที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านความมั่นใจในการทำงาน ด้านการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า และด้านบรรยากาศในการให้บริการ โดยในส่วนของความผูกพันต่องาน พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภลัย อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม มีความผูกพันต่องาน และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร และประเภทสายงาน นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทสายงาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านบรรยากาศในการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร ประเภทสายงาน

2.3.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝังเครื่องในงาน

Mitchell และคณะ (2001) ได้ศึกษาการนำทฤษฎีการฝังเครื่องในงานมาใช้พยากรณ์การลาออกโดยสมัครใจของบุคลากรในธุรกิจที่มีอัตราการว่างงานต่ำ และอัตราการลาออกสูง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานร้านค้าปลีก จำนวน 177 ราย และพนักงานในโรงพยาบาล จำนวน 208 รายในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าการฝังเครื่องในงานมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Leave) และเมื่อควบคุมปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เพศ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การหางานใหม่ (Job Search) และการรับรู้ทางเลือกอื่น (Perceived Alternative) โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าการฝังเครื่องในงาน ก็ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ของพนักงานในเวลาต่อมาได้เป็นอย่างดี กล่าวคือยิ่งพนักงานมีการฝังเครื่องในงานมากเท่าไร ความตั้งใจจะลาออกจากงานและการลาออกจากงานจริงๆ ก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น

Lee และคณะ (2004) ได้ศึกษาการฝังเครื่องในงานของพนักงานธนาคาร จำนวน 829 รายในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยแบ่งการฝังเครื่องในงานออกเป็น 2 ปัจจัย คือปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานเอง และปัจจัยนอกเหนืองาน (On-the-Job and Off-the-Job Embeddedness) พบว่าปัจจัยนอกเหนืองาน มีความสัมพันธ์กับการลาออกโดยสมัครใจและการหยุดงานโดยไตร่ตรองไว้ล่วงหน้า (Volitional Absences) ของพนักงานในเวลาต่อมาอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานเอง ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว แต่ในขณะเดียวกัน พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานเอง มีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ปัจจัยนอกเหนืองาน กลับไม่พบมีความสัมพันธ์ดังกล่าว

พันธพงศ์ ตาเรืองศรี(2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออายุแพทย์ในการคงการรับราชการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออายุแพทย์ในการคงการรับราชการในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขนอกกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คืออายุแพทย์ ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่อยู่ในเขตต่างจังหวัดทั้ง 75 จังหวัดทั่วประเทศไทย จำนวน 171 คน โดยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งสามารถแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและความตั้งใจจะอยู่หรือลาออก ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยนำมาจากแบบสำรวจมาตรฐาน Organization Commitment Questionnaire (OCQ) ของ Mowday, Steers และ

Porter (1979) (อ้างใน Luthans (1992)) ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการฝังตริงในงาน โดยสร้างตามทฤษฎีของ Mitchell และคณะ (2001) และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านสาเหตุของการคงการรับราชการและได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลทั่วไป ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการฝังตริงในงาน ระหว่างอายุแพทย์กลุ่มที่ไม่คิดจะลาออก กับกลุ่มที่คิดจะลาออก ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในทางบวกต่ออายุแพทย์ในการคงการรับราชการ ได้แก่ ความเข้ากันได้กับชุมชนที่อาศัย ความเข้ากันได้กับโรงพยาบาล ชุมชนมีสิ่งอำนวยความสะดวก ความรู้สึกมั่นคงจากการอยู่ในระบบราชการ และการได้รับเกียรติจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งพบความสัมพันธ์ระหว่างการได้อยู่ที่เดียวกันกับคู่สมรส กับการคงการรับราชการต่อไป อายุแพทย์มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ในขณะที่มีการฝังตริงในงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของอายุแพทย์ 2 กลุ่มด้วย t-test พบว่าอายุแพทย์กลุ่มที่ไม่คิดจะลาออก มีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการฝังตริงในงานโดยรวม มากกว่ากลุ่มที่คิดจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร กับอัตราการคงอยู่ในงาน โดยมีการฝังตริงในงานเป็นตัวแปรควบคุม กลับพบว่าความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราการคงอยู่ในงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการฝังตริงในงาน กับอัตราการคงอยู่ในงาน พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการคงการรับราชการ ได้แก่ ตัวแปรการฝังตริงในงาน และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก