

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและการฝังตรึงในงาน ของพยาบาลเจนเนอเรชันซี โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย* Leader-Member Exchange and Job Embeddedness of Generation Z Nurses, University Hospitals *

สุพรรณษา วรณะ, พย.ม. (การบริหารทางการพยาบาล) ¹

Supansa Wanna, M.N.S. (Nursing Administration) ¹

เพชรสุนีย์ ทังเจริญกุล, ประ.ด. (พยาบาลศาสตร์) ²

อภิรดี นันทศุภวัฒน์, ประ.ด. (พยาบาลศาสตร์) ³

Petsunee Thungjaroenkul, Ph.D. (Nursing) ²

Apiradee Nantsupawat, Ph.D. (Nursing) ³

Received: October 18, 2023

Revised: May 2, 2026

Accepted: May 19, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบหาความสัมพันธ์ เพื่อศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก การฝังตรึงในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกกับการฝังตรึงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชันซี กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพเจนเนอเรชันซีที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในภาคเหนือ 4 แห่ง รวมจำนวน 244 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่าความเชื่อมั่น .95 และแบบสอบถามการฝังตรึงในงาน มีค่าความเชื่อมั่น .79 เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม 2566 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ

* วิทยานิพนธ์หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Master's Thesis of Nursing Science Program in Nursing Administration, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

¹ มหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Master, Program in Nursing Administration, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

² รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

² Associate Professor, Faculty of Nursing, Chiang Mai University: Major Advisor

² ผู้เขียนหลัก (Corresponding author) E-mail: petsunee@gmail.com

³ รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

³ Associate Professor, Faculty of Nursing, Chiang Mai University: Co-advisor

สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกโดยรวมในระดับสูง ($M = 3.72, SD = .52$) มีคะแนนเฉลี่ยการฝังตัวในงาน ด้านการฝังตัวภายในงานและด้านการฝังตัวภายนอกงานในระดับปานกลาง ($M = 3.21, SD = .52$ และ $M = 3.19, SD = .58$ ตามลำดับ) และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตัวในงานด้านการฝังตัวภายในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r_s = .332, p < .001$)

จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลควรสนับสนุนให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการแลกเปลี่ยนกับพยาบาลเจนเนอเรชั่นซีอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้เกิดการฝังตัวในงานผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีคงอยู่ในองค์กร

คำสำคัญ: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก การฝังตัวในงาน พยาบาลเจนเนอเรชั่นซี

Abstract

This descriptive correlational research aimed to explore leader-member exchange, job embeddedness, and the relationship between leader-member exchange and job embeddedness of Generation Z nurses. The sample consisted of 244 Generation Z registered nurses working at four public university hospitals in northern Thailand. The research instruments included a demographic data questionnaire, a leader-member exchange questionnaire with a reliability of .95, and a job embeddedness questionnaire with a reliability of .79. Data were collected from July to August 2023. Statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Spearman's rank correlation.

The research results revealed that Generation Z nurses had an overall mean score of leader-member exchange at a high level ($M = 3.72, SD = .52$). They also had mean scores of on-the-job and off-the-job embeddedness at a moderate level ($M = 3.21, SD = .52$; and $M = 3.19, SD = .58$, respectively). Leader-member exchange was positively and statistically significantly related to on-the-job embeddedness of Generation Z nurses ($r_s = .332, p < .001$).

This research suggests that nurse executives should encourage head nurses to regularly exchange with Generation Z nurses as well as promote job embeddedness through various activities. This will help Generation Z nurses remain in the organization.

Keywords: Leader-member exchange, Job embeddedness, Generation Z nurses

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันพยาบาลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่เข้ามาทดแทนพยาบาลเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูม และเริ่มทำงานในระบบสุขภาพในช่วงปี พ.ศ. 2561–2562 จำนวน 8,000–10,000 คน (อนุชา ไทยวงษ์ และบุญพิชชา จิตต์ภักดี, 2564) พยาบาลเจนเนอเรชันซี คือ พยาบาลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2539–2552 ซึ่งมีคุณลักษณะเด่นคือ ชอบการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีและมีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความสามารถในการเรียนรู้ได้รวดเร็ว ไม่ชอบการรอคอย มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีความอดทนต่ำ รักอิสระ และต้องการความเข้าใจ ความรักและความห่วงใยจากผู้ใหญ่ (ชนันภรณ์ อารีกุล, 2562) ซึ่งแตกต่างจากพยาบาลเจนเนอเรชันอื่นๆ เช่น พยาบาลเจนเนอเรชันเบบี้บูมที่มีความอดทนและจริงจังกับการทำงาน พยาบาลเจนเนอเรชันเอ็กซ์ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พยาบาลเจนเนอเรชันวายที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นตัวของตัวเอง (สิริพิมพ์ ชูปาน, 2561)

ปัญหาการลาออกในระยะต้นของการทำงานพบเด่นชัดในพยาบาลเจนเนอเรชันซี โดยมีอัตราการลาออกในปีแรกถึงร้อยละ 40.84 และในปีที่สองร้อยละ 25.57 (กฤษฎา แสงดี, 2560) สอดคล้องกับรายงานการทบทวนอย่างเป็นระบบที่ชี้ว่า พยาบาลอายุน้อยมีความเสี่ยงในการลาออกสูง (Marufu, Collins, Vargas, Gillespie, & Almghairbi, 2021) ในบริบทโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สาเหตุหลักของการลาออก ได้แก่ การได้งานใหม่ และปัจจัยด้านครอบครัว (ปริศนา ไญญู, ประสิทธิ์ เชียงนางาม, และปิยธิดา กุหิรัญญรัตน์, 2554) สะท้อนถึงข้อจำกัดของปัจจัยยึดเหนี่ยวในองค์กร นอกจากนี้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 พบว่า พยาบาลมีความตั้งใจลาออกเพิ่มขึ้นเนื่องจากภาระงานและความเครียดที่สูงขึ้น (Falatah, 2021; International Council of Nurses, 2022; Lasater et al., 2021)

โดยเฉพาะในพยาบาลรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย

แรงยึดเหนี่ยวที่จะทำให้คนทำงานคงอยู่ในงาน ถูกกล่าวถึงครั้งแรกโดย Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, and Erez (2001) ที่นำเสนอทฤษฎีการฝังตรึงในงาน โดยระบุว่า การฝังตรึงในงานประกอบด้วย 1) ความเชื่อมโยง (link) หมายถึง การที่คนทำงานรับรู้ถึงความเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับองค์กรหรือชุมชน 2) ความลงตัว (fit) หมายถึง การรับรู้ของคนทำงานว่าตนเองมีความเหมาะสม เข้ากันได้อย่างพอดีกับองค์กรและชุมชน และ 3) การยอมเสียสละ (sacrifice) หมายถึง การที่คนทำงานรับรู้ถึงคุณค่าของสิ่งที่จะต้องสูญเสียหากออกจากงาน โดยแบ่งออกเป็นสิ่งที่ต้องสูญเสียเมื่อออกจากองค์กร และสิ่งที่ต้องสูญเสียเมื่อออกจากชุมชน ดังนั้นแรงยึดเหนี่ยวที่ทำให้คนทำงานฝังตรึงในงานจึงแบ่งออกเป็นแรงยึดเหนี่ยวภายในงาน (on-the-job) และแรงยึดเหนี่ยวภายนอกงาน (off-the-job) หากคนทำงานมีการฝังตรึงในงานจะส่งผลให้เกิดความผูกพันในงาน มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน (Khan, Aziz, Afsar, & Latif, 2018) และไม่ลาออกจากงาน (เอกรินทร์ วรวิทธีกร, วรางคณา จันทรงค์, และอารยา ประเสริฐชัย, 2565)

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีการฝังตรึงในงาน ซึ่งตามทฤษฎีอนุรักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resource Theory) (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018) อยู่บนหลักการที่ว่าคนทำงานจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น (crossover process) เพื่อสะสมทรัพยากรที่มีคุณค่า เช่น ทรัพยากร อำนาจ สถานะทางสังคม ซึ่งหากมีการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นได้ดีจะทำให้ได้รับทรัพยากรจำนวนมากที่จะนำไปใช้ในการทำงาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานตามมา ดังนั้น หากหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลเจนเนอเรชันซีมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันเป็นอย่างดีย่อมทำให้พยาบาลเกิดความรู้สึก

เชื่อมโยง ลงตัวกับงานและชุมชน และจะรู้สึกสูญเสียเมื่อต้องลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยที่ผ่านมามีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกกับการฝังตริงในงาน เช่น การศึกษาของ Harris, Wheeler, and Kacmar (2011) ที่ศึกษาในพนักงานตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการฝังตริงในงาน ส่วนการศึกษาของ Dechawatanapaisal (2018) ที่ศึกษาในพยาบาลไทยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน พบว่า คุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการฝังตริงในงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่ผ่านมาเป็นการศึกษาในกลุ่มคนที่ไม่ได้อยู่ในองค์กรสุขภาพและในพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน และยังไม่พบว่ามีการศึกษาในกลุ่มพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานมากกว่าพยาบาลเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาล และการฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซีในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการตระหนักถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี และเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการวางแผนการสร้างสัมพันธ์ภาพกับพยาบาลเจนเนอเรชั่นซีเพื่อให้พยาบาลกลุ่มนี้มีการฝังตริงในงานและคงอยู่ในงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ตามการรับรู้ของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

2. เพื่อศึกษาการฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกกับการฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

สมมติฐานการวิจัย

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซีโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ของ Liden and Maslyn (1998) และแนวคิดการฝังตริงในงาน ของ Mitchell et al. (2001) โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกคือการที่ผู้นำพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร โดยช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานและใส่ใจความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน จงรักภักดี และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนการฝังตริงในงาน คือ การที่พยาบาลเกิดความรู้สึกเชื่อมโยง ลงตัว และรู้สึกสูญเสียเมื่อต้องออกจากงานและชุมชน ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับแรงยึดเหนี่ยวภายในงานและแรงยึดเหนี่ยวภายนอกงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้เป็นไปตามทฤษฎีอนุรักษทรัพยากร (Hobfoll et al., 2018) ซึ่งมีหลักการว่า คนทำงานจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตการทำงานและภายนอกงาน หากหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันเป็นอย่างดี ย่อมทำให้พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีได้รับทรัพยากรที่จะนำไปใช้ในการทำงานและภายนอกงาน ซึ่งจะเป็นแรงยึดเหนี่ยวให้พยาบาลมีการฝังตริงในงาน สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบหาความสัมพันธ์ (descriptive correlational research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรเป็นพยาบาลวิชาชีพเจนเนอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในภาคเหนือ 4 แห่ง รวมจำนวน 556 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2539–2552 และมีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลอย่างน้อย 6 เดือน 2) ปฏิบัติงานให้บริการโดยตรงแก่ผู้ป่วยที่เข้ารับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกและแผนกผู้ป่วยใน 3) ไม่อยู่ในช่วงลาคลอด ลาป่วย หรือลาจิมากกว่า 1 เดือน และ 4) ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1976 อ้างถึงในบุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2553) โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนเท่ากับร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 233 คน และเพื่อเป็นการทดแทนในกรณีที่แบบสอบถามไม่สมบูรณ์จึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 20 (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2553) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 280 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละโรงพยาบาลและแต่ละงานพยาบาล และใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายโดยการจับสลากรายชื่อพยาบาล

เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งการทำงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ระยะเวลาการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน การเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการ

ในหอผู้ป่วย การปฏิบัติงานในภูมิลำเนา และการอาศัยอยู่กับครอบครัว จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะคำตอบเป็นแบบเลือกตอบและแบบเติมคำ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ของ นรพรรณ อุณหะนันท์ (2546) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการร่วมมือกันสร้างผลงาน จำนวน 5 ข้อ ด้านความจงรักภักดี จำนวน 6 ข้อ ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ จำนวน 5 ข้อ และด้านความชอบพอ จำนวน 5 ข้อ รวมจำนวน 21 ข้อ มีลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1–5 ได้แก่ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนเกณฑ์การแปลผลคะแนน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มีการรับรู้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับต่ำที่สุด (1.00–1.49 คะแนน) ในระดับต่ำ (1.50–2.49 คะแนน) ในระดับปานกลาง (2.50–3.49 คะแนน) ในระดับสูง (3.50–4.49 คะแนน) และในระดับสูงที่สุด (4.50–5.00 คะแนน)

ชุดที่ 3 แบบสอบถามการฝังตริงในงาน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ Clinton, Knight, and Guest (2012) ที่ได้รับอนุญาตให้ทำการแปลเป็นภาษาไทยแล้ว ผู้วิจัยทำการแปลย้อนกลับตามขั้นตอนของ Ozolins, Hale, Cheng, Hyatt, and Schofield (2020) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการฝังตริงภายในงาน จำนวน 6 ข้อ และด้านการฝังตริงภายนอกงาน จำนวน 6 ข้อ รวมจำนวน 12 ข้อ มีลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1–5 ได้แก่ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง

เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนเกณฑ์การแปลผลคะแนน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มีการฝังตริงในงานในระดับต่ำที่สุด (1.00–1.49 คะแนน) ในระดับต่ำ (1.50–2.49 คะแนน) ในระดับปานกลาง (2.50–3.49 คะแนน) ในระดับสูง (3.50–4.49 คะแนน) และในระดับสูงที่สุด (4.50–5.00 คะแนน)

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และแบบสอบถามการฝังตริงในงาน ไปทดลองใช้กับพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของครอนบาช ได้ค่าเท่ากับ .95 และ .79 ตามลำดับ

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้ 1) หลังจากโครงร่างวิจัยได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เอกสารรับรอง เลขที่ 062/2566 วันที่ 8 มิถุนายน 2566) คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ชุดที่ 5 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เอกสารรับรอง เลขที่ 220/66 COA-NUR062/66 วันที่ 8 มิถุนายน 2566) และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (เอกสารรับรอง เลขที่ COE: 122/2023 วันที่ 21 มิถุนายน 2566) และได้รับอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (เอกสาร เลขที่ 4390 วันที่ 19 มิถุนายน 2566) และคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา (เอกสาร เลขที่ 0811 วันที่ 20 มิถุนายน 2566) ผู้วิจัยจึงเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูล และ 2) ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล และสิทธิในการถอนตัวจากการวิจัย รวมทั้งแจ้งว่าข้อมูลจะได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับและนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาต

ดำเนินการวิจัยจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐในภาคเหนือ 4 แห่ง เข้าพบหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งขอผู้ประสานงานในแต่ละโรงพยาบาลเพื่อช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพบผู้ประสานงานในแต่ละโรงพยาบาล อธิบายรายละเอียดของการวิจัยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มอบซองที่บรรจุเอกสารแสดงความยินยอม เข้าร่วมการวิจัย และ QR code สำหรับเข้าสู่การทำแบบสอบถามทางออนไลน์ จากนั้นผู้ประสานงานในแต่ละโรงพยาบาลพบกลุ่มตัวอย่างในแต่ละงานการพยาบาล แนะนำตัว ดำเนินการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างตามข้อความชี้แจงการพิทักษ์สิทธิ พร้อมแจ้งให้อ่านและลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย แล้วให้สแกน QR code สำหรับเข้าสู่การทำแบบสอบถามทางออนไลน์ โดยขอความร่วมมือให้ตอบแบบสอบถามภายใน 2–4 สัปดาห์ และส่งคืนเอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยที่ผู้ประสานงานเพื่อที่ผู้ประสานงานจะได้นำส่งให้ผู้วิจัยต่อไป ทั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2566

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์ด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และข้อมูลการฝังตริงในงาน วิเคราะห์ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกกับการฝังตริงในงาน วิเคราะห์ด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน เนื่องจากข้อมูลมีการกระจายแบบไม่ปกติ จึงได้ใช้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 87.14

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี พบว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

คิดเป็นร้อยละ 94.67 มีอายุอยู่ในช่วง 23-25 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.97 โดยมีอายุเฉลี่ย 25.30 ปี ($SD = 1.33$) ทั้งหมดมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสโสด คิดเป็นร้อยละ 96.31 มีรายได้ในช่วง 25,001-30,000 บาทต่อเดือน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.39 ทั้งหมดมีตำแหน่งการทำงาน คือ พยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 100 ปฏิบัติงานในแผนก อายุรศาสตร์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.08 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลอยู่ในช่วง 1-2 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.38 โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ย 2.27 ปี ($SD = 1.08$) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอยู่ในช่วง 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.75 โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ย 2.27 ปี ($SD = 1.08$) ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการในหอผู้ป่วย คิดเป็นร้อยละ 65.16 ไม่ได้ปฏิบัติงานในภูมิลาเนา คิดเป็นร้อยละ 60.66 และมีการอาศัยอยู่กับครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 70.98

2. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ตามการรับรู้ของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี พบว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกโดยรวมในระดับสูง ($M = 3.72$,

$SD = .52$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการร่วมมือกันสร้างผลงาน ($M = 3.75$, $SD = .57$) ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ ($M = 3.96$, $SD = .64$) และด้านความชอบพอ ($M = 3.76$, $SD = .73$) และมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความจงรักภักดี ($M = 3.47$, $SD = .54$)

3. การฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี พบว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นซีมีคะแนนเฉลี่ยการฝังตริงในงาน ด้านการฝังตริงภายในงานและด้านการฝังตริงภายนอกงานในระดับปานกลาง ($M = 3.21$, $SD = .52$ และ $M = 3.19$, $SD = .58$ ตามลำดับ)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกกับการฝังตริงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตริงในงานด้านการฝังตริงภายในงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r_s = .332$, $p < .001$) แต่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กับการฝังตริงในงานด้านการฝังตริงภายนอกงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกกับการฝังตริงในงานด้านการฝังตริงภายในงานและด้านการฝังตริงภายนอกงานของพยาบาลเจนเนอเรชั่นซี ($n = 244$)

ตัวแปร	การฝังตริงในงาน			
	ด้านการฝังตริงภายในงาน		ด้านการฝังตริงภายนอกงาน	
	r_s	p	r_s	p
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	.332	< .001	.106	.098

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกโดยรวมในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าคุณภาพที่สัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้ป่วยอาจเนื่องจากเป็นกลุ่มพยาบาลที่มีประสบการณ์น้อย จึงได้รับการสนับสนุนและดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านส่วนบุคคล เช่น การให้คำปรึกษา การช่วยแก้ปัญหา การเอาใจใส่ด้านความเป็นอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Lee, Thomas, Martin, Guillaume, & Marstand, 2019) และสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพยาบาล (Boamah, Spence Laschinger, Wong, & Clarke, 2018) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาในบริบทประเทศไทยที่พบว่า พยาบาลมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง (Dechawatanapaisal, 2018)

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการร่วมมือกันสร้างผลงาน ด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ และด้านความชอบพอ ในด้านการร่วมมือกันสร้างผลงานอธิบายได้ว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและชอบความท้าทาย ส่งผลให้หัวหน้ามอบหมายงานที่เหมาะสมและสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความร่วมมือในการบรรลุเป้าหมายและพัฒนาางานร่วมกัน (อนุชา ไทยวงษ์ และ บุญพิชชา จิตต์ภักดี, 2564; Boamah et al., 2018) ส่วนด้านการนับถือในความเป็นวิชาชีพ สะท้อนบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ป่วยที่มีสมรรถนะและภาวะผู้นำ

สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติ นิเทศงาน และให้คำปรึกษาเชิงวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและความนับถือจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Lee et al., 2019) สำหรับด้านความชอบพออธิบายได้ว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีความรู้สึกทางบวกต่อหัวหน้าหรือผู้ป่วยในระดับบุคคล เนื่องจากหัวหน้าส่วนใหญ่แสดงความเป็นมิตร เอื้ออาทรให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม ส่งผลให้พยาบาลเกิดความไว้วางใจและรู้สึกอบอุ่นในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำเชิงสนับสนุนช่วยเสริมสร้างความผูกพันและทัศนคติที่ดีของบุคลากร (Boamah et al., 2018; Lee et al., 2019)

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีคะแนนเฉลี่ยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความจงรักภักดี สะท้อนว่าการสนับสนุนและการปกป้องระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยกับพยาบาลยังอยู่ในกรอบบทบาทหน้าที่ อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอยู่ในช่วง 1-2 ปี (ร้อยละ 64.75) โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ยเพียง 2.27 ปี การที่พยาบาลมีอายุงานไม่เกิน 5 ปี ถือว่ายังอยู่ในช่วงพัฒนาความสัมพันธ์ ประกอบกับช่องว่างระหว่างวัยที่ส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์ยังไม่ลึกซึ้ง (ชัชวาล วงศ์สารี, ศุภลักษณ์ พันทอง, และสุทธินิชากร จันดิยะ, 2562) อีกทั้งบริบทโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยที่มีภาระงานซับซ้อน ทำให้การทำงานมุ่งเน้นตามบทบาทมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์เชิงลึก สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ความสัมพันธ์แบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ต้องใช้เวลาในการพัฒนาและมักอยู่ในระดับปานกลางในบุคลากรใหม่ (Lee et al., 2019)

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีมีคะแนนเฉลี่ยการพึงพิงในงาน ด้านการพึงพิงภายในงานและด้านการพึงพิงภายนอกงานในระดับปานกลาง

ในการฝึกตั้งภายในงานอธิบายได้ว่า แม้ว่าพยาบาล จะมีความคุ้นเคยกับองค์กร มีเพื่อนร่วมงานและ เครือข่าย แต่ความรู้สึกสูญเสียเมื่อออกจากงานยังต่ำ อาจเนื่องจากการะงานและความเครียดจากงานที่สูง สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ความเครียดและภาระ งานส่งผลต่อการคงอยู่ของพยาบาล (Falatah, 2021; Lasater et al., 2021) แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษา ที่ใช้เครื่องมือประเมินการฝึกตั้งในงานเหมือนกัน ของ Goliroshan, Nobahar, Raeisdana, Ebadinejad, and Aziznejadroshan (2021) ที่พบว่า พยาบาลใน ประเทศอิหร่านมีการฝึกตั้งภายในงานและการฝึกตั้ง ภายนอกงานในระดับสูง

ส่วนด้านการฝึกตั้งภายนอกงานอธิบายได้ว่า พยาบาลเจนเนอเรชันซีปฏิบัติงานในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง ซึ่งมีความสะดวกด้าน การคมนาคมและแหล่งอำนวยความสะดวก ส่งผลให้ เกิดความรู้สึกลงตัวกับการใช้ชีวิต อย่างไรก็ตาม ระดับ ความเชื่อมโยงกับชุมชนและความรู้สึกสูญเสียเมื่อต้อง ออกจากชุมชนยังอยู่ในระดับต่ำ อาจเนื่องจากกลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสโสด (ร้อยละ 96.31) และไม่ได้ปฏิบัติงานในภูมิลาเนา (ร้อยละ 60.66) สอดคล้องกับข้อมูลการลาออกที่พบว่า พยาบาลมัก ลาออกเพื่อกลับภูมิลำเนาและดูแลครอบครัว (ฝ่ายการ พยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่, 2564) และสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยด้านครอบครัว และชุมชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงอยู่ในงานของ พยาบาล (Marufu et al., 2021)

ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ กับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกตั้งในงาน ด้านการฝึกตั้งภายในงานของพยาบาลเจนเนอเรชันซี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าการสนับสนุนและ การพัฒนาศักยภาพช่วยเสริมทรัพยากรในการทำงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎี อนุรักษ์ทรัพยากร (Hobfoll et al., 2018) และ สอดคล้องกับการศึกษาในประเทศไทยที่พบว่า

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกตั้งในงานของพยาบาล (Dechawatanapaisal, 2018)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กับการ ฝึกตั้งในงานด้านการฝึกตั้งภายนอกงานของพยาบาล เจนเนอเรชันซี ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสนับสนุนจาก หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานเน้นในบริบทการทำงานมากกว่า ชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า การ สนับสนุนจากผู้นำมีผลต่อปัจจัยภายในงานมากกว่า ภายนอกงาน (Boamah et al., 2018) แต่ไม่สอดคล้อง กับการศึกษาที่พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ สมาชิกมีความสัมพันธ์กับการฝึกตั้งภายนอกงานของ พยาบาล (Karatepe & Avci, 2019)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารทางการพยาบาลควรส่งเสริมให้ หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานพัฒนาความสัมพันธ์เชิงคุณภาพกับ พยาบาลเจนเนอเรชันซีอย่างต่อเนื่อง โดยมอบหมาย งานตามศักยภาพ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และ แสดงความเอาใจใส่ทั้งด้านวิชาชีพและด้านส่วนบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน

1.2 ผู้บริหารทางการพยาบาลควรกำหนด นโยบายเชิงระบบเพื่อเสริมสร้างการฝึกตั้งในงาน โดย เน้นการพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าใน วิชาชีพ การออกแบบงานที่เอื้อต่อการเติบโต และการ จัดสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของครอบครัวในกิจกรรมขององค์กร เพื่อ เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและชุมชน

1.3 ผู้บริหารทางการพยาบาลควรพัฒนา กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นมิติชีวิตภายนอกงานอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงาน จัดสวัสดิการ ที่สนับสนุนบทบาทครอบครัว และพัฒนากิจกรรมที่

เชื่อมโยงกับชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานใกล้
ภูมิลำเนา เพื่อเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรกับ
บริบทชีวิตส่วนตัว อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างการ
ฝังตึงภายนอกงานและการคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่าง
ผู้นำกับสมาชิกและการฝังตึงในงานของพยาบาล
เจนเนอเรชันซีในโรงพยาบาลประเภทอื่นๆ เพื่อให้ทราบ
สถานการณ์เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ
สมาชิกและการฝังตึงในงานของพยาบาลเจนเนอเรชัน
ซีที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยทำนายการฝังตึง
ในงานของพยาบาลเจนเนอเรชันซีในโรงพยาบาล
มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

กฤษฎา แสงวดี. (2560). วิกฤตขีดแคลนพยาบาล
วิชาชีพในหน่วยบริการสุขภาพของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข: ข้อเสนอเชิงนโยบาย.
วารสารวิชาการสาธารณสุข, 26(2), 456–468.
ชนันภรณ์ อารีกุล. (2562). การศึกษาทางเลือก: รูปแบบ
การเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับเจนเนอเรชันแอลฟา.
วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 8(3),
270–283.
ชัชวาล วงศ์สารี, ศุภลักษณ์ พันทอง, และสุทธิชาวัฒน์
จันติยะ. (2562). ประสบการณ์การทำงานของ
พยาบาลวิชาชีพเจนเนอเรชันแซดที่ทำงานไม่ตรง
กับแผนกที่ตนเลือกสรร. *วารสารพยาบาลทหาร
บก*, 21(1), 136–146.

นรพรรณ อุณหะนันท์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่าง
ปัจจัยส่วนบุคคล ความเชื่อถือได้ของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วย
และพยาบาลประจำการ กับความพึงพอใจใน
การสื่อสารของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
รัฐ กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัย
ทางพยาบาลศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.

ปริศนา ใจบุญ, ประสิทธิ์ เชียงนางาม, และปิยธิดา
คูหิรัญญรัตน์. (2554). สัดส่วนและสาเหตุ
การลาออกของพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน
โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *ศรีนครินทร์เวชสาร*,
26(3), 233–238.

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่.
(2564). *รายงานจำนวนการลาออก/โอนย้าย/
เกษียณอายุราชการของบุคลากรทางการพยาบาล
แบ่งตามอายุการทำงาน*. เชียงใหม่: ผู้แต่ง.

สิริพิมพ์ ชูปาน. (2561). พยาบาลวิชาชีพ Generation
Y: ความท้าทายสำหรับผู้บริหารการพยาบาล.
วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข, 28(1),
1–12.

อนุชา ไทยวงษ์, และบุญพิชชา จิตต์ภักดี. (2564).
พยาบาลวิชาชีพ Generation Z ในระบบสุขภาพ
ประเทศไทย: กลวิธีที่ท้าทายในการบริหาร
สำหรับผู้บริหารการพยาบาล. *วารสารแพทย์นิววี*,
48(1), 199–209.

เอกรินทร์ วรธิกร, วรางคณา จันทร์คง, และอารยา
ประเสริฐชัย. (2565). อิทธิพลของการฝังตึง
ในงานและความผูกพันของพนักงานต่อการ
คงอยู่ของผู้ให้บริการในสถานประกอบการสปา
เพื่อสุขภาพ จังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาจุฬาลง
นาคธรรมศาสตร์*, 9(1), 118–137.

- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. doi:10.1016/j.outlook.2017.10.004
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111–117. doi:10.1111/j.1468-2389.2012.00584.x
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1380–1391. doi:10.1111/jan.13552
- Falatah, R. (2021). The impact of the Coronavirus Disease (COVID-19) pandemic on nurses' turnover intention: An integrative review. *Nursing Reports*, 11(4), 787–810. doi:10.3390/nursrep11040075
- Goliroshan, S., Nobahar, M., Raeisdana, N., Ebadinejad, Z., & Aziznejadroshan, P. (2021). The protective role of professional self-concept and job embeddedness on nurses' burnout: Structural equation modeling. *BMC Nursing*, 20(1), 203. doi:10.1186/s12912-021-00727-8
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271–281. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.003
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- International Council of Nurses. (2022). *The global nursing workforce and the COVID-19 pandemic*. Geneva: Author.
- Karatepe, O. M., & Avci, T. (2019). Nurses' perceptions of job embeddedness in public hospitals. *SAGE Open*, 9(1), 1–9. doi:10.1177/2158244019828848
- Khan, M., Aziz, S., Afsar, B., & Latif, A. (2018). The effect of job embeddedness on turnover intentions, work engagement, and job performance. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7(3), 1–9. doi:10.4172/2167-0269.1000354
- Lasater, K. B., Aiken, L. H., Sloane, D. M., French, R., Martin, B., Reneau, K., ... McHugh, M. D. (2021). Chronic hospital nurse understaffing meets COVID-19: An observational study. *BMJ Quality & Safety*, 30(8), 639–647. doi:10.1136/bmjqs-2020-011512

- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader-member exchange importance in leader-follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 736–763. doi:10.1111/joop.12262
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. doi:10.1016/S0149-2063(99)80053-1
- Marufu, T. C., Collins, A., Vargas, L., Gillespie, L., & Almghairbi, D. (2021). Factors influencing retention among hospital nurses: Systematic review. *British Journal of Nursing*, 30(5), 302–308. doi:10.12968/bjon.2021.30.5.302
- 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. doi:10.2307/3069391
- Ozolins, U., Hale, S., Cheng, X., Hyatt, A., & Schofield, P. (2020). Translation and back-translation methodology in health research - a critique. *Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research*, 20(1), 69–77. doi:10.1080/14737167.2020.1734453