

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

สำหรับการค้นคว้าแบบอิสระนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงานและการลาออกหรือตั้งใจจะลาออกจางาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness)

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นทัศนคติ อารมณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน โดยผู้ที่มีความพอใจจะเป็นผู้ที่ชอบมากกว่าไม่ชอบงานที่ทำอยู่ การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 3 แนวทาง แนวทางแรก มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยเห็นว่าความพึงพอใจในงาน เป็นมโนทัศน์รวมที่สะท้อนให้เห็นถึงความชอบหรือความไม่ชอบของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นสภาวะภายในจิตใจหรืออารมณ์ที่เป็นภาพรวมของความพึงพอใจของบุคคล แนวทางที่สอง มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน โดยเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นมโนทัศน์ที่จำแนกออกเป็นด้านๆ อย่างอิสระ แนวทางที่สาม มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงาน โดยมองว่าความพึงพอใจในงานเป็นการกระทำเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคล (Jewell, 1998)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทฤษฎีหนึ่ง คือทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) (Hackman & Oldham, 1976) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะงาน 5 อย่างได้แก่

- 1) งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย
- 2) งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง
- 3) งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ
- 4) งานที่ผู้ทำมีความอิสระในการทำงานและตัดสินใจ
- 5) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของข้อดี ข้อควรปรับปรุง

ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่มีอยู่ 3 ภาวะ ได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

## 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความพึงพอใจในงานไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในงานหรือการลาออก แต่จะต้องถูกเปลี่ยนไปเป็นความผูกพันต่อองค์กรเสียก่อน แล้วจึงจะไปมีผลต่อการคงอยู่ในงานหรือการลาออกอีกทีหนึ่ง (Steers, 1977)

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมขององค์กร (Steers, 1977) โดยมีการแสดงให้เห็นถึง

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร
- 2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์กร (Porter, 1974)

ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นตัวแปรที่จำแนกบุคคลผู้ที่ยังอยู่กับองค์กรกับผู้ที่ลาออก โดยผู้ที่คงอยู่กับองค์กรจะมีเหตุผล 3 ลักษณะ คือ

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

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

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Steers, 1977) ได้แก่

- 1) ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
- 2) ลักษณะงาน เช่น การมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 3) ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรที่ผ่านมาในอดีตตลอดจนคำพูด และความรู้สึกของพนักงานอื่นๆ ที่มีต่อองค์กร

ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ พนักงานมีความเอาใจใส่เพิ่มขึ้น ความผูกพันต่องาน เพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น และองค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

## 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness)

ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายเรื่องการลาออกหรือตั้งใจจะลาออกได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม Mitchell และคณะ (2001) พบว่าคนที่ลาออกจากองค์กรนั้น บางคนก็ไม่ได้มีความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) แต่ลาออกเนื่องจากสาเหตุอื่น ซึ่งบางอย่างก็ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องงานเลย และทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ 2 ทฤษฎีดังกล่าวก็นำมาใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงานได้ไม่ตื้อนัก จึงได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลยังสมัครใจทำงานเดิมของตนเองต่อไป 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 และอบอุ่นใจกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณเองเหมาะสมกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะมีความรู้สึกเป็นมืออาชีพ และยังคงทำงานอยู่ที่เดิมต่อไปก็มากขึ้นเท่านั้น

1) **ความลงตัวในองค์กร (Fit to Organization)** ค่านิยม เป้าหมายในอาชีพ และแผนการในอนาคตของบุคคล ต้อง ไปกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร และสิ่งที่องค์กรต้องการจากบุคคลในขณะนั้น เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นต้น

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

**พันธะ (Links)** หมายถึงความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างบุคคล กับองค์กรหรือคนอื่นๆ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสังคม ทางจิตใจ ทางการเงิน ระหว่าง

เพื่อน กลุ่ม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมซึ่งบุคคลและครอบครัวดำรงอยู่ มีผลทำให้บุคคลเลือกจะอยู่ทำงานที่เดิมต่อไปมากกว่าลาออก ยังมีจำนวนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเครือข่ายต่างๆ เหล่านี้มากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะยังคงทำงานอยู่ที่เดิมต่อไปก็มากขึ้นเท่านั้น

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

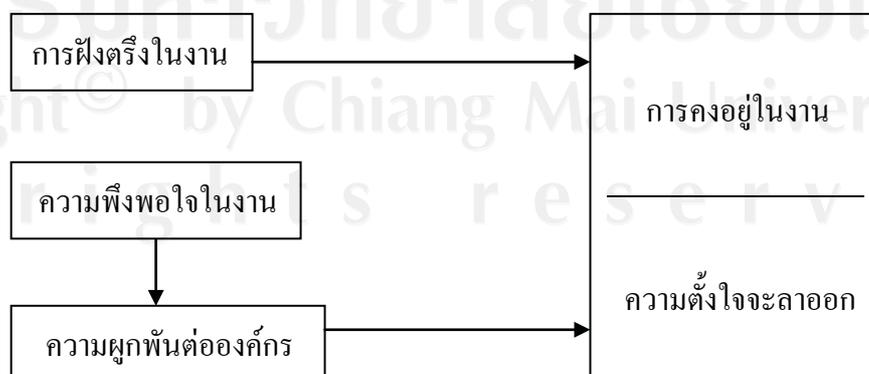
4) พันธะในชุมชน (Links to Community) ตัวอย่าง เช่น การสมรสแล้ว การมีลูกเล็กๆ ที่ต้องการการดูแล กิจกรรมทางศาสนา งานอาสาสมัครที่ทำร่วมกับชุมชน เป็นต้น

สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรับรู้ว่าจะต้องสูญเสียไป ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ หรือจิตใจ เมื่อออกจากงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อต้องย้ายไปอยู่สถานที่แห่งใหม่ (Relocate) ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าตนเองจะต้องสูญเสียสิ่งที่เคยได้รับจากองค์กร และสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็มากขึ้นเท่านั้น

5) สิ่งที่ต้องสละเกี่ยวกับองค์กร (Organization-Related Sacrifice) ตัวอย่าง เช่น เมื่องานใหม่จะได้รับเงินเดือนสูงกว่า แต่ก็ต้องเสียโอกาสที่จะได้เงินสวัสดิการของที่ทำงานเดิม ซึ่งให้เฉพาะผู้ที่ทำงานมาเกิน 10 ปีขึ้นไป หรือเสียโอกาสที่จะได้เลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีปัจจัยของการอยู่กับองค์กรมานานเป็นตัวหนึ่งในการพิจารณา เป็นต้น

6) สิ่งที่ต้องสละเกี่ยวกับชุมชน (Community -Related Sacrifice) ตัวอย่าง เช่น เมืองใหญ่มักมีสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อชีวิตและครอบครัวอย่างเพียงพอ เป็นต้นว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพ ห้างสรรพสินค้า การคมนาคมที่สะดวกสบาย ฯลฯ การย้ายหรือลาออกไปทำงานยังที่อื่นซึ่งมีความเจริญและความสะดวกสบายน้อยกว่า ก็จะต้องสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป เป็นต้น

สรุปตัวแบบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการฝังตรึงในงาน กับการคงอยู่ในงาน และความตั้งใจจะลาออก ดังนี้



สำหรับการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษามีความต้องการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการลง  
 การทำงานของบุคลากรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลเทพปัญญา แนวคิดหลักที่นำมาใช้ในการ  
 การศึกษา คือการฝังตรึงในงาน ( Job Embeddedness) ซึ่งใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงาน ได้ดีกว่า  
 ทฤษฎีหรือแนวคิดเรื่องการทำงานเดิม เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น ที่  
 อาจอธิบายเรื่องการลาออกได้ดี แต่นำมาใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงาน ได้ยังไม่ดีนัก

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน ยังให้ความสำคัญกับทั้งปัจจัยด้านชุมชน  
 หรือปัจจัยนอกเหนืองาน พอๆ กับปัจจัยด้านองค์กร หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานเอง ซึ่งปัจจัย  
 นอกเหนืองานนี้ บางครั้งไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับงานเลย (Non-Attitude Factors) ซึ่ง  
 แตกต่างไปจากทฤษฎีหรือแนวคิดเรื่องการทำงานเดิม ที่มักกล่าวถึงเฉพาะทัศนคติต่อตัวงาน และ  
 เน้นปัจจัยด้านองค์กร หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานเองเป็นหลัก ผู้ศึกษาคาดหวังว่าผลการศึกษาอาจ  
 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยนอกเหนืองาน ซึ่งอาจนำมาอธิบายการคงการทำงานของ  
 บุคลากรทางการพยาบาลได้ดียิ่งขึ้น

## 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

สายชล สิริวัฒนไพศาล (2548) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
 พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สุพรรณบุรี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพยาบาล  
 วิชาชีพที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 6 เดือน จำนวน 345 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้  
 ศึกษาพัฒนาขึ้นมาเอง โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์เชื่อถือได้ สถิติที่ใช้  
 วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผล  
 การศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สุพรรณบุรี มีระดับความพึงพอใจ  
 รายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีเพียง 4 รายที่องค์ประกอบ ที่อยู่ในระดับปานกลาง  
 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และเงินเดือน  
 ค่าจ้าง โดยเงินเดือนค่าจ้างมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจในด้านปัจจัยงูใจ  
 พบว่าปัจจัยค่าจ้าง และภาพรวม ยังอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 7 ด้านที่แตกต่างมีระดับ  
 ความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงานและนโยบายและการบริหารงานแตกต่างกัน หอผู้ป่วยที่  
 ปฏิบัติงานและการอบรมที่แตกต่างมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน

### 2.3.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

สนทนา เรือนปัญญา (2548) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ และเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยวิธีการเก็บแบบสอบถามพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 187 คน จากจำนวนพยาบาลวิชาชีพทั้งหมด 857 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบไปด้วย แบบวัดความพึงพอใจในงานของรัชนี ตุงคสวัสดิ์ (2545) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของ Whitley & Putzier (1994) ซึ่งใช้วัดความพึงพอใจในงานทั้ง 4 ด้านคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในงานและด้านผลประโยชน์ตอบแทน และใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ กาญจนานุกาญจน (2542) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer (1990) ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานโดยรวมและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน สถานภาพ หรืออยู่ในแผนกที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุต่างกัน สถานภาพ ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และพยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสคู่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรสโสด ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในแผนกที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

รุ่ง มาสิค (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่องานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภดลย์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภดลย์ ทั้งที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 200 คน จากทั้งหมด 214 คน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเกี่ยวกับความมั่นใจในการทำงาน คำถามเกี่ยวกับการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า คำถามเกี่ยวกับบรรยากาศการให้บริการ และคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่องานของพนักงาน 3 ด้านคือ ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน การอุทิศตนในการทำงาน และการใช้เวลาทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริการที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านความมั่นใจในการทำงาน ด้านการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า และด้านบรรยากาศในการให้บริการ โดยในส่วนของความผูกพันต่องาน พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภดลย์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม มี

ความผูกพันต่องาน และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร และประเภทสายงาน นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทสายงาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านบรรยากาศในการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร ประเภทสายงาน

### 2.3.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝังตรึงในงาน

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

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

พันธพงศ์ ตาเรืองศรี (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออายุรแพทย์ในการ  
 คงการรับราชการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัย  
 ที่มีอิทธิพลต่ออายุรแพทย์ในการคงการรับราชการในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขนอก  
 กรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลทั่วไป ความพึงพอใจในงาน ความ  
 ผูกพันต่อองค์กร และการฝังตริงในงาน ระหว่างอายุรแพทย์กลุ่มที่ไม่คิดจะลาออก กับกลุ่มที่คิดจะ  
 ลาออก โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คืออายุรแพทย์ ในโรงพยาบาลสังกัด  
 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่อยู่ในเขตต่างจังหวัดทั้ง 75 จังหวัดทั่วประเทศไทย จำนวน  
 171 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในทางบวกต่ออายุรแพทย์ในการคงการรับราชการ  
 ได้แก่ ความเข้ากันได้กับชุมชนที่อาศัย ความเข้ากันได้กับโรงพยาบาล ชุมชนมีสิ่งอำนวยความสะดวก  
 ความรู้สึกมั่นคงจากการอยู่ในระบบราชการ และการได้รับเกียรติจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง  
 พบความสัมพันธ์ระหว่างการได้อยู่ที่เดียวกันกับคู่สมรส กับการคงการรับราชการ ต่อไป อายุร  
 แพทย์มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ในขณะที่มีการฝังตริงใน  
 งาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของอายุรแพทย์ 2 กลุ่มด้วย t-test  
 พบว่าอายุรแพทย์กลุ่มที่ไม่คิดจะลาออก มีความพึงพอใจในงาน ความ ผูกพันต่อองค์กร และการฝัง  
 ตริงในงาน โดยรวม มากกว่ากลุ่มที่คิดจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการ  
 วิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร กับอัตราการ  
 คงอยู่ในงาน โดยมีการฝังตริงในงานเป็นตัวแปรควบคุม กลับพบว่าความพึงพอใจในงาน และ  
 ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราการคงอยู่ในงาน ในขณะที่การฝังตริงในงาน มี  
 ความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราการคงอยู่ในงาน ทั้งเมื่อมีความพึงพอใจในงานและ ความผูกพันต่อ  
 องค์กรเป็นตัวแปรควบคุม