

ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน : การทบทวนวรรณกรรม

Job Embeddedness Theory: A Literature Review

เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐกร¹ สมฉวี ศิริโสภณา² มัญชรี ผอบทิพย์³ และ ณัทกิจพัฒน์ หอมวิจิตรกุล⁴
(Kevalin Puangyoykeaw Setthakorn¹, Somchawee Sirisopana², Muncharee Phaobthip³
and Nutkijphut Homvijitkul⁴)

บทคัดย่อ

ในสภาพแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบันที่การลาออกจากงานเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งและง่ายตาย ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน จึงเป็นทฤษฎีหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมในการศึกษาเกี่ยวกับการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีการฝังตรึงในงานสามารถทำนายการลาออกของพนักงานได้ดีกว่า ทฤษฎีดั้งเดิม เช่น ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยทฤษฎีการฝังตรึงในงานนั้น เปลี่ยน มุมมองในการมองการลาออกของพนักงานจากการมุ่งหาสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานลาออก ไปเป็นปัจจัยที่ส่งผล ให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร และมุ่งเน้นหาปัจจัยที่รั้งไม่ให้พนักงานลาออกจากงานปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ จาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ความลงตัว ความเชื่อมโยง และสิ่งที่ต้องเสียสละ อย่างไรก็ตามการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีการฝังตรึงในงานและบทความงานวิจัยฉบับภาษาไทยยังมีปริมาณน้อย บทความนี้จึงเขียนขึ้นเพื่อ วัตถุประสงค์ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีพื้นฐานของการฝังตรึงในงาน กำหนดชื่อทฤษฎีและตัว แปรเพื่อความสะดวกคล่องในการใช้งาน และมุ่งหวังให้ผู้อ่านสามารถนำความรู้ไปสู่การต่อยอดในการพัฒนา งานวิจัยใหม่ๆ ตลอดจนสามารถนำไปใช้อ้างอิงต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: การฝังตรึงในงาน การคงอยู่ในงาน การตั้งใจลาออก

¹ อาจารย์ ดร. ประจำภาควิชาการบริหารทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 10240

² อาจารย์ ประจำภาควิชาการบริหารทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 10240

³ นักวิชาการอิสระ

⁴ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการฟุตบอลอาชีพ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา

Department of General Administration Faculty of Business Administration Ramkhamhaeng University 10240

Corresponding author: kevalinsetthakorn@gmail.com

ABSTRACT

In today's business environment where employee turnover is one of the main focuses of the company, Job Embeddedness (JE) theory is gaining its popularity in academic research field. Studies found that job embeddedness is a better predictor of employee turnover than traditional factors like job satisfaction and organization commitment. Job Embeddedness theory change the perspective of how academicians study employees' turnover from traditional view of asking why people left to why do they stay standpoint. Job Embeddedness consists of three variables that is fit, link, and sacrifice factors. Job embeddedness researches and articles particularly in Thai language is rather scarce and have not been giving much attention from Thai researchers. Therefore, the objectives of this article are to examine fundamental knowledges of job embeddedness theory, to review job embeddedness literatures, to unify Thai name of variables used in the theory, and lastly to provide additional academic article in Thai as a resource for future references.

Keywords: Job embeddedness, Job retention, Turnover Intention

Article history: Received 6 April 2018, Accepted 21 September 2018

1. บทนำ

“ทำอย่างไรพนักงานจึงจะไม่ลาออกจากงาน” เป็นคำถามสำคัญที่ทุกองค์กรแทบจะทุกแห่งในปัจจุบันพยายามหาคำตอบ คงปฏิเสธไม่ได้ว่าการลาออกจากงานของพนักงาน เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่อยากจะเกิดขึ้น เนื่องจากการลาออกก่อให้เกิดความสูญเสียทางด้านต้นทุน เช่น ต้นทุนจากการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และต้นทุนในการบริหารงาน นอกจากนี้การลาออกยังก่อให้เกิดผลเสียทางตรงจากการลดลงของผลผลิตเนื่องจากการสูญเสียแรงงาน จนถึงผลเสียทางอ้อมจากการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังทำงานอยู่ การลาออกจึงส่งผลกระทบต่อองค์กร กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มทีมงาน และตัวพนักงานเอง (Jones, 2004) นอกจากนี้การลาออกของพนักงานที่มีคุณภาพที่หาคนมาทำงานทดแทนได้ยาก ยังส่งผลให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความวุ่นวายในองค์กรอีกด้วย (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008)

การลาออกนั้นเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น โดยสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่ง ได้แก่ โอกาสในการหางานนั้นมีมากขึ้น พนักงานมีสิทธิเลือกงานได้มากขึ้น โดยเฉพาะบุคคลที่มีความสามารถและเป็นที่ต้องการ รวมถึงคนมีความคิดอยากเป็นเจ้าของธุรกิจมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ วิธีการ แนวทางในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จากที่กล่าวมา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการตั้งใจลาออกของพนักงาน (Employee intention to leave) การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee retention) จึงเป็นที่สนใจและได้รับความนิยมในการศึกษา โดยตัวแปรที่ได้รับความนิยมในการศึกษาเช่น ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) นั้นได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และการบริหารจัดการ (สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์และคัคนางค์ มณีศรี, 2556)

นอกจากตัวแปรดังกล่าวแล้ว Mitchell et al. (2001) ได้นำเสนอทฤษฎีการฝังตรึงในงาน (Job embeddedness; JE) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในงานปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างไปจากมุมมองเดิมที่มุ่งศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกหรือความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยการเปลี่ยนสิ่งที่มุ่งเน้นไปที่การรักษาไว้ซึ่งพนักงานแทน หรือเปลี่ยนคำถามจากเดิมว่า “ทำไมพนักงานถึงลาออก” ไปเป็น “ทำไมพนักงานถึงไม่ลาออก” ทฤษฎีดังกล่าวมุ่งเน้นศึกษา “แรงยึด” (Constraining forces) หรือ “ใยแมงมุม” (Spider web) ที่ยึดพนักงานไว้ไม่ให้ออกจากงาน Mitchell et al. ยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่ลาออกจากงาน อาจยังมีความพึงพอใจในงานเดิมอยู่ มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง แต่อาจจะลาออกด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ลาออกเพื่อศึกษาต่อ มีปัญหาด้านสุขภาพ ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีความไม่พอใจในงานและไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรก็อาจจะยังคงสถานะอยู่กับองค์กรต่อไปก็เป็นที่ได้จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ทฤษฎีการฝังตรึงในงานทำนายการลาออกของพนักงานได้ดีกว่าทฤษฎีดั้งเดิม ที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Mitchell & Lee, 2001; Holtom & Inderrieden, 2006; Reitz & Anderson, 2011; Darrat, Burton and Bennett, 2017)

ทฤษฎีการฝังตรึงในงานประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ความลงตัว (Fit) ความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) ซึ่งแต่ละส่วนมีความสำคัญทั้งในงาน (On-the-Job) และนอกงาน (Off-the-Job) ดังนั้นการศึกษาทฤษฎีการฝังตรึงในงานจึงต้องดูข้อมูลทั้ง 6 มิติ เพื่อครอบคลุมปัจจัยทุกด้านของชีวิตพนักงาน เนื่องจากการตัดสินใจลาออกของพนักงานอาจจะประกอบไปด้วยหลายปัจจัยทั้งเกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กรนั้นๆ เช่น ความไม่พอใจในเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้า งานที่มีปริมาณมากจนเกินไป การเจ็บป่วยของบุคลากร การย้ายตามคู่สมรส การย้ายบ้านเพื่อการศึกษาของบุตร ซึ่งทำให้การเดินทางไปทำงานไม่สะดวก โดยพนักงานจะคำนึงถึงข้อเสียและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการตัดสินใจลาออกเปรียบเทียบกับ การคงอยู่กับองค์กร โดยพบว่าหากบุคคลมีความฝังตรึงในงานทั้งมิติของในงานและนอกงาน จะมีความเป็นไปได้สูงที่บุคคลนั้นจะคงอยู่กับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมของต่างประเทศพบว่าทฤษฎีการฝังตรึงในงานได้รับความนิยมและมีความสนใจอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และมีบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ที่พิสูจน์ถึงความสำเร็จและความเป็นไปได้ของทฤษฎีที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารต่างทั่วโลกเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เป็นที่น่าเสียดายที่บทความภาษาไทยเกี่ยวกับทฤษฎีการฝังตรึงในงานรวมถึงสื่อที่เผยแพร่เกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าวยังมีจำนวนน้อย จุดประสงค์หลักของบทความนี้จึงถูกเขียนขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการที่ว่า ทฤษฎีการฝัง

ตรึงในงานคืออะไร ประกอบไปด้วยตัวแปรอะไร และดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ต่อการวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานทฤษฎีการฝังตรึงในงาน (Job embeddedness; JE)
2. กำหนดนิยามและความหมายของตัวแปรในกรอบทฤษฎีการฝังตรึงในงาน
3. ทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีการฝังตรึงในงาน บันทึกสาระสำคัญ รวมถึงจัดแบ่งหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ

วิธีการศึกษา

บทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมแบบทฤษฎี โดยศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเอกสารต่างๆ เช่น บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ พจนานุกรม ทั้งการศึกษาวรรณกรรมที่ตีพิมพ์ในรูปแบบกระดาษและการสืบค้นข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผ่านฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ Science Direct, Scopus และ Google Scholar โดยใช้คำสำคัญในการสืบค้น (Keyword) ได้แก่คำว่า “Job Embeddedness” “ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน” และ “การฝังลึกในงาน”

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 คำที่ใช้และความหมายของการฝังตรึงในงาน

ชื่อของทฤษฎี “การฝังตรึงในงาน” นั้นเป็นการแปลจากชื่อทฤษฎีภาษาอังกฤษ คือ “Job embeddedness” (นิยมย่อว่า JE) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังไม่มีข้อกำหนดคำแปลภาษาไทยที่เห็นตรงกัน โดยจะเห็นได้จากการใช้ที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตามแต่ละวรรณกรรมและผู้เขียน โดยตัวอย่างคำแปลภาษาไทยที่ได้มีการใช้เรียกแทน Job embeddedness เช่น การฝังตรึงในงาน การฝังลึกในงาน การยึดมั่นในงานอย่างลึกซึ้ง ความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างลึกซึ้ง ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ผู้ทบทวนวรรณกรรมศึกษาจากพจนานุกรมศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544 คำศัพท์เฉพาะสำหรับแพทยศาสตร์ แล้วนั้นคำว่า “Embedding” จะสามารถแปลเป็นภาษาไทยได้ว่า “การฝังตรึง” บทความนี้จึงเห็นสมควรจะใช้คำตามพจนานุกรมศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน ว่า “การฝังตรึงในงาน” ในการเรียกทฤษฎี “Job embeddedness” นอกจากนี้หากศึกษาต่อไปในความหมายของภาษาไทย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ระบุว่า คำว่า “ฝัง” หมายถึง การจมหรือทำให้จมลงไปจากระดับพื้นจนมิดทั้งหมดหรือมิดแต่บางส่วนทำให้จมติดแน่นอยู่ในสิ่งต่างๆ เช่น ฝังศพ ฝังเสา ฝังเพชร ฝังลาย ส่วนคำว่า “ตรึง” หมายถึง ทำให้อยู่กับที่หรืออยู่คงที่ เช่น ตรึงเข้าศึก ตรึงราคาสินค้าไว้ ดังนั้นแนวคิดทฤษฎี “การฝังตรึงในงาน” จึงเสมือน การจมหรือทำให้อยู่กับที่กับงานนั้นๆ เสมือนติดอยู่ที่ตาข่ายหรือใยแมงมุม ที่ไม่สามารถออกได้ คนที่มีการฝังตรึงยิ่งสูงยิ่งเป็นการยากที่จะออกจากสิ่งนั้น

ทฤษฎีการฝังตรึงในงานเป็นมุมมองใหม่ในการอธิบายการคงอยู่ของพนักงาน โดยมุ่งเน้น**ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ แทนที่จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก** เนื่องจากเหตุผลในการคงอยู่อาจจะไม่ใช่เหตุผลที่ตรงกันข้ามในการลาออก หรือไม่ใช่ผลตรงกันข้ามของกันและกัน (Holtom, Mitchell & Lee, 2006) ปัจจัยในการคงอยู่นั้นแตกต่างอย่างมากกับปัจจัยที่ทำให้ลาออกจากงาน เช่นเดียวกันกับความพึงพอใจในงานที่ Herzberg (1996) กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) นั้นแตกต่างจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงาน ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

จากมุมมองดังกล่าวของทฤษฎีการฝังตรึงในงานที่แตกต่างจากการศึกษาแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นศึกษากระบวนการทางจิตวิทยาของกระบวนการการลาออก (Psychological process of withdrawal) ทำให้ทฤษฎีการฝังตรึงในงานมีความครอบคลุม และนำไปใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้มากกว่า ซึ่งทำให้มีอำนาจในการทำนายการลาออกและการตั้งใจลาออกของพนักงานได้ดีกว่า (Holtom & Inderrieden, 2006; Holtom & O'Neill, 2004)

2.2. องค์ประกอบของทฤษฎีการฝังตรึงในงาน

ทฤษฎีการฝังตรึงในงานมีรากฐานมุมมองมาจากทฤษฎีสนามของ Lewin (1951) ที่อธิบายว่าองค์ประกอบต่างๆ ในชีวิตของบุคคลนั้นมี 3 อย่าง ได้แก่ ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน ความเป็นสิ่งแวดล้อมของชีวิต (Life space) และความเป็นสิ่งเฉพาะในตัวบุคคล โดยสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล ประกอบไปด้วย ที่ทำงาน โรงเรียน ครอบครัว ศาสนา เป็นต้น (Reitz & Anderson, 2011) ดังนั้นทฤษฎีการฝังตรึงในงานจึงประกอบไปด้วย 3 ตัวแปรในการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับทฤษฎีของ Lewin ได้แก่ ความลงตัว (Fit) ความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ต้องเสียสละ (Sacrifice) โดยแบ่งออกเป็นทั้งปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานหรือภายในงาน (Organizational embeddedness หรือ On-the-job embeddedness) และปัจจัยเกี่ยวกับชุมชนหรือปัจจัยภายนอกงาน (Community embeddedness หรือ Off-the-job) ทั้งสิ้น 6 มิติ

เช่นเดียวกับชื่อทฤษฎี การแปลชื่อองค์ประกอบหลักจากภาษาอังกฤษได้แก่ คำว่า “Fit” “Link” และ “Sacrifice” มาเป็นภาษาไทยนั้นยังไม่มีการใช้คำที่เห็นตรงกัน งานของสลักจิต ต้นตัญญูทวีวัฒน์ และคณางค์ มณีสรี (2556) ใช้ภาษาไทยแทนตัวแปรทั้ง 3 ว่า “ความลงตัว” “ความเชื่อมโยง” และ “การยอมสละ” ญัฐพร จริยะปัญญา (2556) ใช้แทนว่า “ความเหมาะสมสอดคล้อง” “ความเชื่อมโยง” และ “สิ่งที่ต้องสละ” ส่วนงานของระวี อรรถวิสัย (2555) ใช้แทนว่า “ความเหมาะสม” “การเชื่อมต่อ” และ “ความเสียสละ” จากการศึกษาพจนานุกรมศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 “Fit” แปลว่า ความพอเหมาะ “Link” แปลว่า เชื่อมโยง แต่ไม่พบคำแปลสำหรับ “Sacrifice” อย่างไรก็ตาม หากศึกษาถึงบริบทและความหมายที่ผู้คิดค้นทฤษฎีอยากจะสื่อ การนำคำแปลตามพจนานุกรมมาใช้นั้น อาจไม่สามารถสื่อความหมายได้เพียงพอ ดังนั้นบทความนี้จึงขอเลือกใช้ชื่อแทนตัวแปรที่ผู้ทบทวนวรรณกรรมเห็นว่าเหมาะสม ได้แก่ ความลงตัว (Fit) ความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) ในการแทนองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ส่วนนิยามขององค์ประกอบทั้ง 3 นั้นจะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อถัดไป

2.2.1 ความลงตัว (Fit)

ความลงตัว หมายถึง ความเข้ากันได้และความพอดีของพนักงานที่มีต่อมุมมองด้านต่างๆ ในชีวิต และกับสิ่งแวดล้อมโดยรอบ เช่น ค่านิยมส่วนบุคคล คุณค่าในตัวพนักงาน เป้าหมายในชีวิต และวัฒนธรรม ยิ่งมีความลงตัวมากเท่าไร พนักงานยิ่งรู้สึกยึดติดกับงานและองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ความลงตัวนั้นแบ่งย่อยจากมิติปัจจัยภายในและภายนอกงานออกเป็นระหว่างตนเองกับองค์กรและชุมชนโดยรอบ

ความลงตัวกับองค์กร (Fit-Organization) ได้แก่ ทิศนคติของพนักงานในมุมมองด้านความเข้ากันได้ของตัวพนักงานกับองค์กร เช่น เป้าหมายในเส้นทางอาชีพ ตารางเวลาการทำงาน ปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน เช่น ความรู้ ทักษะ และความสามารถต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและความต้องการของงาน

ความลงตัวกับชุมชน (Fit-Community) ได้แก่ สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ สภาพอากาศ สถานที่พักอาศัย ความเชื่อทางศาสนา และมุมมองทางการเมืองของชุมชนที่สอดคล้องและเข้ากันได้กับทัศนคติส่วนตัวของพนักงาน

2.2.2 ความเชื่อมโยง (Link)

ความเชื่อมโยง หมายถึง ระดับความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้หนึ่งกับบุคคลอื่น ทั้งในมิติที่เกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกงาน โดยหากบุคคลมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากเพียงใด ก็จะก่อให้เกิดความพึงตรึงมากตามไปด้วย

ความเชื่อมโยงกับองค์กร (Link-Organization) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับคนในองค์กร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน การเป็นสมาชิกหรือผู้บริหารในคณะทำงานหรือกรรมการ การมีเพื่อนร่วมงานที่ต้องพึ่งพาตนเองหลายคน การสังกัดเป็นสมาชิกชมรมในองค์กร ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยากแก่การลาออก

ความเชื่อมโยงกับชุมชน (Link-Community) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับคนในชุมชนที่อยู่อาศัย ครอบครัว ญาติ มิตรสหาย การเป็นสมาชิกในกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มสังคมอื่นๆ ทำให้ยากแก่การย้ายถิ่นที่อยู่อาศัยหรือถิ่นฐาน และแน่นอนว่าการอาศัยในชุมชนเดิมย่อมส่งผลต่อการอยู่ในงานเดิมเช่นกัน

2.2.3 สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice)

สิ่งที่ต้องสละ หมายถึง การคำนึงถึงสิ่งที่ต้องสูญเสียเมื่อต้องลาออกจากการงาน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรมที่มีค่าในทางวัตถุ หรือนามธรรมที่มีค่าทางจิตใจก็ได้ หากสิ่งที่ต้องสละหรือสูญเสียมีมากเท่าไร การลาออกของพนักงานจะเป็นไปได้ยากมากขึ้นเท่านั้น

สิ่งที่ต้องสละกับองค์กร (Sacrifice-Organization) ได้แก่ การสูญเสียสวัสดิการบำนาญหรือบำนาญ มิตรภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความน่าสนใจของงาน ผลตอบแทนทางด้านการเงิน ความมั่นคงในงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการยอมรับในสังคมจากหน้าที่การงานในปัจจุบัน

สิ่งที่ต้องสละกับชุมชน (Sacrifice-Community) ได้แก่ การเป็นสมาชิกของกลุ่มขององค์กรต่างๆ ในชุมชน ความสะดวกสบายจากสิ่งอำนวยความสะดวกภายในชุมชน ความเคารพนับถือจากผู้คนในชุมชน

ตารางที่ 1 สรุปมิติต่างๆ ในทฤษฎีการฝังตรึงในงาน 6 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานจะนำมาคิดวิเคราะห์ พิจารณา เปรียบเทียบ ในการพิจารณาทางเลือกสำหรับงานใหม่หรือการคงอยู่กับองค์กรเดิม ผ่านการเปรียบเทียบต้นทุนในการโยกย้าย (Switching costs) หากพนักงานพบว่างานและชุมชนโดยรอบมีค่านิยมที่ตรงกับตัวเอง มีเพื่อนร่วมงานเพื่อนบ้านที่ดี สวัสดิการในการทำงานและความยอมรับนับถือจากสังคมโดยรอบดี สิ่งเหล่านี้จะทำให้ต้นทุนสูงในการย้ายงานสูง ทำให้เป็นการยากที่พนักงานคนดังกล่าวจะลาออกจากงาน ความฝังตรึงในงานจึงมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกและการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 1 สรุปมิติในทฤษฎีการฝังตรึงในงาน

มิติ	องค์กร (Organization)	ชุมชน (Community)
ความลงตัว (Fit)	1. ความเข้ากันได้หรือความพอดีในความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร (Fit-Organization)	2. . ความเข้ากันได้หรือความพอดีในความรู้สึกของพนักงานต่อชุมชนและสังคมโดยรอบ (Fit-Community)
ความเชื่อมโยง (Link)	3. ความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นในองค์กร (Link-Organization)	4. อิทธิพลของครอบครัว สถาบันทางสังคมและชุมชนที่อาศัยอยู่ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ (Link-Community)
สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice)	5. สิ่งที่ต้องสูญเสียหากลาออกจากองค์กร (Sacrifice-Organization)	6. สิ่งที่ต้องสูญเสียหากต้องห่างจากชุมชน (Sacrifice-Community)

ที่มา : Mitchell et al.(2001), Reitz & Anderson (2011)

2.3 การทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีการฝังตรึงในงานและการลาออกจากงาน

ทฤษฎีการฝังตรึงในงานถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ค่อนข้างใหม่ โดยจะเห็นได้ว่าจำนวนบทความและวิจัยของทฤษฎีดังกล่าวยังมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับบทความวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการลาออกจากงานในแง่มุมของความสัมพันธ์ในงาน และความผูกพันต่อองค์กร (Reitz & Anderson, 2011) แต่เป็นที่น่าสนใจว่าทุกมิติของทฤษฎีการฝังตรึงในงานได้แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลต่อการลาออกและการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาทฤษฎีการฝังตรึงในงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานจึงได้รับความสนใจและเพิ่มจำนวนเป็นอย่างมาก (Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007; Holtom, Mitchell, & Lee, 2006) จากการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis) ของ Jiang et al. (2012) ที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 42,907 คน พบว่า ความฝังตรึงกับองค์กร ความฝังตรึงกับชุมชน รวมกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการหางานทางเลือก ล้วนเป็นตัวบ่งชี้ในการทำนายการลาออกของพนักงานได้ อย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาพบว่า ความลงตัวกับองค์กร (Fit-Organization) ส่งผลอย่างมากต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากหากพนักงานมีความลงตัวหรือเข้ากันได้กับองค์กร มีค่านิยม ส่วนตัวที่ไปในทิศทางเดียวกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกที่ต่ำ อย่างไรก็ตามยังพบงานวิจัยสนับสนุนมิติความลงตัวกับชุมชน (Fit-Community) ต่อการคงอยู่ในงานได้ค่อนข้างน้อย (Lee et al.,

2004) บทความวิจัยส่วนมากมักไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างความลงตัวกับชุมชนกับความตั้งใจลาออกจากงาน มีความเป็นไปได้ว่าชุมชนโดยรอบส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกน้อยกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่การอยู่อาศัยมักเป็นแบบครอบครัวเดี่ยวที่บุคคลไม่มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนบ้านมากนัก จึงอาจเป็นสาเหตุที่มักไม่พบความเชื่อมโยงปัจจัยความลงตัวกับชุมชนกับความตั้งใจลาออก

ความเชื่อมโยง (Link) จากทั้งทั้งความเชื่อมโยงกับองค์การ (Link-Organization) และความเชื่อมโยงกับชุมชน (Link-Community) ต่างเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจคงอยู่กับองค์การของพนักงาน โดยเฉพาะมิติความเชื่อมโยงกับชุมชน ในเรื่องแรงกดดันจากครอบครัวนั้น ส่งผลอย่างมากในการตัดสินใจเปลี่ยนงาน เช่น การรับราชการหรือตำแหน่งอื่นๆ ที่บุพการีเห็นสมควร ในด้านความเชื่อมโยงกับองค์การ สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์ และคณางค์ มณีนศรี (2556 : 21) ได้อธิบายความเชื่อมโยงที่ส่งผลต่อการลาออกไว้ ดังนี้ 1) เป็นการกดดันให้พนักงานอยู่กับองค์การต่อ เนื่องจากการลาออกจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) การลาออกย่อมมีผลโดยตรงต่อทีมงานหรือแผนงาน ทำให้พนักงานจะอยู่กับองค์การจนกว่าจะเสร็จงาน เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐานหรือค่านิยมกลุ่ม (normative influence)

ในด้านสิ่งที่ต้องสละ (sacrifice) มีความสำคัญในการพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่จะต้องสูญเสียไปกับทางเลือกต่างๆ ที่มาพร้อมกับงานใหม่ สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์ และคณางค์ มณีนศรี (2556 : 23) ได้อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสิ่งที่ต้องสละและการลาออกไว้ดังนี้ 1) โครงสร้างและระบบขององค์การ หากไม่มีความชัดเจนและไม่มีความสม่ำเสมอ จะส่งผลให้เกิดการลาออกได้ 2) การสูญเสียประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ การพัฒนาจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ได้จากการทำงาน ถ้าต้องสูญเสียส่วนนี้ก็อาจยับยั้งการลาออก และ 3) การสูญเสียความเคยชินต่างๆ เช่น การเดินทางในเส้นทางเดิม การสูญเสียบรรยากาศการทำงานเดิมๆ ซึ่งเหล่านี้มักมีความสำคัญในการพิจารณาในการลาออกของพนักงาน

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่ฝังตรึงในงานโดยมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่แล้วนั้นจะแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์การ (Lee et al., 2004; Thau et al., 2007) เพราะหากพนักงานมีความฝังตรึงในองค์การแล้ว ย่อมมีแรงผลักดันให้องค์การที่ตนอยู่มุ่งไปสู่ความสำเร็จผ่านการแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลดีต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อตนเองที่ทำงานในองค์การนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน อาจนำมาซึ่งความรู้สึก “ติด” (Stuck) หรือไม่สามารถลาออกจากงานได้ เพราะต้องอยู่ภายใต้อำนาจของแรงกดดันอื่นๆ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ครอบครัวไม่ยอมให้ลาออกจากงานราชการ เนื่องจากเหตุผลความมั่นคง จากงานวิจัยพบว่า บุคคลที่อยู่ภายใต้แรงกดดัน หรือการจำใจทำงานนั้น จะนำพามาซึ่งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีพฤติกรรมการกลั่นแกล้งเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับลูกค้า (Lawrence & Robinson, 2007; Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007) ปัจจัยเรื่องอายุและอายุงานยังส่งผลอย่างมากต่อการฝังตรึงในงาน เนื่องจากอายุงานที่มากขึ้นย่อมเป็นการเพิ่มการฝังตรึง ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนงาน

ตารางที่ 2 สรุปการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีการฝังตรึงในงานจากงานทั้งในและต่างประเทศ โดยแปลและเรียบเรียงจากงานของ Lee, Burch และ Mitchell (2014) และ Reitz และ Anderson (2011) รวมถึงวรรณกรรมภาษาไทยที่เพิ่มเติมโดยผู้ทบทวนวรรณกรรม

ตารางที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีการฝังตรึงในงาน

นักวิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัยที่ได้
Mitchell et al. (2001)	พนักงานร้านค้า 700 คนและพนักงาน ทางการแพทย์ 500 คน	● นำเสนอมาตรการวิเคราะห์ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน (JE) ทั้ง 3 ด้าน ● JE ทำนายการลาออกและความตั้งใจลาออกได้ ● JE เป็นมาตรวัดที่ดีกว่า ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร
Lee et al. (2004)	พนักงานสายการเงิน 839 คน	● นำเสนอการแบ่ง JE เป็นภายในงานและนอกงาน
Holtom & O'Neill (2004)	พนักงานร้านค้า 700 คนและพนักงาน ทางการแพทย์ 500 คน	● การฝังตรึงในงานเพื่อการคงอยู่ของพยาบาลมีความคล้ายคลึงกับพนักงานทางการแพทย์สายงานอื่น
Cunningham, Fink & Sagas (2005)	โค้ชกีฬาซอฟท์บอล 213 คน และ พนักงานสังกัดแผนกกีฬา 189 คน	● เปรียบเทียบมาตรวัดมาตรฐาน JE กับมาตรวัดสากล (Global Job Embeddedness) ● สนับสนุนความน่าเชื่อถือมาตรวัดสากล JE
Cohen (2006)	ไม่ได้ระบุ	● ความพึงพอใจในงานและการฝังตรึงในงานส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาล
Holtom & Inderrieden (2006)	ผู้เข้าสอบ GMAT 5,790 คน	● ระดับการฝังตรึงในงานส่งผลต่อการจัดการความไม่พึงพอใจหรือเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่เกิดขึ้น ● ถ้ามีระดับการฝังตรึงในงานที่ต่ำ หากมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในงานจะส่งผลต่อการลาออก
Allen (2006)	พนักงานสายการเงินที่มีอายุงานน้อยกว่า 12 เดือน 259 คน	● กลยุทธ์เพิ่มการเชื่อมโยงในองค์กรส่งผลให้พนักงานมีความฝังตรึงมากขึ้น ● การฝังตรึงในงานในองค์กรส่งผลเชิงลบกับการลาออก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัยที่ได้
Holtom et al. (2006)	ข้อมูลจาก Fortune 100	● สนับสนุนความเชื่อมโยงระหว่าง JE และ Social capital ● กรอบแนวคิด JE ในการพัฒนากลยุทธ์ ดำรงไว้ซึ่งพนักงาน โดยพิจารณาจาก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
Mallol, Holtom & Lee (2007)	พนักงานธนาคาร 422 คน	● JE สามารถใช้ได้กับลักษณะประชากรที่หลากหลาย ● JE เป็นประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์ในการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน
Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield (2007)	พนักงานของรัฐ 318 คน	● มาตรฐานวัดสากล JE เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัด เปรียบเทียบกัน กับมาตรฐานมาตรฐาน JE
Hom et al. (2009)	ผู้จัดการชาวจีนที่กำลังศึกษาต่อระดับป.โท 953 คน และผู้จัดการชาวจีนจาก 41 องค์กรจำนวน 526 คน	● การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) และ JE ส่งผลต่อความสัมพันธ์องค์กร-พนักงาน ● JE เป็นปัจจัยสนับสนุนความสัมพันธ์องค์กร-พนักงานในระยะยาว
Ramesh & Gelfand (2010)	พนักงานศูนย์บริการลูกค้า (Call center) จากประเทศสหรัฐอเมริกา 323 คน และจากประเทศอินเดีย 474 คน	● นำเสนอตัวแปรเพิ่มเติมได้แก่ การฝังตรึงจากปัจจัยครอบครัว (Family embeddedness) ● พบว่า ความลงตัวในงานเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อพนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกา มากกว่าประเทศอินเดีย ● พบว่าปัจจัยความเชื่อมโยงมีอิทธิพลต่อการลาออกสำหรับประเทศอินเดีย มากกว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ● พบว่าตัวแปรการฝังตรึงจากปัจจัยครอบครัว ส่งผลอย่างมากต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัยที่ได้
Reitz & Anderson (2011)	(งานทบทวนวรรณกรรม)	• สรุปภาพรวมทฤษฎีการฝังตัวในงานที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลที่หน่วยงานสาธารณสุข
Jiang et al., (2012)	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจาก 65 บริษัท 42,907 คน	• ตัวแปรการฝังตัวในองค์กร การฝังตัวในชุมชน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และงานทางเลือก มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
Darrat, Burton and Bennett (2017)	พนักงานฝ่ายขาย 561 คน สํารวจผ่านทางช่องทางออนไลน์	• พบว่าการความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝังตัวในงานและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หากพนักงานมีความพึงพอใจที่ต่ำ จะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น
สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์และ คัดนาค มณีศรี (2556)	พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน 660 คน	• ความฝังตัวในงานไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจลาออก
ณัฐพร จริยะปัญญา (2556)	พนักงานระดับปฏิบัติการ 2-7 สถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง 381 คน	• พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการฝังตัวในงานกับความอยู่ดีมีสุข และการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร
อรยา วิศวไพศาล และ เขมกร ไชยประสิทธิ์ (2558)	พนักงานฝ่ายวิจัยทางคลินิกในประเทศไทยขององค์การรับทำวิจัยจามสัญญา 176 คน	• การวิจัยเพื่อสำรวจ พบว่าความฝังตัวในงานในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านความลงตัวขององค์กรสูงกว่าปัจจัยความฝังตัวในงานด้านอื่นๆ

3. ผลการศึกษา

การฝังตัวในงาน (Job embeddedness) หมายถึงการยึดติดหรือเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมในหลายวิธี ซึ่งการยึดติดนี้อาจอ่อนแอหรือแข็งแกร่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ ความลงตัว (Fit) ความเชื่อมโยง (Link) และสิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) นอกจากนี้บุคคลยังคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน ทำ

ให้ทฤษฎีการฝังตรึงในงานประกอบไปด้วย 6 มิติในการวิเคราะห์ หากพนักงานมีความฝังตรึงในงานสูง ย่อมจะมีความตั้งใจลาออกที่ต่ำ เช่นเดียวกัน หากพนักงานมีความฝังตรึงในงานต่ำ ย่อมมีอัตราการลาออกที่สูง (ณัฐพร จริยะปัญญา, 2556) รายละเอียดโดยสังเขปของแต่ละมิติของการฝังตรึงในงานสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความลงตัว (Fit) คือความเข้ากันหรือความพอดีของตัวพนักงานที่มีต่อองค์การและสภาพแวดล้อมโดยรอบ
2. ความเชื่อมโยง (Link) คือความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานกับครอบครัว สิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว สภาพเศรษฐกิจ สังคม กลุ่มเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนชุมชนที่อยู่อาศัย
3. สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) คือสิ่งที่พนักงานสูญเสียเมื่อลาออกจากงาน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่มีค่าทางวัตถุหรือทางจิตใจ ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การฝังตรึงในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกและพฤติกรรมการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังทำนายการคงอยู่ในองค์การของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากทฤษฎีให้ความสำคัญและสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ของพนักงาน ทั้งในเรื่องงานและชุมชนที่อาศัยอยู่ ที่ส่งผลต่อการตั้งใจและตัดสินใจลาออกของพนักงานได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมและบทความวิจัยภาษาไทยที่ศึกษาเรื่องความฝังตรึงในงาน ยังไม่พบข้อสรุปชัดเจนที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการฝังตรึงในงานและการลาออก บางบทความพบความสัมพันธ์ระหว่างความฝังตรึงในงานกับความตั้งใจลาออก ในขณะที่อีกบทความไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการศึกษาตัวแปรดังกล่าวในประเทศไทยนั้นยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งความเที่ยงและความตรงในเชิงทฤษฎีต่อไป

4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและเผยแพร่แนวคิดทฤษฎีการฝังตรึงในงาน โดยมุ่งหวังให้สามารถนำไปอ้างอิงต่อได้ในอนาคต จากวรรณกรรมของต่างประเทศจะเห็นได้ถึงข้อสนับสนุนว่า ทฤษฎีการฝังตรึงในงานนั้นสามารถสร้างรากฐานให้แก่องค์การในการพัฒนากำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาไว้ซึ่งพนักงาน อย่างไรก็ตามผู้ทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการนำไปใช้ เนื่องจากแต่ละองค์การประกอบไปด้วยความหลากหลายและปัจจัยที่แตกต่างกัน

ในการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้นั้น องค์การควรคำนึงถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและชุมชนแวดล้อมโดยรอบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์การ เพื่อเสริมสร้างความฝังตรึงในงานโดยการนำมิติต่างๆ ของทฤษฎีการฝังตรึงในงานมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อการอัตราการลาออก

ผู้ทบทวนวรรณกรรมขอเสนอตารางที่ 3 ที่นำเสนอกลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออก ปรับจากการเสนอแนะของงานวิจัยของ Reitz และ Anderson (2011) และ Holtom และ O'Neill (2004) ตัวอย่างเช่น การให้วันลาเพื่อการทำกิจกรรมเพื่อสังคม การให้บริการเนิร์สเซอร์ที่ทำงาน โครงการพี่เลี้ยง การพบปะ

สังสรรค์หลังเลิกงาน การสนับสนุนจากองค์กรในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมหรือชุมชน การเข้าใจถึงการฝังตริงในงานจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการที่พนักงานจะตัดสินใจคงอยู่ในงานนั้น

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกโดยคำนึงถึงมิติต่างๆในทฤษฎีการฝังตริงในงาน

มิติ	กลยุทธ์
ความลงตัว-องค์กร	ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหาพนักงาน ค้นหาตำแหน่งที่เหมาะสมที่พนักงานสามารถใช้ความสามารถได้เต็มที่
ความลงตัว-ชุมชน	พัฒนาบุคลากรในพื้นที่ให้มีความสามารถที่เหมาะสม สามารถร่วมงานกับองค์กรได้
ความเชื่อมโยง-องค์กร	ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentorship program) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
ความเชื่อมโยง-ชุมชน	ส่งเสริมการทำงานเพื่อชุมชน งานการกุศลต่างๆ
การเสียสละ-องค์กร	นำเสนอผลประโยชน์หรือสวัสดิการที่เป็นเอกลักษณ์ มีประโยชน์ ยากต่อการคัดลอกโดยองค์กรคู่แข่ง
การเสียสละ-ชุมชน	ให้การสนับสนุนความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการซื้อบ้าน หรือการเป็นสมาชิกสหกรณ์ต่างๆในพื้นที่

สรุปได้ว่าทฤษฎีการฝังตริงในงาน ถูกพัฒนาจากรากฐานของงานวิจัยที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ยังมี ความจำเป็นในการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวอีกมาก เพื่อความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการทำนาย และ ประสิทธิภาพของการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งาน

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพร จริยะปัญญา (2556). การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายทอดทางสังในองค์กร การฝังตริงในงาน และความอยู่ดีมีสุขของพนักงานธนาคาร. การค้นคว้าอิสระคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ระวี อรรถวิสัย (2555). การศึกษาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2561. จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน ศัพท์แพทยศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๔๔. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2561. จาก <http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>
- วิริยา แก้วสง่า (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงการทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์ และคัคณางค์ มณีศรี. (2556). อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal** . 6 (3) : 699-717.
- อรยา วิศวไพศาล และเขมกร ไชยประสิทธิ์. (2558). ความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายวิจัยทางคลินิกในประเทศไทยขององค์การรับทำวิจัยตามสัญญา. **วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. 1 (4) : 463-479.
- Crossley, C., Bennett, R., Jex, S.M., & Burnfield, J. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, 92 (4), 1031-1042.
- Darrat, M.A., Burton, D.A., & Bennett, R.J. (2017). Examining the impact of job embeddedness on salesperson deviance: The moderating role of job satisfaction. **Industrial Marketing Management**, 22(63), 158-166.
- Herzberg, F. (1996). **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing.
- 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. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. **Organizational Dynamics**, 35 (4), 316-331.
- 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. **Academy of Management Annals**, 2 (1), 231-274.
- Holtom, B.C., & O'Neill, B.S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. **Journal of Nursing Administration**, 34(5), 216-227.
- 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-analysis investigation. **Journal of Applied Psychology**. 97(5), 1077-1096
- Jones, C.B. (2004). The costs of nurse turnover: Part 1: An economic perspective. **Journal of Nursing Administration**, 34(12), 562-570.
- Lawrence, T.B., & Robinson, S.L. (2007). Ain't misbehaving: Workplace deviance as organizational resistance. **Journal of Management**, 33(3), 378-394.

- Lee, T.W., Burch, T.C., & Mitchell, T.R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. **The annual review of organizational psychology and organizational behavior**, **1**, 199-216
- 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.
- Lewin, K. (1951). **Field theory in social science**. New York: Harper and Row.
- 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.
- Mitchell, T.R., & Lee, T.W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. **Research in Organizational Behavior**, **23**, 189-246.
- Monday, R.T., Porter, L.M., & Steer, R.M. (1982). **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press.
- Ramesh, A., & Gelfand, M.J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. **Journal of Applied Psychology**, **95**(5), 807-823.
- Reitz, O.E., & Anderson, M.A. (2011). An overview of job embeddedness. **Journal of professional nursing**, **27**(5), 320-327.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R.J., & Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. **Human Relations**, **60**(8), 1155-1179.