

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่าง
ชีวิตและการทำงานต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซด
ในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่*

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, HUMAN RESOURCE PRACTICES, AND
WORK-LIFE BALANCE ON INTENTION TO STAY OF GENERATION Z PERSONNEL IN
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH AGENCIES, CHIANG MAI PROVINCE

อนุวัฒน์ พาอะะ, ศุทธิกานต์ คงคล้าย*

Anuwat Pha-Ae, Sutthikarn Khong-khai*

สาขาวิชาบริหารธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร ชุมพร ประเทศไทย

Business Administration and Entrepreneurship Program, Maejo University-Chumphon, Chumphon, Thailand

*Corresponding author E-mail: mjuonn@gmail.com

*Tel: 095-174-7426

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเชิงปริมาณนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร เจเนอเรชันแซด ในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2540 - 2550 ซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ครอบคลุมทั้งข้าราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้าง และผู้รับจ้างเหมาบริการ จำนวน 300 คน เลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรเจนเนอเรชันแซดมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรทั้งสี่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.49) การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.54) ความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71) และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.79) และ 2) วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.01$ ($R = 0.718$, $R^2 = 0.516$, Adj. $R^2 = 0.511$) โดยการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.407$) รองลงมา คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($\beta = 0.259$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.163$) ตามลำดับ หน่วยงานสาธารณสุขควรทบทวนค่าตอบแทนและสวัสดิการ จัดตารางเวรที่ยืดหยุ่น ลดภาระงานล่วงเวลา และออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนแก่บุคลากรทุกประเภท

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์, สมดุลชีวิตและการทำงาน, เจเนอเรชันแซต, ความตั้งใจคงอยู่

Abstract

This quantitative research article aimed to 1) Examine the levels of organizational culture, human resource practices, work-life balance, and intention to stay of Generation Z personnel in Ministry of Public Health agencies, Chiang Mai Province; and 2) Analyze the influence of these factors on intention to stay. The sample consisted of 300 personnel born between 1997 and 2007 who were working in regional hospitals, general hospitals, district public health offices, and sub-district health promoting hospitals in Chiang Mai Province, covering civil servants, Ministry of Public Health employees, wage employees, and service contractors. They were selected through purposive sampling, and data were collected using an online questionnaire and analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis. The findings revealed that 1) Generation Z personnel rated all four variables at a high level: organizational culture ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.49), human resource practices ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.54), intention to stay ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71), and work-life balance ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.79); and 2) Organizational culture, human resource practices, and work-life balance had statistically significant positive influences on intention to stay at $p < 0.01$ ($R = 0.718$, $R^2 = 0.516$, Adj. $R^2 = 0.511$), with human resource practices exerting the greatest influence ($\beta = 0.407$), followed by work-life balance ($\beta = 0.259$) and organizational culture ($\beta = 0.163$). Public health agencies should therefore review compensation and benefits, introduce flexible shift scheduling, reduce overtime, and design clear career paths for personnel of all employment types.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Practices, Work-Life Balance, Generation Z, Intention to Stay

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ภายใต้กรอบแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) บุคลากรที่มีคุณภาพย่อมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และอัตราการคงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Becker, G. S., 1964; Armstrong, M., 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐที่พึ่งพากำลังคนเป็นหลัก สถานการณ์การสูญเสียบุคลากรย่อมส่งผลต่อความต่อเนื่องและคุณภาพของบริการที่ส่งมอบต่อประชาชน รายงานกำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2567 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระบุว่ากระทรวงสาธารณสุขประสบกับการสูญเสียข้าราชการรวมทั้งสิ้น 33,853 คน ในช่วงปีงบประมาณ 2564 - 2567 โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ทั้งนี้สาเหตุหลักของการสูญเสีย

มาจากการลาออกและการเกษียณอายุราชการรวมกันกว่าร้อยละ 95 ของทุกปี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงความท้าทายเชิงโครงสร้างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุข และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ซึ่งกำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในระบบสาธารณสุขในปัจจุบัน ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ศึกษาในบทความนี้ หมายถึง แบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่บุคลากรในหน่วยงานยึดถือร่วมกัน ตามกรอบแนวคิดคุณค่าที่แข่งขันกัน (Competing Values Framework) ซึ่งจำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบกลุ่ม วัฒนธรรมแบบเฉพาะกลุ่ม วัฒนธรรมการตลาด และวัฒนธรรมลำดับชั้น (Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011) มิใช่วัฒนธรรมความปลอดภัยของผู้ป่วย (Patient Safety Culture) ซึ่งเป็นแนวคิดเฉพาะด้านการประเมินระบบบริการสุขภาพ

แนวโน้มการลาออกของบุคลากรเจนเนอเรชันแซดในสายอาชีพสุขภาพมิได้จำกัดเฉพาะในประเทศไทย แต่เกิดขึ้นในระดับโลก ผลสำรวจของ Soliant Health พบว่า บุคลากรด้านสุขภาพกลุ่มเจนเนอเรชันแซดประมาณร้อยละ 22 มีแผนจะลาออกจากสายอาชีพภายใน 1 - 3 ปีข้างหน้า ซึ่งสูงกว่ากลุ่มมิลเลนเนียลและเจนเนอเรชันเอ็กซ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ตัดสินใจลาออก ได้แก่ ภาวะความเครียดจากงาน ภาวะหมดไฟ (Burnout) และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นพิษ ซึ่งไม่สอดคล้องกับค่านิยมของเจนเนอเรชันแซดที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และการทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) มากกว่าความมั่นคงในตำแหน่งงาน (Soliant Health, 2024) สำหรับประเทศไทย สถานการณ์มีลักษณะคล้ายคลึงกัน Hfocus รายงานว่า พยาบาลในระบบสาธารณสุขมีอัตราการลาออกเฉลี่ยปีละกว่า 7,000 คน หรือประมาณร้อยละ 4 ของบุคลากรทั้งหมด โดยมีสาเหตุหลักจากภาระงานหนัก ชั่วโมงทำงานยาวนาน และความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Hfocus, 2023) ขณะที่สภาการพยาบาลรายงานว่าพยาบาลจบใหม่มีอัตราการลาออกในปีแรกสูงถึงร้อยละ 48.86 ซึ่งสะท้อนถึงการขาดระบบสนับสนุนและแรงจูงใจในระยะเริ่มต้นของวิชาชีพ (สภาการพยาบาล, 2566)

ในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพของภาคเหนือและมีเครือข่ายบริการสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิตั้ง 267 แห่ง กระจายอยู่ใน 24 เครือข่ายบริการสุขภาพ ครอบคลุมตั้งแต่พื้นที่เมืองไปจนถึงพื้นที่ทุรกันดารบนที่สูง (วุฒิประกร หล้าอี่, 2565) ลักษณะเชิงพื้นที่ดังกล่าวทำให้จังหวัดเชียงใหม่แตกต่างจากกรุงเทพมหานครและจังหวัดอื่น กล่าวคือ แม้จะมีจำนวนบุคลากรมากเมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นในเขตสุขภาพ ที่ 1 แต่ยังคงประสบปัญหาความไม่สมดุลของการกระจายกำลังคน โดยเฉพาะในหน่วยบริการปฐมภูมิพื้นที่ห่างไกลซึ่งมีภาระงานบริการสูง แต่มีข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้าง ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานเกินศักยภาพและเผชิญความเครียดสะสม (วุฒิประกร หล้าอี่, 2565) ประกอบกับสถานการณ์การสูญเสียบุคลากรในกลุ่มข้าราชการ พบว่า มีอัตราการลาออกเฉลี่ยร้อยละ 16.8 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของจังหวัดอื่นในภาคเหนือ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่, 2564) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนแนวโน้มที่บุคลากรรุ่นใหม่โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชันแซดที่เพิ่งเข้าสู่ระบบราชการ ต้องเผชิญกับภาระงานสูง ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทาย ซึ่งอาจส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานระยะยาว อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งศึกษาประเด็นนี้อย่างจำกัด กล่าวคือ งานส่วนใหญ่มุ่งเน้นบุคลากรภาคเอกชน (ธราพงศ์ ลิ้มสุทธิวันภูมิ และปิยศักดิ์ สุตรนันท์, 2568)



หรือเจาะจงเฉพาะกลุ่มวิชาชีพพยาบาล (จุฬาพร กระเทศ และคณะ, 2564) จึงทำให้ยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อธิบายอิทธิพลของปัจจัยเชิงองค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสาธารณสุขภาครัฐในระดับพื้นที่อย่างเฉพาะเจาะจง

จากประเด็นปัญหาและช่องว่างขององค์ความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ โดยอาศัยกรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งอธิบายว่าบุคลากรมีแนวโน้ม คงอยู่กับองค์กรเมื่อรับรู้ถึงการสนับสนุนและการตอบแทนที่ยุติธรรม (Blau, P. M., 1964) ร่วมกับการรอบทรัพยากรและความต้องการของงาน (Job Demands-Resources Model) ที่ชี้ให้เห็นว่าความสมดุลระหว่างภาระงานและทรัพยากรสนับสนุนมีบทบาทสำคัญในการลดความเครียดและเพิ่มแรงจูงใจ (Demerouti, E. et al., 2001) และทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Allen, N. J. & Meyer, J. P. ที่อธิบายกลไกทางจิตใจของบุคลากรที่นำไปสู่ความสมัครใจคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990) ผลการวิจัยนี้ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ในมิติวิชาการในการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้เกี่ยวกับการคงอยู่ของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในภาครัฐสาธารณสุขไทย และในมิติปฏิบัติการ โดยเฉพาะต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่และหน่วยบริการในเครือข่าย ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกำลังคน การทบทวนเงื่อนไขการจ้างงานและค่าตอบแทน ตลอดจนการออกแบบมาตรการจูงใจรักษากุศลกรรณใหม่ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของบุคลากรกลุ่มนี้ในพื้นที่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ โดยตามนิยามของ Pew Research Center เจเนอเรชันแซต หมายถึงผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2540 - 2555 (Pew Research Center, 2019) อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้มุ่งศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่จริง จึงกำหนดขอบเขตเฉพาะผู้ที่มีอายุ 18 - 28 ปี ณ ปีที่เก็บข้อมูล ซึ่งตรงกับผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2540 - 2550 ทั้งนี้ ประชากรในการวิจัยไม่จำกัดเฉพาะผู้ประกอบวิชาชีพด้านสุขภาพที่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ แต่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทการจ้างงานและทุกระดับการศึกษาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าว

ซึ่งรวมถึงตำแหน่งที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง อันสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ตั้งแต่อายุ 18 ปีบริบูรณ์ คณะผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตล่างของช่วงปีเกิดไว้ที่ พ.ศ. 2550 แทนที่จะใช้ พ.ศ. 2555 ตามนิยามข้างต้น เพื่อคัดผู้ที่ยังไม่เข้าสู่วัยทำงานออกจากประชากรเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ไม่ตัดบุคลากรอายุน้อยที่ปฏิบัติงานอยู่จริงในระบบออกไป ทั้งนี้ ประชากรดังกล่าวปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลจำแนกตามช่วงอายุที่กำหนดของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แน่นอนได้ ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ของ Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งกำหนดว่าขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ คือ $n \geq 50 + 8m$ เมื่อ m คือ จำนวนตัวแปรอิสระ ดังนั้นการวิจัยนี้มีตัวแปรอิสระ 3 ตัว ต้องการขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 74 คน (Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S., 2013) คณะผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 300 คน ซึ่งเพียงพอตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว และใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์คัดเลือก ได้แก่ เป็นผู้มีอายุ 18 - 28 ปี ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ มีอายุงานตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป และยินยอมตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองเบื้องต้น 2 ข้อ ได้แก่ 1) ท่านมีอายุ 18 - 28 ปี หรือไม่ และ 2) ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ และมีอายุงานมากกว่า 3 เดือนขึ้นไป หรือไม่ โดยผู้ที่ตอบว่า “ไม่ใช่” ในข้อใดข้อหนึ่งจะยุติการตอบแบบสอบถามทันที ส่วนที่ 2 ข้อมูลประชากรศาสตร์ 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร 12 ข้อ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบกลุ่ม วัฒนธรรมแบบเฉพาะกลุ่ม วัฒนธรรมการตลาด และวัฒนธรรมลำดับชั้น ดัดแปลงจากกรอบแนวคิดคุณค่าที่แข่งขันกัน (Competing Values Framework) ของ Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. และเครื่องมือวัดของ Deshpandé, R. et al. ส่วนที่ 4 การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ 19 ข้อ ประกอบด้วย 6 มิติ ได้แก่ การฝึกอบรมและโอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการงานที่มีความหมายและความท้าทายในงาน (Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J., 1983); (Deshpandé, R. et al., 1993) ดัดแปลงจากแนวคิดของ Boxall, P. & Purcell, J., Maslow, A. H. ส่วนที่ 5 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 3 ข้อ (Boxall, P. & Purcell, J., 2016); (Maslow, A. H., 1943) ดัดแปลงจากแนวคิดของ Greenhaus, J. H. et al. และส่วนที่ 6 ความตั้งใจอยู่ในการทำงาน 4 ข้อ (Greenhaus, J. H. et al., 2003) ดัดแปลงจากแนวคิดของ Price, J. L. & Mueller, C. W., Allen, N. J. & Meyer, J. P. โดยส่วนที่ 3 ถึง 6 ใช้มาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน) และกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยตามอันตรภาคชั้น 5 ระดับ ได้แก่ 1.00 - 1.80 (น้อยที่สุด) 1.81 - 2.60 (น้อย) 2.61 - 3.40 (ปานกลาง) 3.41 - 4.20 (มาก) และ 4.21 - 5.00 (มากที่สุด) (Price, J. L. & Mueller, C. W., 1981); (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประเมินด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจสอบพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00



ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ที่กำหนด และ 2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรเป้าหมาย จำนวน 30 คน แล้ววิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่า ข้อคำถามด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานข้อหนึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวม ที่ปรับแล้วติดลบ คณะผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามดังกล่าวออก ทำให้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มี 38 ข้อ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง 0.700 - 0.835 และค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.880 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ที่กำหนด (Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H., 1994)

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ในช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2568 โดยประสานงานกับสาธารณสุขอำเภอและผู้อำนวยการโรงพยาบาลในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเผยแพร่ลิงก์แบบสอบถามผ่านช่องทางสื่อสารภายในของหน่วยงาน คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจนได้แบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์คัดกรองและตอบครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 300 ฉบับ ครอบคลุมขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติ 2 ประเภท คือ สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำเสนอลักษณะทางประชากรศาสตร์และระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษา และสถิติอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter Method โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ก่อนดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนพิจารณาจากค่า Durbin-Watson ที่ควรอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 (Field, A., 2018) และปัญหาพหุสัมพันธ์พิจารณาจากค่า VIF ที่ไม่ควรเกิน 10 และค่า Tolerance ที่ไม่ควรต่ำกว่า 0.1 (Hair, J. F. et al., 2019)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 300 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทการจ้างงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 300)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	133	44.30
หญิง	167	55.70
อายุ		
18 - 21 ปี	31	10.30
22 - 25 ปี	130	43.30
26 - 28 ปี	139	46.30



ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 300) (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาปีที่ 6	60	20.00
ปวส./อนุปริญญา	48	16.00
ปริญญาตรี	190	63.30
ปริญญาโท	2	0.70
ประเภทการจ้างงาน		
ข้าราชการ	30	10.00
พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	99	33.00
ลูกจ้างรายวัน	125	41.70
ลูกจ้างรายเดือน	16	5.30
จ้างเหมาบริการ	30	10.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	48	16.00
1 - 3 ปี	137	45.70
4 - 6 ปี	95	31.70
มากกว่า 6 ปี	20	6.70
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
5,001 - 15,000 บาท	172	57.30
15,001 - 25,000 บาท	107	35.70
25,001 - 35,000 บาท	21	7.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.70 และเพศชาย ร้อยละ 44.30 ด้านอายุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 26 - 28 ปี ร้อยละ 46.30 รองลงมา คือ 22 - 25 ปี ร้อยละ 43.30 และ 18 - 21 ปี ร้อยละ 10.30 ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.30 รองลงมา คือ มัธยมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 20.00 ปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 16.00 และปริญญาโท ร้อยละ 0.70 ด้านประเภทการจ้างงาน ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างรายวัน ร้อยละ 41.70 รองลงมา คือ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 33.00 ข้าราชการและจ้างเหมาบริการเท่ากันที่ร้อยละ 10.00 และลูกจ้างรายเดือน ร้อยละ 5.30 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 1 - 3 ปี ร้อยละ 45.70 รองลงมา คือ 4 - 6 ปี ร้อยละ 31.70 ต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 16.00 และมากกว่า 6 ปี ร้อยละ 6.70 และด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ 5,001 - 15,000 บาท ร้อยละ 57.30 รองลงมา คือ 15,001 - 25,000 บาท ร้อยละ 35.70 และ 25,001 - 35,000 บาท ร้อยละ 7.00

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ระดับของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเอเรชั่นแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่



ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซต

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัฒนธรรมองค์กร (ภาพรวม)	4.18	0.49	มาก
วัฒนธรรมแบบกลุ่ม	4.37	0.61	มากที่สุด
วัฒนธรรมลำดับชั้น	4.30	0.62	มากที่สุด
วัฒนธรรมการตลาด	4.10	0.60	มาก
วัฒนธรรมแบบเฉพาะกลุ่ม	3.97	0.71	มาก
การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (ภาพรวม)	4.07	0.54	มาก
ความท้าทายในงาน	4.31	0.61	มากที่สุด
งานที่มีความหมาย	4.27	0.66	มากที่สุด
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.07	0.67	มาก
การฝึกอบรมและโอกาสก้าวหน้า	4.04	0.64	มาก
การมีส่วนร่วม	3.98	0.73	มาก
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.72	0.89	มาก
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	3.74	0.79	มาก
ความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน	4.03	0.71	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมแบบกลุ่ม รองลงมา คือ วัฒนธรรมลำดับชั้น วัฒนธรรมการตลาด และวัฒนธรรมแบบเฉพาะกลุ่ม ตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความท้าทายในงาน รองลงมา คือ งานที่มีความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและโอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วม และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ในขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับมาก และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ก่อนการวิเคราะห์หोทธิพลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.805 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.50 - 2.50 แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระจากกัน และค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.318 - 0.574 ซึ่งสูงกว่า 0.1 ขณะที่ค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.743 - 3.147 ซึ่งต่ำกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาพหุสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ ดังนั้น ข้อมูลผ่านข้อตกลงเบื้องต้นและสามารถดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซต

ตัวแปร	B	S.E.	β	t	p	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.111	0.254	-	0.437	0.662	-	-
วัฒนธรรมองค์กร (X_1)	0.236	0.086	0.163	2.755**	0.006	0.469	2.133
การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (X_2)	0.538	0.095	0.407	5.666**	0.000	0.318	3.147
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (X_3)	0.203	0.042	0.259	4.857**	0.000	0.574	1.743

$R = 0.718$, $R^2 = 0.516$, Adj. $R^2 = 0.511$, $F = 105.086$, $p = 0.000$, Durbin-Watson = 1.805 ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซต พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานได้ร้อยละ 51.10 (Adj. $R^2 = 0.511$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.01$ ($R = 0.718$, $F = 105.086$, $p = 0.000$) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้ ความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน = $0.111 + 0.236^{**}(OC) + 0.538^{**}(HR) + 0.203^{**}(WLB)$ สะท้อนว่าหากองค์กรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพิ่มขึ้นเท่าใด ย่อมส่งผลทำให้บุคลากรเจนเนอเรชันแซตมีความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) พบว่า การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.407$) รองลงมา คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($\beta = 0.259$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.163$) ตามลำดับ ดังนั้น สมมติฐานทั้ง 3 ข้อได้รับการสนับสนุนทั้งหมด

อภิปรายผล

1. ระดับของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและ การทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเจนเนอเรชันแซตในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมระดับมาก โดยด้านวัฒนธรรมแบบกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับมาก และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในเชิงลึก พบว่า ด้านวัฒนธรรมแบบกลุ่ม (Clan)



และวัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy) มีค่าเฉลี่ยสูงในระดับมากที่สุด สะท้อนลักษณะของหน่วยงานสาธารณสุข ภาครัฐที่ผสมผสานระหว่างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและโครงสร้างการบริหารแบบเป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Schein, E. H. ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยมและบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กร ยึดถือร่วมกัน (Schein, E. H., 2010) นอกจากนี้ ระดับความท้าทายในงานและงานที่มีความหมายที่อยู่ในระดับ มากที่สุด สะท้อนคุณลักษณะของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตที่ให้ความสำคัญกับการได้ใช้ศักยภาพและเห็นคุณค่า ในงานมากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุเพียงอย่างเดียว ในทางตรงข้าม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในกลุ่มการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับ ตัวแปรอิสระทั้งหมด สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นเชิงโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐที่ควรพัฒนา โดยเฉพาะระบบ ค่าตอบแทนที่ต้องมีความยุติธรรมและแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน (Boxall, P. & Purcell, J., 2016) และนโยบาย สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสำหรับบุคลากรในระบบสาธารณสุขที่มีลักษณะงานเข้มข้น และต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาในเชิงลึกถึงมิติย่อยของการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ด้านความท้าทายในงาน ($\bar{X} = 4.31$) และด้านงานที่มีความหมาย ($\bar{X} = 4.27$) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมากที่สุด ในขณะที่ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.72$) ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรเจนเนอเรชันแซต ในระบบสาธารณสุขที่ให้ความสำคัญกับการได้ใช้ศักยภาพและเห็นคุณค่าในงานที่ตนทำมากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fletcher, P. ที่อธิบายว่างานที่มีความหมายตอบสนองต่อความต้องการเชิงจิตวิทยา ที่ลึกซึ้งในการแสวงหาคคุณค่าและการยืนยันตัวตนของบุคคล (Fletcher, P., 2018) และแนวคิดของ Oldham, G. R. & Cummings, A. ที่ชี้ว่างานที่มีความท้าทายเหมาะสมตอบสนองต่อ Self-Actualization Needs ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในและความพึงพอใจในงานที่ยั่งยืน (Oldham, G. R. & Cummings, A., 1996) ในบริบทของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตในระบบสาธารณสุขที่มีลักษณะงานเสียสละและจิตสาธารณะ การได้รับ มอบหมายงานที่ท้าทายและมีคุณค่าต่อประชาชนย่อมเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ต่ำกว่ามิติอื่นอย่างเห็นได้ชัด ชี้ให้เห็นถึงประเด็นเชิงนโยบาย ที่หน่วยงานภาครัฐต้องเร่งทบทวน เพราะหากองค์กรไม่สามารถพัฒนาระบบค่าตอบแทน ให้แข่งขันได้ ความได้เปรียบ จาก “งานที่มีความหมาย” อาจไม่เพียงพอที่จะรักษามูลค่าบุคลากรในระยะยาวเมื่อเผชิญข้อเสนอจากภาคเอกชนที่จูงใจกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะเป็นลูกจ้างรายวันและมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นกลุ่มที่เปราะบางต่อการลาออกหากเงื่อนไขทางเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย

ประเด็นที่น่าสนใจเป็นพิเศษ คือ วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ได้รับคะแนนเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$) ซึ่งขัดแย้งกับคุณลักษณะของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตที่มักถูกอธิบายว่าให้คุณค่ากับความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระ และมีแนวโน้มตั้งคำถามต่อโครงสร้างอำนาจแบบเป็นทางการ คณะผู้วิจัยอภิปรายปรากฏการณ์ ดังกล่าวได้ 3 ประการ ประการแรก ในบริบทวิชาชีพด้านสุขภาพ ซึ่งความผิดพลาดในการปฏิบัติงานส่งผลโดยตรง ต่อชีวิตและความปลอดภัยของผู้ป่วย โครงสร้างลำดับชั้นและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำหน้าที่ลดความกำกวม ในการตัดสินใจและกระจายความรับผิดชอบไปยังผู้มีอำนาจตามสายงาน บุคลากรรุ่นใหม่ที่ยังมีประสบการณ์จำกัด

ซึ่งในการวิจัยนี้มีสัดส่วนถึงร้อยละ 61.70 ที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 3 ปี จึงมีแนวโน้มรับรู้ระบบดังกล่าวในฐานะกลไกคุ้มครองและแหล่งความมั่นคงทางจิตใจ มากกว่าจะรับรู้เป็นข้อจำกัดของอิสระในการทำงาน ประการที่สอง ลักษณะการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่างซึ่งส่วนใหญ่มีสถานะไม่ถาวร โดยมีสัดส่วนลูกจ้างและผู้รับจ้างเหมาบริการรวมกันร้อยละ 57.00 อาจทำให้บุคลากรมองว่าระบบระเบียบและเกณฑ์การประเมิน ที่ชัดเจนเป็นหลักประกันความเป็นธรรมในการต่อสัญญาจ้าง และการพิจารณาความก้าวหน้ามากกว่าจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา ประการที่สาม เมื่อพิจารณาพร้อมกับผลที่ว่าวัฒนธรรมแบบกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.37$) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมทั้งสองรูปแบบดำรงอยู่ควบคู่กันโดยไม่ขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับ กรอบแนวคิดคุณค่าที่แข่งขันกันที่จัดวัฒนธรรมแบบกลุ่มและวัฒนธรรมลำดับชั้นไว้ในมิติเดียวกัน คือ การมุ่งเน้นภายในองค์กรและการบูรณาการ (Internal Focus and Integration) (Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011) สะท้อนว่า บุคลากรรับรู้หน่วยงานสาธารณสุขในฐานะองค์กรที่มีทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการและบรรยากาศการดูแลกันแบบครอบครัวไปพร้อมกัน ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า การตีความค่านิยมของเจเนอเรชันแซดจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทเชิงวิชาชีพและเงื่อนไขการจ้างงาน มิใช่ยึดคุณลักษณะเชิงเจเนอเรชันเพียงอย่างเดียว

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจเนอเรชันแซดในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจเนอเรชันแซดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.163, p < 0.01$) แม้จะมีค่าน้ำหนักอิทธิพลต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งสามตัว ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron, K. S. & Quinn, R. E., Denison, D. R. et al. ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลซึ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความสม่ำเสมอ และพันธกิจที่ชัดเจน จะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011); (Denison, D. R. et al., 2014) นอกจากนี้ สามารถอธิบายได้ภายใต้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau, P. M. ที่ชี้ว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ไว้วางใจ และเป็นกันเอง บุคลากรจะตอบแทนด้วยความผูกพันทางอารมณ์และความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร (Blau, P. M., 1964) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Takase, M. et al. ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรบริการสุขภาพ (Takase, M. et al., 2009) และงานวิจัยของ จุฬาร กระจก และคณะ ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อองค์กรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (จุฬาร กระจก และคณะ, 2564) อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ต่ำกว่าตัวแปรอื่นในการวิจัยนี้ อาจอธิบายได้ว่า บุคลากรเจเนอเรชันแซดในระบบสาธารณสุขภาครัฐรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งแต่ไม่ใช่แรงผลักดันโดยตรง ในขณะที่ปัจจัยด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และความสมดุลชีวิตเป็นปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพันเชิงบวกได้มากกว่า

การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน ($\beta = 0.407$, $p < 0.01$) ซึ่งสะท้อนว่า ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่สุดในการธำรงรักษาบุคลากรเจนเอเรชั่นแซดในหน่วยงานสาธารณสุขภาครัฐ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Mossholder, K. W. et al. ที่อธิบายว่าการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจและความผูกพัน (Mossholder, K. W. et al., 2011) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ที่อธิบายว่าการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานด้านค่าตอบแทนและความมั่นคงไปจนถึงความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุดผ่านงานที่มีความหมายและความท้าทาย (Maslow, A. H., 1943) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธราพงศ์ ลีมสุทธิวันภูมิ และปิยศักดิ์ สุตรนันท์ ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบโจทย์บุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะการสร้างโอกาสก้าวหน้าและสวัสดิการยืดหยุ่น เป็นปัจจัยสำคัญที่ลดการลาออกของกลุ่มเจนเอเรชั่นแซด (ธราพงศ์ ลีมสุทธิวันภูมิ และปิยศักดิ์ สุตรนันท์, 2568)

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.259$, $p < 0.01$) เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักอิทธิพลสูงเป็นอันดับสอง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับกรอบทรัพยากรและความต้องการของงาน (Job Demands-Resources Model) ของ Demerouti, E. et al., Bakker, A. B. & Demerouti, E. ที่อธิบายว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานทำหน้าที่เป็นทรัพยากรด้านงาน (Job Resource) ที่ช่วยลดผลกระทบของความตึงเครียดด้านงานที่สูงเกินไป และเพิ่มพลังเชิงบวกให้แก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในสูงขึ้นและคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Demerouti, E. et al., 2001); (Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2007) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. ที่อธิบายว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานช่วยลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจ และเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม (Greenhaus, J. H. & Powell, G. N., 2006) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Chan, X. W. et al. ที่พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานส่งเสริมความผูกพันต่องาน (Work Engagement) ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ (Chan, X. W. et al., 2017) ทั้งนี้ ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่อยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับตัวแปรอิสระอื่น สะท้อนถึงความท้าทายเฉพาะของหน่วยงานสาธารณสุขที่มีลักษณะงานเข้มข้นและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการให้บริการที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง ภาระงานที่สูง และชั่วโมงทำงานที่ยาวนาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (Burnout) ในกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับเวลาส่วนตัวสูง การที่ตัวแปรนี้มีอิทธิพลในระดับสูงเป็นอันดับสอง สะท้อนถึงความสำคัญเชิงนโยบายที่ผู้บริหารหน่วยงานสาธารณสุขต้องพิจารณานโยบายที่เป็นรูปธรรม เช่น ตารางเวรที่ยืดหยุ่น การลดภาระงานล่วงเวลาที่ไม่จำเป็น และการสนับสนุนสุขภาวะของบุคลากร เพื่อรักษาทุนมนุษย์คุณภาพไว้กับองค์กรในระยะยาว

เมื่อพิจารณาภาพรวมของผลการวิจัย สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสามตัวทำงานร่วมกันในฐานะ “ระบบนิเวศของการธำรงรักษาบุคลากร” ภายใต้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและกรอบทรัพยากรและความต้องการของงาน โดยการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานทำหน้าที่เป็น “ทรัพยากรงาน” (Job Resources) ที่องค์กรมอบให้บุคลากร ตามกรอบ JD-R Model (Demerouti, E. et al., 2001)

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็น “บริบทเชิงคุณค่า” (Value Context) ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเชิงบวกระหว่างบุคลากรและองค์กรตามกรอบ Social Exchange Theory (Blau, P. M., 1964) ดังนั้น เมื่อบุคลากรเจนเอเรชั่นแซดรับรู้ว่าคุณค่าได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบทั้งในเชิงทรัพยากรและเชิงคุณค่า บุคลากรจะตอบแทนด้วยความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของความผูกพันทางอารมณ์ตามกรอบทฤษฎีของ Allen, N. J. & Meyer, J. P. ผลการวิจัยนี้มีคุณูปการเชิงทฤษฎีในการขยายความเข้าใจกรอบ JD-R Model และ Social Exchange Theory ในบริบทของบุคลากรเจนเอเรชั่นแซดในหน่วยงานสาธารณสุขภาครัฐของประเทศไทย โดยชี้ให้เห็นว่าในบริบทนี้ ทรัพยากรงานเชิงรูปธรรม (HR Practices และ Work-Life Balance) มีน้ำหนักการขับเคลื่อนการคงอยู่สูงกว่าระบบค่านิยมเชิงนามธรรม (Organizational Culture) ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่ต่างจากงานวิจัยในภาคเอกชน ที่มักพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุด ผลการวิจัยจึงเปิดประเด็นการศึกษาต่อในอนาคตเกี่ยวกับความแตกต่างของกลไกการคงอยู่ในบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงระหว่างกลุ่มเจนเอเรชั่นที่ต่างกัน (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990)

สรุปและข้อเสนอแนะ

บุคลากรเจนเอเรชั่นแซดในหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานในระดับมาก โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวสามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานได้ร้อยละ 51.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด รองลงมา คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ หน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุขควรให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาระบบการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรทุกประเภท การจัดระบบการฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ การออกแบบลักษณะงานให้มีความหลากหลายและท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นผลลัพธ์ของงานที่มีคุณค่าต่อสังคม รวมทั้งการทบทวนระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความยุติธรรมและแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน ในขณะเดียวกัน หน่วยงานควรกำหนดนโยบายสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตารางเวรที่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากร การลดภาระงานล่วงเวลาที่ไม่จำเป็น การส่งเสริมให้บุคลากรมีวันหยุดพักผ่อนเพียงพอ และการสนับสนุนสุขภาวะกายและสุขภาพจิตของบุคลากร นอกจากนี้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ การสื่อสารสองทาง และการสร้างพื้นที่ให้บุคลากรรุ่นใหม่เสนอความคิดสร้างสรรค์จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระยะยาว สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่และหน่วยบริการในเครือข่ายสามารถดำเนินการได้ในระดับพื้นที่โดยไม่ต้องรอการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายจากส่วนกลาง ดังนี้ ประการแรก จัดทำฐานข้อมูลกำลังคนจำแนกตามช่วงอายุและประเภทการจ้างงาน เพื่อให้สามารถติดตามสถานการณ์การคงอยู่ของบุคลากรรุ่นใหม่ได้อย่างต่อเนื่องและวางแผนทดแทนอัตรากำลังได้ทันเวลา ประการที่สอง จัดระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่

ในช่วงปีแรกของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในหน่วยบริการ ปฐมภูมิพื้นที่ห่างไกลที่มีอัตราากำลังจำกัด เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและเสริมความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ประการที่สาม จัดระบบหมุนเวียนกำลังคนระหว่างหน่วยบริการภายในเครือข่ายบริการสุขภาพเดียวกันในช่วง ที่มีภาระงานสูง เพื่อกระจายภาระงานและยกระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประการที่สี่ จัดเวที รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรรุ่นใหม่เป็นประจำในระดับอำเภอ เพื่อเปิดช่องทางการสื่อสารสองทางและ นำข้อเสนอไปปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในพื้นที่ และประการที่ห้า พิจารณาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มเติมจากงบประมาณของหน่วยบริการ ควบคู่กับการเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ ต่อส่วนกลางเพื่อประกอบการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนของบุคลากรที่มีสถานะการจ้างงานไม่ถาวร 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป บุคคลที่สนใจทำวิจัยด้านความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตควรขยายขอบเขตพื้นที่การวิจัยให้ครอบคลุมบุคลากรในจังหวัดอื่นหรือในระดับประเทศ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงพื้นที่และเพิ่มความสามารถในการสรุปอ้างอิงผลการวิจัย นอกจากนี้ ควรนำ ตัวแปรอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่เข้ามาศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หรือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม รวมทั้งควรใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและครอบคลุมต่อปัจจัยเชิงจิตวิทยาและประสบการณ์การทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันแซตมากยิ่งขึ้น และควรพิจารณาใช้การออกแบบการวิจัยเชิงยาว (Longitudinal Design) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของความตั้งใจ คงอยู่ในระยะเวลาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- จุฬาร กระจก และคณะ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิชาการสาธารณสุข, 30(3), 561-573.
- ธราพงศ์ ลิ้มสุทธีวันภูมิ และปิยศักดิ์ สุตรนนท์. (2568). ทำอย่างไรให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้นาน และลดอัตราการลาออก. วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร, 8(1), 104-115.
- วุฒิประกร หล้าอี. (2565). งานและอัตราากำลังเภสัชกรงานปฐมภูมิในจังหวัดเชียงใหม่. ใน วิทยานิพนธ์เภสัชศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเภสัชกรรม. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สภาการพยาบาล. (2566). รายงานสถานการณ์บุคลากรพยาบาลและอัตราการลาออกของพยาบาลจบใหม่. นนทบุรี: สภาการพยาบาล.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). กำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2567. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่. (2564). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2564. เชียงใหม่: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (16th ed.). London: Kogan Page.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chan, X. W. et al. (2017). Self-efficacy and work engagement: Test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819-834.
- Demerouti, E. et al. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Denison, D. R. et al. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Deshpandé, R. et al. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (5th ed.). London: Sage Publications.
- Fletcher, P. (2018). *Disrupters: Success strategies from women who break the mold*. Irvine: Entrepreneur Press.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H. et al. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Hair, J. F. et al. (2019). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Andover: Cengage Learning.
- Hfocus. (2023). พยาบาลลาออกเฉลี่ยปีละ 7,000 คน เหตุภาระงานหนัก ค่าตอบแทนต่ำ. เรียกใช้เมื่อ 13 กันยายน 2568 จาก <https://www.hfocus.org/content/2023/06/27788>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Mossholder, K. W. et al. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Pew Research Center. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Retrieved October 6, 2025, from <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Soliant Health. (2024). Healthcare employment trends report 2024. Retrieved September 15, 2025, from <https://www.soliant.com/blog/soliant-2024-healthcare-employment-trends-report/>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th ed.). Boston: Pearson.
- Takase, M. et al. (2009). Generational differences in factors influencing job turnover among Japanese nurses: An exploratory comparative design. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 957-967.