

Abstract

Generation Z registered nurses are the new generation of nurses in the 21st century who have recently begun their work in the health system. They will play an important role in the health system in the future by keeping people to stay healthy. There are some dominant attributes and limitations which nurse administrators must learn, understand, and accept, as well as enhance their potentials in order to work effectively. This article aims to present the dominating characteristics of thought, attitude, behavior, motivation, demand, and expectation. It also suggests strategies and guidelines for the generation Z registered nurse administration which consist of 5As including: 1) access: fast, multi-channel, and easily accessible communication; 2) ability: promoting diverse abilities; 3) autonomy: freedom of working with mentors' supervision; 4) acceptance: accepting and understanding differences; and 5) advancement: promoting work endurance and progress. These will be beneficial to effectively administrate the nurses in this generation. Different generations of nurses can happily work together and move forward to achieve their ultimate goals.

Keywords: generation Z registered nurses, nurse administrator, nursing administration

บทนำ

วิชาชีพการพยาบาล (Nursing profession) เป็นวิชาชีพที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบสุขภาพ ทั้งนี้เนื่องมาจากพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนในประเทศให้มีสุขภาพและสุขภาวะที่ดี (Health and well-being)¹ พยาบาลวิชาชีพ (Registered nurses) เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยมากที่สุดและผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง บรรเทาความไม่สบายจากการเจ็บป่วยและตอบสนองต่อความต้องการบนพื้นฐานความเป็นองค์รวม (Holistic) และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ป่วย (Individualist)^{1,2} โดยอาศัยองค์ความรู้ทางการพยาบาลทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ (Science and art of nursing) และใช้กระบวนการพยาบาล (Nursing process) เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติการพยาบาล สะท้อนให้เห็นได้ว่าพยาบาล

วิชาชีพอาจเปรียบได้ดั่งเสาหลักในการดูแลสุขภาพของประชาชน เป็นผู้ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงการบริการที่ดี และยังเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบสุขภาพ^{2,3}

อย่างไรก็ตามปัญหาความขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ (Nurse shortage) ในประเทศไทยยังคงเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งสมมานานหลายทศวรรษ แม้ว่าจะมีนโยบายการเร่งผลิตเพิ่มแล้วก็ตาม^{4,5} มีสาเหตุสำคัญจาก 1) ความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนเพิ่มขึ้นส่งผลให้ความต้องการการพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างมากและรวดเร็ว ในขณะที่รัฐมีข้อจำกัดในการผลิต 2) ขาดตำแหน่งข้าราชการบรรจุพยาบาลวิชาชีพทำให้ความขาดแคลนพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลอื่นในภาครัฐรุนแรงมากขึ้น และ 3) มีแนวโน้มการสูญเสียพยาบาลออกจากระบบบริการสุขภาพเพิ่มขึ้น^{4,5} การศึกษาที่ผ่านมา พบว่า อัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพในสังกัดกระทรวง



สาธารณสุขสูงถึงร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ที่เข้าทำงานใหม่ทั้งหมด ในจำนวนนี้ร้อยละ 48 ลาออกในช่วงปีแรก และร้อยละ 25 ลาออกในช่วงปีที่สองของการทำงาน ซึ่งมีอายุงานเฉลี่ยเพียง 1.2 ปีเท่านั้น⁵ อาจเป็นผลจากปัญหาภาระงานหนัก ค่าตอบแทนน้อย และไม่เป็นธรรม มีความเสี่ยงในการทำงาน เสี่ยงต่อการเกิดข้อพิพาท และถูกร้องเรียนสูง ทำให้พยาบาลวิชาชีพเหล่านี้เกิดความเครียด เหนื่อยล้า เบื่อหน่าย และขาดแรงจูงใจในการทำงาน^{4,5} บางส่วนลาออกไปทำงานในภาคเอกชนซึ่งได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าหลายเท่า รวมถึงเปลี่ยนอาชีพไปประกอบธุรกิจส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น โดยพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ที่ลาออกนั้นเป็นพยาบาลวิชาชีพรุ่นใหม่ อายุงานน้อย และพบว่า ส่วนหนึ่งลาออกก่อนครบระยะเวลาตามพันธะสัญญาทุนซึ่งต้องชดใช้เป็นเงิน

ในปัจจุบันประเทศไทยมีพยาบาลวิชาชีพที่กำลังปฏิบัติงานในระบบสุขภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วงวัย^{3,6-9} ได้แก่ 1) พยาบาลวิชาชีพ Generation B^{3,6-9} หรือ Baby Boomer Generation เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2489 - 2507 บุคคลในช่วงวัยนี้จะทุ่มเทชีวิตกับการทำงาน ลู่งานหนักจริงจัง มุ่งมั่น รอบคอบ เคร่งครัดเรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณี มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง ปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มนี้จึงมักเป็นผู้บริหารขององค์กร หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล และมีส่วนหนึ่งเกษียณอายุราชการไปแล้ว 2) พยาบาลวิชาชีพ Generation X^{3,7,9} Young Urban Professionals เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508 - 2522 บุคคลในช่วงวัยนี้จะกระตือรือร้นและความเป็นตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เริ่มสนใจในเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีในการทำงาน^{3,7} ปัจจุบันพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มนี้เป็นพยาบาลที่มีประสบการณ์การ

ทำงานหรือเป็นที่รุ่นใหญ่ในหอผู้ป่วย (Senior nurse) บางส่วนปรับบทบาทเข้าสู่การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย รองหัวหน้าและผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย 3) พยาบาลวิชาชีพ Generation Y^{3,6,7} หรือ Millennial เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 - 2540 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาในสังคมยุคดิจิทัล (Digital society) สังคมเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติมากขึ้น มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการใช้คอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี อินเทอร์เน็ตมีบทบาทมากขึ้นและใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในสังคมออนไลน์ (Online society) เป็นกลุ่มที่มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง ทำในสิ่งที่ตัวเองชอบและปฏิเสธสิ่งที่ไม่ชอบ^{3,6} มีความอดทนน้อยคิดนอกกรอบ ชอบการแสดงออก และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำสิ่งใหม่ๆ สามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน⁶ พยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่กำลังพัฒนาความสามารถและสั่งสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาล และเป็นกำลังสำคัญหลักของระบบสุขภาพไทยในปัจจุบัน และ 4) พยาบาลวิชาชีพ Generation Z เป็นกลุ่มคนที่เกิดในระยะหลัง ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาท่ามกลางสังคมแบบดิจิทัล (Digital society) ดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย โดยมีอินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน^{6,7} สื่อสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วยข้อความผ่านหน้าจอสมาร์ทโฟน (Smart phone) แทนการพูดคุย มีการเรียนรู้และรับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว^{6,7} มีความสามารถพิเศษที่หลากหลาย และสามารถทำกิจกรรมหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน มีการตัดสินใจรวดเร็ว ไม่ชอบรอคอย มีความอดทนน้อย⁶ ต้องการเหตุผลและคำอธิบายที่มากขึ้น เน้นข้อมูลสั้นๆ ที่เข้าใจง่าย และกระชับ ซึ่งมีคุณลักษณะเด่นพิเศษบางส่วนคล้ายคลึงกับพยาบาลวิชาชีพ Generation Y³

ปัจจุบันสังคมวิชาชีพการพยาบาลมีแนวโน้มเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ มีคนหลายช่วงวัยทั้ง Generation B, X, Y และ Z ทำงานร่วมกัน มีความแตกต่างของพฤติกรรม ความคิด ทักษะ แนวทางการใช้ชีวิต ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และค่านิยม ซึ่งล้วนเป็นผลพวงมาจากประสบการณ์และการเติบโตที่แตกต่างกัน^{3,6,7} ความแตกต่างของคนนั้นย่อมมีทั้งคุณลักษณะเด่นเฉพาะและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การทำงานร่วมกันภายใต้ความเข้าใจ คุณลักษณะเด่นเฉพาะและข้อจำกัดซึ่งกันและกัน จะเป็นวิธีการที่ดีในการทำงาน เป็นความท้าทายของผู้บริหารการพยาบาลที่จะต้องเข้าใจ ยอมรับ ปรับตัว เลือกใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการบริหาร อาศัยศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานบนพื้นฐานของความแตกต่างนี้ เพื่อลดช่องว่างปัญหาระหว่างวัย (Generation gap) ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่จะปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมความสามารถหรือคุณลักษณะเด่นเฉพาะเพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี กลุ่มคนหลายช่วงวัยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ซึ่งเป็นน้องใหม่และกำลังก้าวเข้าสู่การปฏิบัติงานในระบบสุขภาพ และมีช่วงวัยที่แตกต่างกับผู้บริหารการพยาบาล บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอลักษณะเด่นเฉพาะทางความคิด ทักษะ พฤติกรรม ความต้องการและความคาดหวัง ตลอดจนเสนอแนะกลวิธีและแนวทางการบริหารพยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้สำหรับผู้บริหารการพยาบาล อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะเด่นเฉพาะทางความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของพยาบาล วิชาชีพ Generation Z

พยาบาลวิชาชีพ Generation Z^{3,6-10} เป็นกลุ่มคนที่เกิดในระยหลังตั้งแต่ พ.ศ. 2540 - 2553 บางครั้งอาจเรียกว่า Digital in their DNA, iGeneration, Generation Me เติบโตมาในยุคที่เศรษฐกิจฝืดเคือง แต่มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายรอบด้าน เรียนรู้รูปแบบการดำเนินชีวิตผ่านสังคมแบบดิจิทัล⁶ ดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย โดยมีอินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งจำเป็นต่อการใช้ชีวิตประจำวัน สื่อสารผ่านด้วยข้อความผ่านหน้าจอสมาร์ทโฟน (Smart phone) แท็บเล็ต (Tablet) แทนการพูดคุย มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ดีมาก การเรียนรู้และรับข้อมูลข่าวสารมากมายอย่างรวดเร็ว^{7,8} ทันโลก ตัดสินใจรวดเร็ว ไม่ชอบบรอคอย ยอมรับในความแตกต่างมีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี ต้องการเหตุผลและคำอธิบายที่มากขึ้น เน้นข้อมูลสั้นๆ ที่เข้าใจง่าย กระชับ เพราะจดจำข้อมูลได้ดีจากข้อมูลสั้นๆ ตามแบบฉบับโลกออนไลน์

พยาบาลวิชาชีพ Generation Z เป็นพยาบาลวิชาชีพยุคแรกในศตวรรษที่ 21 หรือยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization era)^{6,8} ยังคงเป็นน้องใหม่หรือพยาบาลวิชาชีพที่ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน⁸ กำลังเริ่มต้นปฏิบัติงานในช่วง 1 - 2 ปีที่ผ่านมาประมาณ 8,000 - 10,000 คน (พ.ศ. 2561 - 2562) และส่วนหนึ่งกำลังจะสำเร็จการศึกษา จากประสบการณ์ในแต่ละช่วงวัย บริบททางสังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้หล่อหลอมเป็นลักษณะเด่นเฉพาะทางความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z จากการพัฒนาบรรณกรรมสามารถสรุปได้ดังนี้⁶⁻⁹



1) **สื่อสารผ่านเทคโนโลยี และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัย**⁶⁻¹¹ มีทักษะความสามารถสูงในการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่าช่วงวัยอื่น อินเทอร์เน็ตกลายเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน พูดคุยหรือสื่อสารเชื่อมโยงกันได้ง่ายและรวดเร็วผ่านสมาร์ตโฟนมากกว่าการพูดคุยสื่อสารกับคนรอบข้าง ชอบการสื่อสารที่สั้น กระชับ ตรงประเด็น ไม่ยืดเยื้อ และได้รับการตอบสนองทันที มีปฏิสัมพันธ์กับโลกออนไลน์มากกว่าโลกแห่งความเป็นจริง จึงทำให้มีทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลค่อนข้างต่ำ^{10,12}

2) **เรียนรู้ได้รวดเร็ว และมีความสามารถหลากหลาย**^{6,11} ชอบวิธีการเรียนการสอนที่แปลกใหม่ ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อมูลที่เป็นกราฟ รูปภาพ ข้อมูลสถิติที่ชัดเจน สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ไม่ยืดเยื้อ^{10,11} โดยเรียนรู้ได้ทุกที่ผ่านสมาร์ตโฟนและอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมคิดเร็ว ทำเร็ว ไม่ชอบการรอคอย^{8,11} เชื่อในสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง ชอบลองผิดลองถูกและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ¹³ เรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย เข้าใจความแตกต่างทั้งในเรื่องภาษาและเชื้อชาติจากอินเทอร์เน็ต⁶ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก ข่างสงสัย และซักถามกับผู้ที่มีอาวุโสกว่า⁹ เนื่องจากต้องการคำตอบที่รวดเร็วทันใจ ประหยัดเวลามากกว่าการค้นคว้าหาคำตอบด้วยตนเอง³ ในขณะเดียวกันก็สามารถทำกิจกรรมหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เช่น การรับประทานอาหารในขณะที่ฟังเพลง และเล่นสมาร์ตโฟน เป็นต้น

3) **รักความอิสระ ความเป็นตัวเอง และมีความอดทนน้อย**^{6,12,14} กลุ่มคนช่วงวัยนี้จะเป็นตัวตนของตนเองสูง มีความมั่นใจและการแสดงออกที่ชัดเจน และมีโลกส่วนตัวสูง ในขณะเดียวกันก็ต้องการการยอมรับ และความสนใจจากบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้าง ชอบการแข่งขัน

ชิงรางวัล ทำกิจกรรมที่ท้าทาย มีนิสัยที่จะพยายามทำอะไรด้วยตนเอง มุ่งเน้นประเด็นของตนเองเป็นหลักและสำคัญ ทำให้ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม แต่ชื่นชอบการทำงานเป็นทีมร่วมกับคนในรุ่นเดียวกัน¹³ ต้องการความโปร่งใสเท่าเทียม เรียกร้องสิทธิของตัวเอง ชอบการใช้ชีวิตที่อิสระและคิดนอกกรอบ นอกจากนี้ยังมีความอดทนน้อย และไม่ชอบรอคอย^{12,15} มีความผูกพันหรือยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งน้อยและมีแนวโน้มเปลี่ยนงานสูง¹⁶ มีความคิดและตัดสินใจที่รวดเร็ว⁶ ในการทำงานบางครั้งอาจขาดการคิดและพิจารณาอย่างรอบคอบและเกิดความผิดพลาดได้ง่าย¹⁴

4) **ต้องการความเข้าใจ ความรัก และความห่วงใยจากผู้ใหญ่**¹⁰ การพูดคุยสื่อสารผ่านเทคโนโลยีโซเชียลมีเดีย อาจยังไม่สามารถแทนที่ความรู้สึกของการสนทนาจริง แม้ว่าจะมีสัญลักษณ์แทนความรู้สึกมากมาย คนกลุ่มนี้ยังคงต้องการความเข้าใจจากผู้ใหญ่ เช่น หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และอาจารย์ เป็นต้น อันเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้ว ต้องการให้ผู้ใหญ่แสดงความรู้สึกห่วงใยแม้ว่าจะต้องการโลกส่วนตัวขนาดไหนก็ตาม ผู้ใหญ่จำเป็นต้องปรับตัวมากขึ้น

5) **มีความกังวลต่ออนาคต และกลัวความเสี่ยง**^{11,17} เป็นช่วงวัยที่เติบโตมาในยุคที่เศรษฐกิจฝืดเคือง ครอบครัวสอนให้รู้จักประหยัดอดออม ต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน และได้รับสวัสดิการที่ดีจากการทำงาน^{8,17} มักหาข้อมูลมาเปรียบเทียบและป้องกันเพื่อหาคำตอบและทางออกในการแก้ไขปัญหาที่ดีและเหมาะสมกับตนเอง เช่น เมื่อเข้าสู่วัยทำงานควรทำงานในตำแหน่งใดจึงจะมีความก้าวหน้าระหว่างลูกจ้างชั่วคราวกับพนักงานกระทรวงสาธารณสุข หรือเปรียบเทียบประโยชน์ของการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐบาลกับเอกชน เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่

ยังคงมีเป้าหมายสำคัญ คือ การบรรจุเป็นข้าราชการเพื่อความมั่นคงของชีวิต ได้รับสวัสดิการของตนเองและครอบครัว รวมถึงเป็นช่วงวัยที่เริ่มวางแผนทางการเงิน มีนิสัยประหยัดอดออม^{8,17} ใช้เงินตามความต้องการของตนเองแต่ในขณะเดียวกันก็พิจารณาถึงความจำเป็นเป็นหลัก

จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพ Generation Z จะมีลักษณะเด่นเฉพาะทางความคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกับพยาบาลวิชาชีพในช่วงวัยอื่น แต่มีความคล้ายคลึงกับพยาบาลวิชาชีพ Generation Y บ้างในบางลักษณะ ผู้บริหารการพยาบาลควรมีความเข้าใจ ยอมรับ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารพยาบาลวิชาชีพช่วงวัยนี้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

≡ ความต้องการและความคาดหวัง ≡ ของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z

พยาบาลวิชาชีพ Generation Z เป็นน้องใหม่หรือพยาบาลวิชาชีพที่ยังไม่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน⁸ อยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากการเป็นนักศึกษาสู่การเป็นพยาบาลวิชาชีพ¹⁸ ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่มีภาระงานมากเนื่องจากขาดอัตรากำลัง และเพื่อเป็นการฝึกทักษะสั่งสมความชำนาญทางวิชาชีพในช่วง 1 - 3 ปี ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังได้อย่างเหมาะสม จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ดังนี้

1) **ความเป็นธรรมของค่าตอบแทนและเหมาะสมกับปริมาณงาน**^{3,18} ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสามารถสร้างแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z โดยเฉพาะในโรงพยาบาลของรัฐ เนื่องจากปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนเป็นทางเลือกในการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนที่สูงมากกว่า เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยการดำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพไว้ในระบบ และช่วยแก้ปัญหาความขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐได้ เช่นเดียวกับการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาของ Hampton & Welsh¹⁷ ที่พบว่า พยาบาลวิชาชีพ Generation Z ร้อยละ 66.3 ให้ความสำคัญกับการได้รับเงินเดือนที่ดี (Good salary) เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทางการเงิน (Financially conservative generation)¹⁷ และเชื่อว่าการทำงานจะสร้างความฝันให้เป็นจริงและรับประกันความมั่นคงในอนาคต¹⁹

2) **ความมั่นคงและก้าวหน้าทางวิชาชีพ**³ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่พยาบาลเหล่านี้คาดหวัง อาจต้องสร้างหลักประกันความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพให้กับพยาบาลวิชาชีพ Generation Z โดยการบรรจุพยาบาลวิชาชีพเป็นข้าราชการโดยเฉพาะในพื้นที่ขาดแคลน ควรพัฒนาระบบการจ้างงานใหม่ที่ไม่ใช่ระบบราชการที่มีสิทธิประโยชน์ไม่น้อยกว่าการเป็นข้าราชการ แต่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านความมั่นคง^{4,5} สร้างความก้าวหน้าและโอกาสในการศึกษาต่อ พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่นเดียวกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Hampton & Welsh¹⁷ เกี่ยวกับคุณค่าในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z พบว่า การได้รับประกันความปลอดภัยในการทำงาน (Assurance of job security) การได้รับสวัสดิการที่ดีเกี่ยวกับการประกันสุขภาพ (Health insurance) และการวางแผนเงินบำนาญ (Pension plan)



3) **ความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน**³ ความต้องการการยอมรับในฐานะของพยาบาลวิชาชีพ ต้องการให้ทุกคนเคารพ เข้าใจในความเป็นบุคคลของตนเอง และเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล¹⁴ รวมถึงการมีผู้ร่วมงานที่จริงจังและให้ความช่วยเหลือในการทำงาน¹⁸

4) **ความยืดหยุ่นของการปฏิบัติงาน**^{3,6} เป็นลักษณะเด่นเฉพาะอีกเรื่องหนึ่งพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ที่ต้องการความอิสระ รวมถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีตารางปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องมีขอบเขตการปฏิบัติชัดเจน

5) **ความอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน**^{3,6,18} เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่ชื่นชอบหรือสนใจตั้งแต่ในระยะแรกที่เริ่มปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพ Generation Z ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

6) **การใช้เทคโนโลยีที่สะดวกและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน**^{3,6} เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7) **ความเข้าใจ ความเท่าเทียม และการยอมรับจากสังคมวิชาชีพ** ต้องการให้ทุกคนเข้าใจในลักษณะ พฤติกรรมที่แตกต่างจากช่วงวัยอื่นๆ ในสถานที่ทำงาน ต้องการความเข้าใจและยอมรับจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ การได้รับสิทธิที่เท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหาร^{14,18} ซึ่งอาจช่วยลดปัญหาช่องว่างระหว่างช่วงวัย เสริมสร้างความเข้มแข็งและความภาคภูมิใจต่อองค์กรจากพยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้

จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพ Generation Z จะมีความต้องการและความคาดหวังที่เป็นลักษณะเด่น ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลจะต้องใช้ กลวิธี เทคนิค และวิธีการในการบริหาร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความ

คาดหวังของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ได้อย่างเหมาะสมทั้งทางตรงและทางอ้อม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารพยาบาลวิชาชีพในช่วงวัยนี้

≡ กลวิธีและแนวทางการบริหาร ≡ พยาบาลวิชาชีพ Generation Z สำหรับผู้บริหารการพยาบาล

การบริหารพยาบาลวิชาชีพเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการพยาบาล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือก การจัดบุคลากรและมอบหมายงาน การสอนงานและติดตามนิเทศ การพัฒนาบุคลากร และรวมถึงการให้รางวัลตอบแทน^{20,21} ในการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของความคิด ทักษะคติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนหลายช่วงวัย จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารการพยาบาล ที่ต้องมีกลวิธีและแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับลักษณะเด่นเฉพาะทางความคิด ทักษะคติ และพฤติกรรมโดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพ Generation Z สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดกำลังใจและความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่น มีความรักและความผูกพันในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย รวมถึงสามารถธำรงรักษา พยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้ไว้ในระบบสุขภาพ ลดปัญหาการลาออกและความขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในระบบสุขภาพของประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมขอเสนอ กลวิธีและแนวทางการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ตามลักษณะเด่นเฉพาะที่สำคัญต่อการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ด้วยหลัก 5As ดังตารางที่ 1 และมีรายละเอียดดังได้ตาราง

ตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะเด่นเฉพาะที่สำคัญและกลวิธีในการบริหาร

คุณลักษณะเด่นเฉพาะที่สำคัญ	กลวิธีในการบริหาร
1) สื่อสารผ่านเทคโนโลยี และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัย	1) การสื่อสารที่รวดเร็ว หลากหลายช่องทาง และเข้าถึงง่าย (Access)
2) เรียนรู้ได้รวดเร็ว และมีความสามารถหลากหลาย	2) การส่งเสริมความสามารถที่หลากหลาย (Ability)
3) รักความอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเอง และมีความอดทนน้อย	3) การให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การนิเทศจากพยาบาลพี่เลี้ยง (Autonomy)
4) ต้องการความเข้าใจ ความรักและความห่วงใยจากผู้ใหญ่	4) การยอมรับและความเข้าใจในความแตกต่าง (Acceptance)
5) มีความกังวลต่ออนาคตและกลัวความเสี่ยง	5) การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Advancement)

1) การสื่อสารที่รวดเร็ว หลากหลายช่องทาง และเข้าถึงง่าย (Access)

จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่ง่ายทันสมัย และตอบกลับอย่างรวดเร็ว^{3,6} ให้มีความสำคัญ การสื่อสารผ่านทางช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ไลน์กลุ่ม (Line group) และเฟซบุ๊ก (Facebook)^{3,6} และเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็น ปัญหา ข้อพึงระวัง ของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในขณะปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน^{8,14} และจัดอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับบุคลากรด้านสุขภาพในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับการศึกษาของ สุริพร แห่งหนึ่ง¹⁴ ในบริบทโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องจัดการกับการสื่อสารให้เข้าถึงพยาบาล Generation Z ประกอบด้วยใช้หลากหลายช่องทางการสื่อสาร สื่อสารให้กระชับ ชัดเจน มีเหตุผล และเป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มช่องทางให้ติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลา จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการสื่อสาร และตัดเตือนหากใช้สื่อสังคมออนไลน์ไม่เหมาะสม¹⁴

2) การส่งเสริมความสามารถที่หลากหลาย (Ability)

ส่งเสริมความสามารถพิเศษที่มีให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร^{3,6} โดยส่งเสริมและมีบทบาทในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการแพทย์ กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล เพื่อพัฒนาระบบการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น จัดประกวดหรือการแข่งขันนวัตกรรมทางการแพทย์^{3,14} หรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสำหรับพยาบาลรุ่นใหม่ ส่งเสริมความสามารถในการนำเสนอผลงานวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล³ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน^{3,6} มอบหมายให้ทำหน้าที่ในการดูแลอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยร่วมกับพยาบาลพี่เลี้ยง มอบหมายสืบค้นข้อมูลเชิงวิชาการจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ แล้วนำมาถ่ายทอดสู่พยาบาลรุ่นพี่มอบหมายให้รับผิดชอบหรือดูแลตัวชี้วัด ค่าสถิติ หรือการจัดการข้อมูลสารสนเทศในหอผู้ป่วย³

3) การให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การนิเทศจากพยาบาลพี่เลี้ยง (Autonomy)

เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่ชื่นชอบหรือสนใจตั้งแต่ในระยะแรกที่เริ่มปฏิบัติงาน^{3,18} หรือเปิดโอกาสให้เรียนรู้ระบบการทำงานในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานต่างๆ ในช่วง 1 - 2 เดือนแรก เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพ Generation Z ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สร้างการมีส่วนร่วมและข้อตกลงร่วมกันในการจัดระบบจัดตารางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน³ ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และรับฟัง^{6,12,18} สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดและสามารถปรับเปลี่ยนตารางการปฏิบัติงานล่วงหน้า ลดขั้นตอนและระบบในการปรับเปลี่ยนตารางปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น^{12,22} และพัฒนาเป็นฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อสะดวกต่อการเข้าถึงและประมวลผล³

พัฒนาระบบการปฐมนิเทศและการเรียนรู้ระบบการทำงานในรูปแบบออนไลน์ (E-learning classroom) การเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชัน (Application)¹¹ พูดคุยและให้ข้อเสนอในการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล รับฟังปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สอนงานในสถานการณ์จริงในบรรยากาศแบบพี่แบบน้อง สอนความเหมาะสมมากกว่าการห้ามหรือการตำหนิ ใช้คำพูดเชิงบวกในการบอกถึงความผิดพลาด¹⁴ จัดระบบพยาบาลที่เสี่ยงในการติดตามนิเทศการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับแนวคิดการนิเทศงานทางคลินิกของ Proctor²² ที่ประกอบด้วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันดำเนินการนิเทศตามแผนการนิเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานร่วมกัน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น และแสดงการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน²²

4) การยอมรับและความเข้าใจในความแตกต่าง (Acceptance)

ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคนต้องเปิดใจ ยอมรับ และปรับทัศนคติ อย่างเป็นใจ หรือปราศจากอคติ เข้าใจถึงความแตกต่าง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่แตกต่าง¹⁴ ยอมรับและส่งเสริมในความสามารถที่หลากหลาย โดยมอบหมายให้ทำงานพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการปฏิบัติการพยาบาล¹⁴ โดยเฉพาะงานที่พยาบาลวิชาชีพ Generation Z มีความถนัดและสนใจ⁶ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนางานหรือระบบงานทางการพยาบาลอย่างเท่าเทียม³ สร้างแรงบันดาลใจและคุณค่าในตัวของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ทั้งในลักษณะทางการและไม่เป็นทางการ^{8,14}

5) การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Advancement)

ผู้บริหารการพยาบาลต้องสร้างหลักประกันความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพให้กับพยาบาลวิชาชีพ Generation Z โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้วยการบรรจุพยาบาลวิชาชีพเป็นข้าราชการ³ พัฒนาระบบการจ้างงานใหม่ที่ไม่ใช่ระบบราชการที่มีสิทธิประโยชน์ใกล้เคียงหรือเท่าเทียมกับการเป็นข้าราชการ แต่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านความมั่นคง⁵ ควรพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม เท่าเทียม สอดคล้องกับภาระงาน หรือได้รับค่าตอบแทนพิเศษในช่วงเทศกาลหรือวันหยุดยาว จัดหาสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน^{4,5} การได้โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลในช่วงเวลาที่เหมาะสม⁶ เช่น อบรมระยะสั้น อบรมเฉพาะทาง และการศึกษาในระดับปริญญาโท เป็นต้น

บทสรุป

พยาบาลวิชาชีพ Generation Z เป็นน้องใหม่ของระบบสุขภาพเติบโตท่ามกลางสิ่งอำนวยความสะดวกสบายรอบด้านในสังคมแบบดิจิทัล มีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีต่างๆ เป็นอย่างดี มีคุณลักษณะเด่นเฉพาะและข้อจำกัดที่สำคัญ คือ สามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยี และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัย เรียนรู้ได้รวดเร็ว รักความอิสระ มีความเป็นตัวเอง ต้องการความเข้าใจ ความรักและความห่วงใยจากผู้ใหญ่ และกังวลต่ออนาคตและกลัวความเสี่ยงที่ผู้บริหาร

การพยาบาลต้องเรียนรู้และเข้าใจ ประยุกต์ใช้กลวิธีการบริหารอันประกอบด้วย 5As (Access, Ability, Autonomy, Acceptance, Advancement) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความผูกพันกับองค์กร ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ลดปัญหาการลาออก รวมถึงธำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพกลุ่มนี้ไว้ในระบบสุขภาพ และแก้ปัญหาความขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

1. Sripakho P. Professional nursing development: developing nursing leadership. Journal of The Royal Thai Army Nurses 2014;15(3):1-8. (in Thai).
2. Pookbunmee R. The nurse's roles Thailand 4.0. [Internet]. [cited 2019 October 18]. Available from: <https://med.mahidol.ac.th/ramachannel/home/article>. (in Thai).
3. Siriphim C. Generation Y professional nurses: a challenge for nursing administrators. Nursing Journal of the Ministry of Public Health 2018;28(1):1-12. (in Thai).
4. Srisuphan W, Sawaengdee K. Recommended policy-based solutions to shortage of registered nurses in Thailand. Thai Journal of Nursing Council 2012;27(1):5-12. (in Thai).
5. Sawaengdee K. Crisis of nursing shortage in health service facilities under Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health: policy recommendations. J Health Sci 2017;26(2):456-68. (in Thai).
6. Bencsik A, Horváth-Csikós G, Juhász T. Y and Z generations at workplaces. Journal of Competitiveness 2016;8(3):39-42.
7. Bell JA. Five generations in the nursing workforce: implications for nursing professional development. Journal for Nurses in Professional Development 2013;29(4):205-10.
8. Sladek S, Grabinger A. Gen Z: the first generation of the 21st century has arrived. [Internet]. [cited 2019 October 18]. Available from: https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf.
9. Berkup SB. Working with generations X and Y in generation Z period: management of different generations in business life. Mediterranean Journal of Social Sciences 2014;5(19):218-32.



10. Salleh MSM, Mahbob NN, Baharudin NS. Overview of generation z behavioral characteristic and its effect towards hostel facility. *International Journal of Real Estate Studies* 2017;11(2):59-67.
11. Chicca J, Shellenbarger T. Generation Z: approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for Nurses in Professional Development* 2018;34(5):250-6.
12. Chulerd P, Sookeadee B, Kulpanich M. The humanize health care development in generation Z nursing students. *Journal of Nursing, Public Health, and Education* 2017;18(2):28-35. (in Thai).
13. Wongcharee C. Teaching to critical thinking in generation Z nursing student: a review of literature. *Journal of The Royal Thai Army Nurses* 2019;20(1):21-30. (in Thai).
14. Saenung S. Managing generation z nurses in nursing team: experiences of head nurses at an autonomous university hospital. [Master's Thesis, Faculty of Nursing]. Chulalongkorn University; 2018. (in Thai).
15. Chicca J, Shellenbarger T. Connecting with generation Z: approaches in nursing education. *Teaching and Learning in Nursing* 2018;13(3):180-4.
16. Chicca J, Shellenbarger T. A new generation of nurses is here: strategies for working with generation Z. *Am Nurse Today* 2019;14(2):48-50.
17. Hampton D, Welsh D. Work values of generation Z nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 2019;49(10):480-6.
18. Parinya R, Teeranut H. Role change experience: from nursing students to registered nurses. *Thai Journal of Nursing Council* 2012;27(2):51-62. (in Thai).
19. Ozkan M, Solmaz B. The changing face of the employees-generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance* 2015;26:476-83.
20. Finn CP. Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies* 2001;38(3):349-57.
21. Westra BL, Clancy TR, Sensmeier J, Warren JJ, Weaver C, Delaney CW. Nursing knowledge: big data science-implications for nurse leaders. *Nursing Administration Quarterly* 2015;39(4):304-10.
22. Proctor B. Training for the supervision alliance: attitude, skills and intention. In: John R, Cutcliffe JR, Hyrkas K, Fowler J. *Routledge handbook of clinical supervision*. New York: Routledge; 2010. p. 51-62.