(Original Article)

Organizational Engagement of Registered Nurses Across Generations

Gp.Capt. Saifon Nilachulaka, M.S.N., Gp.Capt. Thitima Khanngoem, M.S.N.,
Wg.Cdr. Udomlak Sripeng, Dip.APPMHN, Wg.Cdr. Sirina Kamontalapisake, M.S.N.,
Sqn.Ldr. Tidarat Sirivarawuth, D.N.S.
Nursing Organization, Bhumibol Adulyadej Hospital, Directorate of Medical Services, RTAF., Bangkok, Thailand
Correspondence to: tidaratsirivarawuth@gmail.com
(Received : 18 Sep. 25, Revised : 8 May 26, Accepted : 14 July 26)

Abstract

This descriptive research aimed to investigate the organizational engagement of registered nurses across different generations at Bhumibol Adulyadej Hospital, Directorate of Medical Services, Royal Thai Air Force. The study employed the Delphi technique, gathering insights from four groups of experts totaling 51 participants: 1) 9 senior and middle-level nurse administrators (Baby Boomers), 2) 9 first-line nurse managers (generation X), 3) 14 staff nurses (generation Y), and 4) 19 newly graduated nurses (generation Z).

The study was conducted in three rounds: Round 1 involved interviewing experts regarding organizational commitment to develop a questionnaire; Round 2 required experts to rate the importance of each item; and Round 3 involved re-evaluating the responses to calculate the median and interquartile range (IQR).

Each generation prioritizes different aspects: Baby Boomers emphasize job security, organizational culture, loyalty, and a sense of ownership; generation X focuses on career advancement, organizational pride, and workplace relationships; generation Y values happiness at work, professional worth, development opportunities, and work-life balance; generation Z prioritizes work relationships, teamwork, mentorship systems, and role clarity. These findings serve as a strategic framework for nursing administrators to design customized human resource management policies that address the specific needs of a multi-generational workforce, thereby enhancing long-term organizational engagement and reducing turnover rates.

The research results revealed that organizational commitment among registered nurses across all generations comprises five key dimensions: 1) job characteristics, 2) work experience, 3) job satisfaction, 4) organizational culture, and 5) work relationships (median=4.13-4.60, IQR=0.69-1.07). These findings serve as a strategic guideline for human resource management to enhance organizational engagement among registered nurses.

Keywords: organizational engagement, registered nurses, generational diversity
Royal Thai Air Force Medical Gazette, Vol. 72 No. 2 May - August 2026

(นิพนธ์ต้นฉบับ)

ความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย

น.อ.หญิง สายฝน นิลจุลกะ, พย.ม., น.อ.หญิง ฐิติมา ขันเงิน, พย.ม.,
น.ท.หญิง อุดมลักษณ์ ศรีเพ็ง, วพย., น.ท.หญิง ศิริณา กมณฑลาภิเษก, พย.ม.,
น.ต.หญิง ธิดารัตน์ สิริวราวุธ, พย.ด.
กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย สังกัดกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi technique จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 พยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (generation Baby Boomer) จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 พยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารระดับต้น (generation X) จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 3 พยาบาลวิชาชีพระดับผู้ปฏิบัติงาน (generation Y) จำนวน 14 คน และกลุ่มที่ 4 พยาบาลจบใหม่ (generation Z) จำนวน 19 คน รวมทั้งสิ้น 51 คน โดยการศึกษาแบ่งเป็น 3 รอบ ประกอบด้วย รอบที่ 1 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของข้อคำถาม รอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบอีกครั้ง และรอบที่ 3 คำนวณหาค่ามัธยฐานที่มีค่ามากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 9 ธ.ค. 2566-31 พ.ค. 2567 รวมทั้งสิ้น 150 วัน

ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย มีปัจจัยที่ให้ความสำคัญแตกต่างกัน ดังนี้ Baby Boomer ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน วัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดี และความรู้สึกเป็นเจ้าของ; generation X เน้นความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความภาคภูมิใจในองค์กร และสัมพันธภาพในที่ทำงาน; generation Y ให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงาน คุณค่าของวิชาชีพ โอกาสพัฒนา และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และ generation Z เน้นสัมพันธภาพในงาน การทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงรุกสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของพยาบาลแต่ละช่วงวัย เพื่อส่งเสริมความผูกพันองค์กรและลดอัตราการลาออกอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความผูกพันองค์กร, พยาบาลวิชาชีพ, ความหลากหลายของช่วงวัย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดและเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบันจึงไม่จำกัดเพียงแค่การพัฒนาทักษะและความสามารถเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการวางกลยุทธ์เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว[1] ซึ่งหากองค์กรธำรงรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีทัศนคติที่ดีไว้ได้จะส่งผลให้การดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ความผูกพันในงาน (work engagement) จึงกลายเป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงนำมาใช้เป็นแนวทางเชิงรุกในการจูงใจและโน้มน้าวใจบุคลากรเมื่อพนักงานมีความรู้สึกผูกพันอย่างลึกซึ้งต่อบทบาทหน้าที่ พวกเขาจะเกิดความทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจมีความกระตือรือร้นในการอุทิศตนเพื่อสร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มกำลัง[2] นอกจากนี้ความผูกพันในงานยังเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรที่สำคัญ ทำนายแนวโน้มความตั้งใจในการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานได้อย่างแม่นยำ จากการศึกษาในปัจจุบันพบว่าพนักงานที่มีระดับความผูกพันสูงมักจะมีอัตราการขาดงานที่ต่ำและมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bakker and Demerouti (2017) ที่ระบุว่าความผูกพันในงานไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับ

ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อสุขภาวะทางกายและจิตใจของบุคลากรช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และลดอัตราการลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงในสภาวะการแข่งขันสูง[3]

ความผูกพันในองค์กร (organization engagement) เป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ โดยแสดงออกผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเท ความกระตือรือร้น และความเพียรพยายามในการเอาชนะอุปสรรคอย่างไม่ย่อท้อ[3] บุคลากรที่มีความผูกพันในงานสูงจะมีแรงจูงใจภายในที่จดจ่ออยู่กับงาน มีความรับผิดชอบพร้อมที่จะใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้[4] ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ในงานของบุคลากรในระยะยาว (retention) เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร และลดปัญหาการลาออกหรือการโยกย้ายงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งความผูกพันนี้สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร (turnover rate) ได้แม่นยำกว่าการวัดเพียงความพึงพอใจในงานทั่วไป[5]

เหตุผลสำคัญที่ต้องศึกษาและสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานเกินกว่าบทบาทหน้าที่ปกติ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร, 2) การลดพฤติกรรมเชิงลบในที่ทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรขาดความผูกพันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่บั่นทอนองค์กร เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน ความเฉื่อยชาในหน้าที่ และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการและความต่อเนื่องของงาน โดยเฉพาะในวิชาชีพพยาบาลที่ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบสูง, 3) ความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการธำรงรักษา (retention) บุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด การเข้าใจปัจจัยที่สร้างความผูกพันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรได้อย่างตรงจุด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความอยู่รอดและภาวะความก้าวหน้าขององค์กรในสภาวะวิกฤตขาดแคลนกำลังคน[6] ดังนั้นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อออกแบบนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย สามารถดูแลรักษาบุคลากรที่พึงประสงค์และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุขอย่างยั่งยืน

ในสถาบันหลายแห่งบุคลากรประกอบด้วยหลายช่วงวัย ซึ่งการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่เติบโตภายใต้บริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละกลุ่มมีทัศนคติ ค่านิยม และแรงจูงใจในการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์[7] ในบริบทของโรงพยาบาล การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตั้งแต่กลุ่ม Baby Boomer จนถึง generation Z ถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เนื่องจากแต่ละช่วงวัยมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้ กลุ่ม Baby Boomer และ generation X มักให้ความสำคัญกับความมั่นคง ประสบการณ์ และความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาว, กลุ่ม generation Y และ generation Z ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work-life balance) การเติบโตที่รวดเร็วและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ อาทิเช่น การออกแบบกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากร (retention strategy) เนื่องจากปัจจัยที่สร้างความผูกพันของแต่ละวัยไม่เหมือนกัน การใช้กลยุทธ์แบบเหมารวม (one-size-fits-all) จึงไม่มีประสิทธิภาพอีกต่อไป การเข้าใจความต้องการที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยลดอัตราการลาออกของพยาบาลรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นได้[8] การลดช่องว่างและความขัดแย้ง (inter-generational conflict) การศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารเห็นจุดเชื่อมโยงในการสร้างพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ลดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างพยาบาลรุ่นพี่และรุ่นน้อง และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อพนักงานทุกช่วงวัยรู้สึกได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสม นำไปสู่ความสุขในการทำงาน (happy workplace) และความทุ่มเทในการดูแลผู้ป่วยอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น การศึกษาความผูกพันองค์กรจำแนกตามช่วงวัยของพยาบาลวิชาชีพในครั้งนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางรากฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกและหล่อหลอมความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทุกรุ่นสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ ซึ่งเป็นสถานพยาบาลภาครัฐขนาด 800 เตียง กำลังเผชิญความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นกำลังหลักในการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง ข้อมูลสถิติระหว่างปี พ.ศ. 2564–2566 พบว่าอัตราการสูญเสียบุคลากรและความต้องการย้ายออกนอกองค์กรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2566 มีการขอย้ายออกสูงถึง 95 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่ากลุ่มบุคลากรที่มีอัตราการลาออกและขอย้ายออกสูงสุด คือ กลุ่มช่วงวัย generation Z และ Y (อายุ 22–35 ปี) ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในระดับปฏิบัติการ การสูญเสียบุคลากรกลุ่มดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กรในสองมิติหลัก ได้แก่ คุณภาพการบริการ อันเนื่องมาจากสัดส่วนพยาบาลต่อผู้ป่วยที่ไม่เหมาะสม นำไปสู่ภาวะความเหนื่อยล้าในการทำงาน เพิ่มความเสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งลดประสิทธิภาพในการส่งมอบการพยาบาลที่มีคุณภาพ และการบริหารองค์กร โดยภาระงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่คงอยู่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ รวมถึงความต่อเนื่องในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพยาบาลรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (organizational engagement) จึงเป็นกลไกสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน เพื่อธำรงรักษาพยาบาลที่มีศักยภาพในบริบทของกำลังคนที่มีความหลากหลายทางช่วงวัย (multigenerational workforce) ทั้งนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ายังมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละช่วงวัย การส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกและการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากร จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจของโรงพยาบาลให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน

คำถามการวิจัย

ความผูกพันองค์กรแต่ละช่วงวัยของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ เป็นอย่างไร

ความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ[3-5]
จากการทบทวนวรรณกรรม

1. ด้านความมุ่งมั่นตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intention)
2. ด้านความเสียสละในงาน (Dedication)
3. ด้านความภาคภูมิใจในงาน (Pride)
4. ด้านการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมในงาน (Creative)

ความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ
ตามแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 4 กลุ่ม

1. พยาบาลวิชาชีพ Generation Baby boomer จำนวน 9 คน
2. พยาบาลวิชาชีพ Generation X จำนวน 9 คน
3. พยาบาลวิชาชีพ Generation Y จำนวน 14 คน
4. พยาบาลวิชาชีพ Generation Z จำนวน 19 คน

ความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพหลากหลายช่วงวัย

ด้านที่ 1
ด้านที่ 2
ด้านที่ 3
ด้านที่ 4
ด้านที่ n.....

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการทำวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เพื่อศึกษาความผูกพันในองค์กรแต่ละช่วงวัยของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi technique เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและเกณฑ์การคัดเลือก (Population and sampling)

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งหมด 4 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 51 คน ได้แก่

1) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ generation Baby Boomer จำนวน 9 คน เกิดปี พ.ศ. 2489-2507 เป็นกลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงและระดับกลาง ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกการพยาบาลขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 30 ปี

2) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ generation X จำนวน 9 คน เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 เป็นกลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 20 ปี

3) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ generation Y จำนวน 14 คน เกิดปี พ.ศ. 2523–2540 เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าเวรมีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 10 ปี

4) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ generation Z จำนวน 19 คน เกิดปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพจบใหม่มีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี

โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan) ได้ศึกษาและเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) พบว่าหากมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (error) มีน้อยมากและเริ่มคงที่คือ 0.02 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดผู้เชี่ยวชาญจำนวน 30 คน หรือจนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (saturated data)[9]

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด และแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้ Delphi technique ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45-60 นาที ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ “ท่านคิดว่าความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร”

2. แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมได้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย จัดสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดเพื่อที่จะส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

3. แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณายืนยันการคงคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งแสดงค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) และตำแหน่งที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยได้ตอบในแบบสอบถามฉบับที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ตอบอีกครั้งเพื่อพิจารณาว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้เขียนเหตุผลลงตอนท้ายของแต่ละข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายในครั้งนี้ได้รับการพัฒนาภายใต้กรอบแนวคิด trustworthiness ของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Lincoln and Guba, 1985) ในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูล (credibility) ได้มาจากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงในประเด็นที่

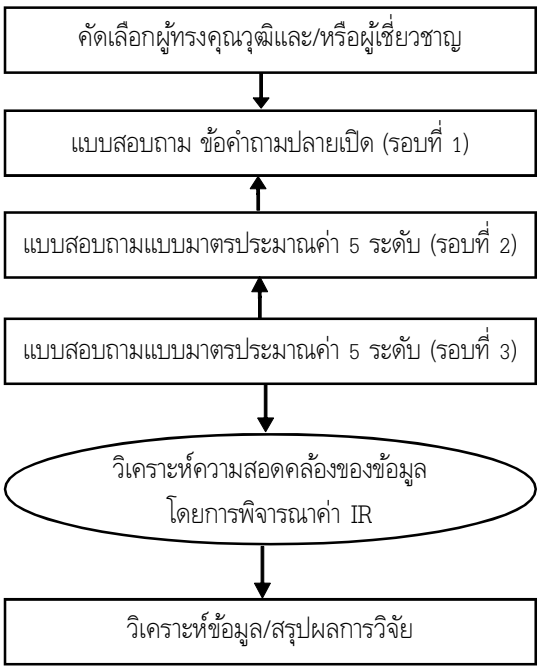
ศึกษาและดำเนินการสอบถามซ้ำหลายรอบเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนและยืนยันความคิดเห็นของตนเองอย่างต่อเนื่อง ความเป็นปรนัยของผลการวิจัย (confirmability) ได้รับการเสริมสร้างจากการสรุปผลบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากฉันทามติร่วมของผู้เชี่ยวชาญ ลดอคติของผู้วิจัยในการตีความผลการศึกษา ความมั่นคงของข้อมูล (dependability) ได้รับการสนับสนุนจากการใช้ขั้นตอนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันในทุกรอบของการศึกษา รวมถึงการบันทึกรายละเอียดของกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ[10]

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ (IRB No. 49/64) ลงวันที่ 31 พ.ค. 64 ก่อนเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้อธิบายและชี้แจงวัตถุประสงค์ขั้นตอนการวิจัยโดยผู้มีส่วนร่วมสามารถถอนตัวได้โดยไม่มีผลกระทบข้อมูลที่ได้ถือเป็นความลับและเสนอให้เห็นภาพรวมเท่านั้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลถึงหน่วยงานกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างและดำเนินการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ตามวันและเวลาที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนด ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นั้น ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองได้รับคืนและตอบครบถ้วนจำนวน 51 ฉบับ ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ รวมทั้งสิ้น 150 วัน โดยระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 คือ วันที่ 9 ธันวาคม 2566 ถึงวันที่ 4 มีนาคม 2567 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 คือ วันที่ 15 มีนาคม 2567 ถึงวันที่ 22 เมษายน 2567 และระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 คือวันที่ 8 พฤษภาคม 2567 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2567 โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังในรูปที่ 1



รูปที่ 1 วิธีการดำเนินการวิจัย (ขั้นตอนการศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟาย)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 51 คน มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการถอดเทปบันทึกเสียงขณะที่สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล จัดหมวดหมู่ตามรายด้าน โดยนำเนื้อหาที่มีลักษณะเดียวกันรวมเข้าด้วยกัน เลือกใช้ถ้อยคำที่ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด เขียนด้วยภาษาที่สั้น กะทัดรัดและรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด บูรณาการร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ได้ข้อคำถาม จำนวน 84 ข้อคำถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ คำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อรายการในแต่ละข้อ หาค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ไม่เกิน 1.00 ซึ่งแสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงข้อรายการให้มีความเหมาะสมชัดเจน และปรับเปลี่ยนสำนวนภาษาให้มีความสอดคล้องครอบคลุมความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในแต่ละด้าน พิจารณาตัดข้อคำถามที่ซ้ำซ้อนกันและข้อที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มากกว่า 1.00 (ผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน) นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในรอบที่ 3 ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

นำผลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อคำถามแต่ละข้อ การวิเคราะห์พบว่ามีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.00 จำนวน 60 ข้อ แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสอดคล้องกันทุกข้อ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 10.95 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปการวิจัยได้ผู้วิจัยจึงพิจารณายุติการเก็บข้อมูลในรอบถัดไป

ผลการวิจัย

จากการศึกษาความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้เทคนิค Delphi กับผู้เชี่ยวชาญ 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (Baby Boomers), ผู้บริหารระดับต้น (generation X), พยาบาลระดับปฏิบัติการ (generation Y) และ พยาบาลจบใหม่ (generation Z) ผลการศึกษาพบความสอดคล้องใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านประสบการณ์การทำงาน 3) ด้านความพึงพอใจในงาน 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 5) ด้านสัมพันธภาพในงาน หลังการวิเคราะห์เนื้อหา และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ได้ 82 ข้อคำถาม และจัดทำแบบสอบถามรอบที่ 2 เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องพบว่าจำนวนข้อที่สอดคล้องและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้จัดกลุ่มข้อคำถามให้ประเด็นที่เหมือนกันเป็นข้อเดียวกันจึงมีการจัดกลุ่มและปรับลดข้อคำถามให้เหลือ 60 ข้อ พบว่าพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัยมีปัจจัยที่ให้ความสำคัญแตกต่างกัน (สรุปได้ดังตารางที่ 1) ดังนี้

1. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม Baby Boomers มีประสบการณ์ทำงานยาวนานและมักดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง จึงให้ความสำคัญกับลักษณะงาน ความมั่นคงในอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นวินัย ความจงรักภักดี และความเสียสละ พวกเขามองว่าความผูกพันในองค์กรเกิดจากความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมความผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ จากข้อมูลที่ได้พบว่าค่าเฉลี่ย (MD) อยู่ในช่วง 3.00 - 5.0 ค่าความแปรปรวน (IR) อยู่ในช่วง 0.25 - 1.20 ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานวัฒนธรรมองค์กร และความจงรักภักดี (MD: 4.80, IR: 0.70) ควรส่งเสริมการเป็นที่ปรึกษา (mentor) และรักษาวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม

2. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation X กลุ่มนี้มักอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเติบโตในสายงานบริหาร จึงให้ความสำคัญกับทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ ความพึงพอใจในงาน และสัมพันธภาพในที่ทำงาน มักแสดงออกถึงความต้องการสมดุลระหว่างการบริหารจัดการบุคลากร และการพัฒนาตนเองในสายอาชีพ จากข้อมูลพบว่า MD อยู่ในช่วง 3.30-4.83, IR อยู่ในช่วง 0.33-1.25 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องการให้มีระบบ career path ที่ชัดเจน และความภาคภูมิใจในองค์กรโดยเฉพาะการทำงานในโรงพยาบาลที่มีพระนามาภิไธยในหลวงรัชกาลที่ 9 (MD: 4.83, IR: 0.33)

3. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation Y กลุ่มนี้มีพลังงานสูง มุ่งเน้นการเติบโตอย่างรวดเร็ว ต้องการการยอมรับให้ความสำคัญกับโอกาสการพัฒนา ความหลากหลายของงาน การได้รับ feedback ที่สร้างสรรค์ สัมพันธภาพทีม ความผูกพันในองค์กรเกิดจากความรู้สึกมีส่วนร่วม และได้รับโอกาสแสดงศักยภาพ จากข้อมูลพบว่า MD อยู่ในช่วง 3.30-4.64, IR อยู่ในช่วง 0.50-1.46 ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับรายได้และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวด้านที่สอดคล้องที่สุด ได้แก่ ความสุขในการทำงาน ได้ช่วยเหลือผู้ป่วยตามมาตรฐานการพยาบาล (MD=4.64, IR=0.57) ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น (MD=4.58, IR=0.67) ได้ดูแลช่วยเหลือผู้ป่วยด้วยใจเสมือนได้ทำบุญตลอดเวลา (MD=4.58, IR=0.79) ภาคภูมิใจในความ

เป็นพยาบาลทหารอากาศ (MD=4.58, IR=0.79) และภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีพระนามาภิไธยของในหลวงรัชกาลที่ 9 (MD=4.58, IR=0.67) สะท้อนถึงคุณค่าและอัตลักษณ์ของวิชาชีพพยาบาลทหารอากาศรวมถึงความผูกพันกับองค์กรจากความศรัทธาในสถาบันพระมหากษัตริย์ ประเด็นที่สอดคล้องน้อย ได้แก่ เรื่องค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อคุณภาพชีวิตในปัจจุบัน (MD=3.30, IR=1.20) และภาระงานมีความเหมาะสม (MD=3.50, IR=1.46) และการมีทางเลือกให้ย้ายหน่วยงานเพื่อหมุนเวียน (MD=3.50, IR=2.13)

4. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation Z กลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะตัวที่ชัดเจน ต้องการการสนับสนุนจากองค์กรในระยะเริ่มต้น ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร ระบบพี่เลี้ยง และความชัดเจนของหน้าที่งานมากกว่าความมั่นคงในองค์กร ความคาดหวังในด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และ work-life balance จากข้อมูลพบว่า MD อยู่ในช่วง 4.06-4.65, IR อยู่ในช่วง 0.51-2.01 ประเด็นสอดคล้อง ได้แก่ สัมพันธภาพในงาน การทำงานเป็นทีม (MD=4.65,IR=0.47) ระบบพี่เลี้ยง (MD=4.65, IR=0.51) สะท้อนวัฒนธรรมแบบพี่น้องในองค์กรทหาร พบประเด็นน่าสนใจ IR>1.5 ได้แก่ การร่วมกำหนดนโยบาย การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมการบริหารองค์กร และงานพัฒนาคุณภาพ (IR=1.51) การได้แสดงบทบาทที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ (IR=2.01) องค์กรมีพื้นฐานดีแต่ต้องปรับตัวรองรับพยาบาลกลุ่มนี้ในเรื่องความยืดหยุ่น และเทคโนโลยี โดยใช้จุดแข็งด้านวัฒนธรรมและสัมพันธภาพเป็นฐาน กล่าวโดยสรุปภาพรวมแม้พยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัยจะให้คะแนนความสำคัญในทุกประเด็นอยู่ในระดับสูง แต่ความแตกต่างในลำดับความสำคัญของปัจจัยสะท้อนถึงแนวทางการบริหารจัดการที่ควรออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละช่วงวัย เพื่อส่งเสริมความผูกพันในองค์กรได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพในระยะยาว

ตารางที่ 1 ความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพจำแนกตามช่วงวัย (Generation)

ช่วงวัย (Generation)	ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นความผูกพัน (IR) องค์กรที่ให้ความสำคัญ	ค่ามัธยฐาน (MD)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
Baby Boomers	ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง	ความมั่นคงในงาน วัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดี และ ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	4.80	0.70
Generation X	ผู้บริหารระดับต้น	ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความพึงพอใจในงาน สัมพันธภาพ ในที่ทำงาน และความภาคภูมิใจ ในองค์กร	4.83	0.33
Generation Y	พยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ	ความสุขในการทำงาน คุณค่าของวิชาชีพ โอกาสพัฒนา การได้รับข้อมูลย้อนกลับ และสมดุลชีวิตการทำงาน	4.64	0.79
Generation Z	พยาบาลวิชาชีพจบใหม่	สัมพันธภาพในงาน การทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และความชัดเจน ของบทบาทหน้าที่	4.65	0.51

หมายเหตุ: ค่ามัธยฐาน $\geq$ 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ $\leq$ 1.00 แสดงถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านประสบการณ์การทำงาน 3) ด้านความพึงพอใจในงาน 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 5) ด้านสัมพันธภาพในงาน โดยแต่ละช่วงวัยมีความผูกพันในแต่ละข้อย่อยที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม Baby Boomers มีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 30 ปี พ.ศ.เกิด 2489 – 2507 พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม Baby Boomers ซึ่งส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าความผูกพันองค์กรของกลุ่มนี้เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ทำงานระยะยาว ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และความรับผิดชอบต่อพันธกิจของหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบทหารที่เน้นวินัย ระบบอาวุโส และความเสียสละ มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมทัศนคติและความผูกพันทางอารมณ์ของกลุ่มนี้ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐและองค์กรทางทหาร ซึ่งคุณค่าเชิงสถาบันและความมั่นคงในวิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ในองค์กรด้านประสบการณ์การทำงานที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้รุ่นน้องและการเป็นแบบอย่างที่ดี สะท้อนถึงความภาคภูมิใจในบทบาทผู้นำซึ่งจากข้อมูลที่ได้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและรักษาคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนี้อีกทั้งมุ่งเน้นให้ใช้ศักยภาพจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญประสบการณ์การทำงานมาถ่ายทอดส่งต่อเป็น tacit knowledge อีกทั้งการสอนและเป็นบุคคลต้นแบบให้กับรุ่นน้อง[11-12]

2. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation X เป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในองค์กรพยาบาลมากกว่า 20 ปี จากการศึกษาของ Pawlak et.al (2024) พบว่าพยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation X เป็นผู้มีความผูกพันในงานสูง มีแนวโน้มอยู่ในองค์กรระยะยาวมากกว่าพยาบาลวิชาชีพ generation อื่น ๆ จากการสะสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพที่ยาวนาน ทำให้พยาบาลกลุ่ม generation X มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพและองค์กร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีแรงจูงใจในการสร้างความสำเร็จและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร[13] ในด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าพยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation X ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน การได้รับสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จึงทำให้พยาบาล Generation X คงอยู่ในองค์กรเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น[14] นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าพยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation X มีบทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับพยาบาลต่างช่วงวัย โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างพยาบาลรุ่นเก่ากับพยาบาลรุ่นใหม่ ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความหลากหลายของช่วงวัยในองค์กรพยาบาลของ Pawlak et.al (2024) ที่กล่าวว่าพยาบาล generation X มีความสามารถในการปรับตัวและประสานการทำงานระหว่างรุ่นได้ดี เนื่องจากเติบโตมาในช่วงเปลี่ยนผ่านของระบบงานและเทคโนโลยี[13] และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สิรดา เหลาเสนา (2566) ที่พบว่าพยาบาล generation X มีทักษะด้านการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับพยาบาลในรุ่นอื่น จากประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานและการผ่านบทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย ทำให้พยาบาลกลุ่มนี้มีความเข้าใจทั้งด้านวิชาชีพและด้านการบริหารงาน สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้นำทางวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ[15]

3. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation Y เป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 10 ปี และเป็นส่วนหนึ่งของกำลังคนที่สำคัญในระบบสุขภาพของประเทศไทย และองค์กรพยาบาล จากผลการวิจัยพบว่าในด้านลักษณะงาน พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงาน ได้ดูแลช่วยเหลือผู้ป่วยตามมาตรฐานการพยาบาล รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ธิดารัตน์ สิริวราวุธ (2558) ที่ได้ศึกษาถึงความผูกพันในงานของพยาบาล generation Y พบว่าพยาบาลกลุ่มนี้เป็นผู้ที่ความมุ่งมั่นในงาน มีความเสียสละแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะให้บริการและช่วยเหลือผู้ป่วย ส่งผลให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญในด้านประสบการณ์การทำงานและด้านสัมพันธภาพในงานของพยาบาล generation Y จะให้คุณค่ากับการได้ถ่ายทอด ได้สอนงานให้กับบุคลากรทางการพยาบาลหลายระดับ การได้การยอมรับจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน และการทำงานเป็นทีม[7] ซึ่งสอดคล้องกับการ

ศึกษาของ Stevanin et.al (2018) ที่กล่าวว่าทัศนคติการทำงานของพยาบาล generation Y จะเป็นผู้ที่ให้คุณค่ากับความเป็นอิสระและการทำงานแบบยืดหยุ่น มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง และความร่วมมือในทีม ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและการคงอยู่ในงาน[16]

4. พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม generation Z เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ที่มีประสบการณ์ทำงานทางการพยาบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี และเป็นกลุ่มบุคลากรที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล จากผลงานวิจัยพบว่าพยาบาล generation Z ให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นและการมีความมั่นคงในงาน พร้อมทั้งค่าตอบแทน ผลประโยชน์ที่ดีในการทำงาน และมีความคาดหวังสูงต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยที่พบว่าพยาบาล generation Z ให้คุณค่ากับการทำงานที่มีความหมาย (meaningful work) ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ[17,18] และพยาบาล generation Z ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่สำคัญเพิ่มเติม อาทิ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานและความคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาล[19,20]

จากที่กล่าวมาพบว่าแต่ละช่วงวัยมีความผูกพันในแต่ละข้อย่อยที่แตกต่างกัน แต่มีข้อย่อยที่พบในทุกช่วงวัย คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนถึง อัตลักษณ์ความเป็นพยาบาลทหารอากาศ รู้สึกมีเกียรติและภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีพระนามาภิไธยของในหลวงรัชกาลที่ 9 “ภูมิพลอดุลยเดช” และการปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นทหารอากาศ ซึ่งข้อย่อยอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงวัยนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถนำมาวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเฉพาะกลุ่มให้ตรงตามความต้องการของแต่ละ generation เพื่อส่งเสริมความผูกพันองค์กรอย่างยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดปัญหาการลาออกของพยาบาลในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล นำผลการวิจัยไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพได้แสดงออกถึงพฤติกรรมความผูกพันองค์กรที่มีความเหมาะสม อย่างไรก็ตามเพื่อให้เข้าใจบริบทและความต้องการเฉพาะของพยาบาลวิชาชีพแต่ละช่วงวัยได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น การวิจัยในอนาคตควรแยกการศึกษาตามช่วงวัยให้มีความเฉพาะเจาะจง เนื่องจากแต่ละช่วงวัยมีพื้นฐานประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการศึกษาความผูกพันองค์กรลักษณะเจาะลึกตามช่วงวัยจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบนโยบาย และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตรงกับความต้องการและจูงใจเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกมีคุณค่า ผูกพัน และพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

1. ธัญพิมล วสยางกูร และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. 2565;4(4),15-27.
2. วิสุตา ยาหะ และ ธีรพงษ์ ปิณจีเสคิกุล. การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ คุณภาพชีวิตทำงาน และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพัน ของพนักงานระดับบริการธุรกิจ SME ในเขตกรุงเทพมหานคร. Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University. 2024;11(2);213-25.
3. Bakker and Demerouti. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. Journal of occupational health psychology. 2017; 22(3), 273
4. Knight C, Patterson M, Dawson J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. J Organ Behav. 2017;38(6):792-812.

5. Lesener, Gusy, & Wolter. The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. Work & Stress. 2019;33(1), 76-103.
6. ภัสร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย และคณะ. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย. 2568; ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 ก.ค. – ก.ย. 2568.
7. ธิดารัตน์ สิริวราวุธ. การศึกษาความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ GENERATION Y. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2558.
8. สุภัคนันท์ งามจิรวิวัฒน์. การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรระหว่าง Generation X, Generation Y และ Generation Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2568.
9. Macmillan, T. (1971). The Delphi technique. In the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on research and development May 3-5. California: Monterey
10. Lincoln & Guba. Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research. 1985;2(163-194),105.
11. Marufu TC, Collins A, Vargas L, Gillespie L, Almghairbi D. Factors influencing retention among hospital nurses: systematic review. Br J Nurs. 2021 Mar 11;30(5):302-8.
12. Tan SH, Chin GF. Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. BMC nursing. 2023;22(1):88.
13. Pawlak, R., Wojcik, G., & Kozka, M. Generational diversity in nursing practice environments: A literature review. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2024;21(2),215.
14. Tan, S., & Chin, G. Generational effect on nurses' work values, engagement, and job satisfaction in an acute hospital. BMC Nursing. 2023;22(1), Article 110.
15. สิรดา เหลาเสนา. ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของพยาบาลวิชาชีพต่างรุ่นอายุ โรงพยาบาลตติยภูมิ สังกัดกรมแพทย์ทหารบก. วารสารพยาบาลทหารบก Volume 25, Issue 3, 2024, pp.311-9.
16. Stevanin S, Palese A, Bressan V, Vehvilainen-Julkunen K, Kvist T. Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. J Adv Nurs. 2018;74(6):1245-63.
17. Al-Moteri, M., Althobaiti, E., Aljuaid, G. M., et al. The workplace expectations and preferences of Gen Z nurses: exploratory factor analysis. BMC Nursing. 2025;24,1121.
18. จารุนนท์ ศรียศพงศ์ และคณะ. Transformational Leadership and Generation Z Nurses' Retention. Nursing [internet]. 2024 Jan. 22;18(1):1-13.
19. Chen, X., Wang, Y., & Li, J. Experiences of compassion fatigue among Generation Z nurses in the emergency department: a qualitative study. BMC Nursing. 2024;23,556.
20. Wongsaree, C., Phunthong, S., & Jantiya, S. Experience of Generation Z Nursing Professional Do Not Like the Department of Worked. J Royal Thai Army Nurses [internet]. 2020 Apr.21; 21(1):136-4.