บทความวิชาการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลเจเนอเรชั่นซี

Transformational Leadership and Generation Z Nurses' Retention

จารุนนท์ ศรียศพงศ์ (Charunon Sriyospong)*
พิตตินันท์ สายดำ (Pittinun Saidam)*
รังสิมา สนธิวรรธนะ (Rangsima Sonthiwattana)*
อัญมณี ม้องชัย (Unyamanee Kongchai)*
อุมาพร จันทมาตย์ (Aumaporn Chantamart)*
สุนทรีภรณ์ มีพริ้ง (Soontareeporn Meepring)**

Received: May 9, 2023
Revised: May 29, 2023
Accepted: July 18, 2023

บทคัดย่อ

วิวัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในขณะที่จำนวนประชากรทั่วโลกมีอายุเฉลี่ยของประชากรเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้มีผู้ใช้บริการด้านสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ในทางตรงข้ามบุคลากรทางการพยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มวิชาชีพในระบบสุขภาพที่มีสัดส่วนจำนวนมากที่สุดกลับมีการลาออกมากขึ้น ทำให้อัตรากำลังพยาบาลในปัจจุบันสวนทางกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนพยาบาล ปัจจุบันในองค์การพยาบาลมีพยาบาลรุ่นใหม่ที่เริ่มต้นปฏิบัติงานในระบบสุขภาพ คือ พยาบาลเจเนอเรชั่นซี ซึ่งนับเป็นกำลังสำคัญของระบบสุขภาพ โดยพยาบาลเจเนอเรชั่นซีนั้นมีบุคลิก ลักษณะแตกต่างจากรุ่นอายุอื่น ลาออกและเปลี่ยนงานได้ง่าย มีความภักดีต่อองค์การน้อย ซึ่งนับเป็นความท้าทายของผู้นำองค์การที่จะต้องบริหารคนรุ่นนี้ให้ธำรงอยู่ในองค์การพยาบาล บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลากหลายด้าน โดยนำเสนอแนวทางการบริหารซึ่งใช้คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อการคงอยู่ของพยาบาลเจเนอเรชั่นซี ตามลักษณะเด่นเฉพาะที่สำคัญด้วยหลัก 4Is ซึ่งประกอบด้วย 1. การเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคลากร (Idealized influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) 3. การกระตุ้นทางด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ในการดูแลและบริหารบุคลากรพยาบาลเจเนอเรชั่นซี เพื่อธำรงรักษาบุคลากรผู้ซึ่งจะเป็นกำลังหลักของอนาคตในระบบสุขภาพต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พยาบาลเจเนอเรชั่นซี การคงอยู่ในงาน

**Corresponding author: Soontareeporn Meepring; E-mail: Soontareeporn.M@chula.ac.th
*นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Student, Master of Nursing Science Program in Nursing Management, Chulalongkorn University)
**อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Instructor, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University)

Abstract

The evolution of health science has rapidly progressed while the world's population and the average age of the population continue to increase. This has led to an increase in the number of health service users. In opposition, the number of nursing professionals has decreased in the rate of recruitment and increased resignation. This has resulted in the current nursing workforce being insufficient to meet the needs of service users, leading to a problem of shortage of professional nurses, which has been a long-standing problem in the health system. It is becoming more prevalent. Currently, the changing structure of the population has resulted in a variety of generations in nursing professionals who worked together in the organization. The new generation of nurses who began working in the health system. The vital workforce in the future healthcare system will be the Z generation nurses, who have different characteristics from other generations. Nursing administrators must learn and understand the Z generation nurses who has high rates of resignation, job changes, and low loyalty to the organization. It is challenging for leaders to manage this generation in the nursing organization to maintain them. The purpose of this article was to present the concept of transformational leadership, which is an appropriate leadership style in the current context of economic and social changes in the globalized world, where organizations faced various changes. This article demonstrated a leadership approach using the 4Is principles, including Idealized influence, Inspiration motivation, Intellectual stimulation, and Individualized consideration, to ensure the continued success of nursing professionals, specifically those of the Z generation nurses with unique and important characteristics. The aim was to take care of and manage nursing staff in order to increase their retention and ensure their future role in the healthcare system.

Keywords: Transformational leadership, Generation Z nurses, Retention

บทนำ

ปัจจุบันระบบสุขภาพในประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย การขยายตัวของสังคมเมืองและก้าวเข้าสู้สังคมผู้สูงอายุ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านระบาดวิทยาที่ประชาชนมีแนวโน้มเจ็บป่วยด้วยโรคต่างๆ เพิ่มมากขึ้น (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020) ทำให้ความต้องการการเข้ารับบริการสุขภาพของประชาชนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยร้อยละ70 ของบุคลากรที่ให้บริการในระบบสุขภาพ คือบุคลากรทางการพยาบาลซึ่งถือเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนมากที่สุด (National Nursing and Midwifery Research Committee, 2020) โดยพยาบาลมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในระบบสุขภาพที่ครอบคลุม 4 มิติของการรักษาพยาบาล คือ การให้การบริการแก่ผู้รับบริการ ทั้งด้านการดูแลรักษาพยาบาล การฟื้นฟู การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค อาจเพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญนี้ ส่งผลให้องค์การพยาบาลต้องเผชิญปัญหาที่สำคัญมาตลอดนั่น คือ ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของพยาบาล อนึ่ง สาเหตุของปัญหาการขาดแคลนพยาบาลในประเทศไทยไม่ใช่เพียงแค่การผลิตไม่เพียงพออย่างเดียว เท่านั้น แต่ยังพบว่าปัญหาอีกส่วนหนึ่งมาจากการไม่สามารถธำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพเหล่านั้นไว้ในวิชาชีพได้ (Saewadee, 2017) ร่วมกับอีกหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลให้การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลให้คงอยู่ในองค์การเป็นไปได้ยากมากขึ้น เช่น ภาระงานหนัก การทำงานเป็นผลัดตลอด 24 ชั่วโมง ความเครียด ปัญหาสุขภาพ ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม และปัญหาการลาออกของบุคลากรในขวบปีแรกของการทำงาน เป็นต้น (Khunthar, 2014)

องค์การอนามัยโลกได้ประเมินสถิติอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพ (World Health Organization,2021) พบว่ามีจำนวนพยาบาลทั่วโลกอยู่ที่ประมาณ 27.9 ล้านคน แต่ทำงานอยู่ในระบบเพียงบางส่วนเท่านั้น ส่งผลให้ยังขาดแคลนพยาบาลอีกอย่างน้อย 5.9 ล้านคน อาจสรุปได้ว่าวิชาชีพพยาบาลยังเป็นที่ต้องการอย่างมากในระบบสุขภาพทั่วโลก สำหรับประเทศไทยมีการศึกษาความต้องการอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพด้วยวิธี Health Demand Method ในปีพ.ศ. 2562 โดยคำนวณจากจำนวนประชากรของไทย 65.4 ล้านคน และชาวต่างชาติประมาณ 2 ล้านคน โดยกำหนดอัตราส่วนพยาบาลต่อประชากร เท่ากับ 1:400 คน จะต้องมีพยาบาลวิชาชีพในการให้บริการด้านสุขภาพในระบบ 163,500-170,000 คน แต่ในสถานการณ์จริงปัจจุบันพบว่ามีพยาบาลเพียง 125,250 คน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ระบบสุขภาพในไทยยังขาดแคลนพยาบาลอีกเป็นจำนวนมากโดยปัญหานี้ส่งผลต่อคุณภาพการบริการและผู้รับบริการโดยตรง ภาวะผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังดังกล่าว และหาวิธีการธำรงรักษา รวมถึงส่งเสริมการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในองค์การ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Sanrattana, 2004) ได้จำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) ซึ่งแต่ละทฤษฎีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะเด่นที่แตกต่างกันไปแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผู้นำมีลักษณะเด่นจากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ตรงกับกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งในกระบวนทัศน์นี้มีทฤษฎีที่สำคัญอยู่ 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic leadership) ซึ่งมีลักษณะเด่นคือ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่น มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ กล้าเสี่ยงในทุกสถานการณ์ ซึ่งลักษณะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวม (Socialized charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตน (Personalized charismatic) (Sanrattana, 2004) 2) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) มีลักษณะเด่นเน้นการวางแผน วางคนให้เหมาะกับงาน และมีการติดตามผลงานต่อเนื่อง แต่ไม่เน้นในเรื่อง

ของการจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจกับบุคคล และ 3)ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำทฤษฎีนี้มีลักษณะเด่นคือ เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล และกล้าเสี่ยงโดยมีการไตร่ตรองสถานการณ์โดยรอบก่อน และจากการศึกษาของพลกฤต รักจุลและคณะ (Rakjun, Vannasathid, Klomthongjarean & Baimai, 2020) ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในทิศทางบวก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบทั้ง 3 ทฤษฎี พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมที่สุดในด้านการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการคงอยู่ในวิชาชีพของพยาบาลเจเนอเรชั่นซี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพยาบาลวิชาชีพของกิตติยา ชัชวาลชาญชนกิจ (Chutchawanchanchanakij, 2017) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยควรมีการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพและองค์การพยาบาล อีกทั้งภาวะผู้นำยังเป็นกลยุทธ์การบริหารที่ผู้บริหารควรตระหนักถึง เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร รวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วย (Wilson & Laschinger, 1994)

การคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

การคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ คือ การที่พยาบาลเข้ามาปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งและยังคงปฏิบัติงานอยู่จนถึงปัจจุบันโดยมีความมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไปเรื่อยๆ (Bhavilai, 1993) โดยในการศึกษาของบุญช่วย ศิลาหม่อม และคณะ (Silamom, Diaowisert, & Khamyu, 2018) ได้สรุปลักษณะที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการคงอยู่ในงาน (Theoretical model of retention) ประกอบด้วย 4 ลักษณะคือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านโอกาสในการเปลี่ยนงาน บุคคลจะมีโอกาสในการเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับองค์การอื่น ถ้าองค์การไหนก่อประโยชน์ให้ตนเองมากกว่าก็จะไปอยู่ในองค์การนั้น ด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ถ้ามีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา มีการประสานงานที่ดีทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น มีความสุขในการทำงานก็จะเกิดการคงอยู่ในงาน ด้านระดับการศึกษา เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงกระบวนการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของบุคคลและสังคม ด้านภาระครอบครัว ถ้าบุคลากรมีภาระรับผิดชอบในครอบครัวมาก ไม่ว่าจะเป็นหนี้สินหรือการดูแลบุคคลในครอบครัวที่เจ็บป่วย ภาระครอบครัวจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของแต่ละบุคคล 2) ลักษณะงานเป็นสิ่งที่แสดงถึงความน่าสนใจในงานหรือความจำเจของงาน โดยหากบุคลากรต้องปฏิบัติงานซ้ำๆ ไม่ท้าทาย ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย อาจส่งผลให้การคงอยู่ในงานลดลง และหากผู้นำหรือหัวหน้าไม่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน อาจส่งผลให้บุคลากรขาดกำลังใจ ไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะส่งผลต่อการคงอยู่ในงานเช่นกัน 3) ลักษณะองค์การ ในด้านค่าตอบแทน ถ้ามีการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถหรือปริมาณงานก็จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ด้านความยุติธรรม องค์การที่ให้ความเท่าเทียมในการแบ่งสรรปันส่วนของผลตอบแทนต่างๆ ด้านโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การที่บุคลากรได้มีความก้าวหน้าในงาน ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จะส่งผลให้เกิดกำลังใจ เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และ 4) ลักษณะผู้บริหาร ต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจในงานให้บุคลากร ต้องมีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เช่น อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการลงโทษ เป็นต้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีอิทธิพล สามารถควบคุมให้บุคลากรมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เกิดความคงอยู่ในงานและผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้การบริหารจัดการงานได้อย่างเหมาะสม ชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายจากการศึกษาของมาเรีย อิออร์กูเลสคู (Iorgulescu, 2016) ทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสำรวจและศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับสถานที่ทำงานในอุดมคติ เงื่อนไข

และการจัดลำดับความสำคัญในการเลือกงานของคนรุ่นอายุแซดพบว่า ความคาดหวังและจุดมุ่งหมายในการประกอบอาชีพของคนวัยทำงานรุ่นใหม่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชั่นซี (Generation Z) ไม่ต้องการทำงานแบบแยกตัวชอบการทำงานเป็นกลุ่มมีช่วงระยะในการทำงาน คนรุ่นอายุนี้ต้องการพัฒนาโดยมีคนช่วยแนะนำ จึงมีความคาดหวังต่อหัวหน้า ผู้จัดการ หรือรุ่นพี่ ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานให้ไปในทิศทางที่ดี อีกทั้งยังต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารที่เหมาะสม โดยเฉพาะการดูแลพยาบาลเจเนอเรชั่นซีที่เป็นพยาบาลที่รุ่นอายุน้อยสุดในองค์การพยาบาลได้

พยาบาลเจเนอเรชั่นซี

หน่วยงานหรือองค์การต่างๆ ของประเทศไทยในปัจจุบันมีประชากรหลากหลายรุ่นอายุ (Generations) ปฏิบัติงาน ในองค์กร รวมถึงองค์การพยาบาลซึ่งเป็นผลจากโครงสร้างประชากรของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้มีพยาบาลวิชาชีพหลากหลายรุ่นอายุที่กำลังปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ โดยสามารถแบ่งรุ่นอายุตามการศึกษาจากศูนย์วิจัยสไปร์ประเทศสิงคโปร์ (Spire Research and Consulting, 2010) ได้ดังนี้ คือ 1) เจ-เนอเรชั่นบี หรือเบบี้บูมเมอร์ (Generation B / Baby Boomer) คือ กลุ่มคนเกิดระหว่างปี ค.ศ.1946-1964 (พ.ศ. 2489-2507) เป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบเข้าสังคม เคารพต่อกฎและกติกา ต้องการการยกย่อง มีทัศนคติในการให้เกียรติต่อผู้อื่น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่หากไม่มีความมั่นใจในสิ่งๆนั้น (Chupan, 2018) 2) เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนเกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965-1981 (พ.ศ. 2508-2524) เป็นกลุ่มคนที่ชอบพึ่งพาตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีทัศนคติที่เปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและสิ่งที่สามารถทำได้จริง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดี เริ่มใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานและอำนวยความสะดวก (Jenkins, 2019) 3) เจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Millennials คือ กลุ่มคนเกิดระหว่างปี ค.ศ. 1982-1994 (พ.ศ. 2525-2537) เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีความสำคัญในสังคมมากขึ้น เป็นกลุ่มคนที่มีกล้าแสดงออกมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ชื่นชอบการใช้เทคโนโลยีและมองว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในการใช้ชีวิต โดยภาพคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนที่ชอบทำงานเป็นทีมและจะไม่ชอบทำตามกฎระเบียบมากนักและให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวเป็นหลัก (Peterson, 2011 ascited in Wiriyapipat, 2017) 4) เจเนอเรชั่นซี (New Generation/ Generation Z) เป็นกลุ่มคนเกิดปี ค.ศ.1995-2004 (พ.ศ. 2538-2547) เป็นคนรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบันที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีอินเตอร์เน็ตเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตประจำวัน ได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว มีการเปิดรับข้อมูลที่หลากหลายผ่านสื่อดิจิตอลทำให้คนกลุ่มนี้มองเห็นโลกในหลายมุมมองมากกว่ารุ่นอายุอื่น มีความเปิดกว้างทางความคิดวัฒนธรรมและยอมรับในความแตกต่าง รวมถึงมีแนวทางเป็นอิสระของตนเอง (Ivanova & Smrikarov, 2009) และจากการทบทวนวรรณกรรมของสุชาดา สงวนพรรค (Sanguanphak, 2021) พบว่า พยาบาลเจเนอเรชั่นซี เมื่อเข้าทำงานใหม่จะยังไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การมากนักและกลุ่มคนเจเนอเรชั่นซี จะมีความกล้าที่จะทำสิ่งต่างๆ ลองผิดลองถูกและทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงเหมือนเป็นแรงดึงดูดให้พยาบาลกลุ่มนี้เกิดความตั้งใจในการลาออกได้โดยง่าย

สำหรับประเทศไทยมีการประมาณการจากการศึกษาเรื่องปัญหาของคนเจเนอเรชั่นซีของธิติมา ไชยมงคล (Chaimongkol, 2019 as cited in Punperm, 2021) พบว่า ในปี 2562 มีจำนวนประชากรเจเนอเรชั่นซี 13 ล้านคน ที่กำลังจะเข้าสู่วัยทำงานและจะเป็นกำลังแรงงานหลักในอนาคต แต่ก็พบว่าประชากรกลุ่มนี้มีแนวโน้มจะเปลี่ยนงานเร็วมาก ทำให้อัตราการลาออกเพิ่มสูง ซึ่งในภาคธุรกิจประเทศไทยกำลังหาทางรับมือที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานหรือการเสนอสวัสดิการที่เพื่อดึงดูดพนักงานและสำหรับองค์การพยาบาลมีพยาบาลเจเนอเรชั่นซีกำลังทยอยเข้าทำงานในองค์การ โดยจะเป็นกำลังสำคัญต่อไปในระบบสุขภาพ เพื่อทดแทนบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ โดยพยาบาลเจเนอเรชั่นซีนี้ เป็นพยาบาลใหม่

ที่เริ่มปฏิบัติงานในช่วง 4-5 ปี ที่ผ่านมา อายุมากที่สุดในปัจจุบันคือ 28 ปี จากการศึกษางานของอนุชา ไทยวงษ์และบุญพิชชา จิตต์ภักดี (Taiwong & Chitpakdee ,2021) เรื่องพยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุ แซด ในระบบสุขภาพประเทศไทย:กลวิธีที่ท้าทายในการบริหาร สำหรับผู้บริหารการพยาบาล ระบุว่าพยาบาลเจเนอเรชั่นซีเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองสูงต้องการเหตุผลและคำอธิบายที่ถูกต้องในการทำงาน เน้นข้อมูลที่เข้าใจง่าย กระชับ เรียนรู้ได้เร็ว มีความสามารถที่หลากหลาย มีการตัดสินใจรวดเร็วเพราะสามารถหาข้อมูลทุกอย่างได้จากทางอินเตอร์เน็ต ได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วจากการใช้เทคโนโลยีมาตั้งแต่เกิด จึงไม่ชอบการรอคอย มีความอดทนต่ำ แต่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างและยังไม่กลัวการทำงานหนัก เพราะต้องการที่จะพัฒนาตนเองในระดับที่ดีขึ้น นอกจากนี้มีการศึกษาการคงอยู่ในงานของพยาบาลเจเนอเรชั่นซีในต่างประเทศ ของวอคเกอร์และคณะ (Walker, Costa, Foster & Bruin, 2018 as cited in Serafin, Cieslak, Rzonca, & Gierszewska, 2020) ระบุว่าพยาบาลเจเนอเรชั่นซีในปัจจุบันเป็นพยาบาลอายุน้อย บางส่วนพึ่งจบการศึกษาและเริ่มเข้ามาทำงาน ในช่วงแรกของการทำงานจะเกิด "Reality Shock" คือ การอยู่ในช่วงปรับตัวกับการทำงานใหม่ และหากปรับตัวไม่ได้จะทำให้พยาบาลรุ่นเจเนเรชั่นนี้ตัดสินใจลาออก และปัจจัยสำคัญที่ทำให้อัตราการลาออกของพยาบาลเจเนอเรชั่นซีสูงขึ้น คือ ความพึงพอใจในงานที่ต่ำและสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีในที่ทำงาน (Suliman & Aljezawi, 2018) และจากผลการศึกษาการลาออกของพยาบาลจบใหม่ในตุรกีของแคมเวเรนและคณะ (Camveren, Yurumezoglu, & Kocaman, 2020) ด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาสาเหตุของการลาออกจากวิชาชีพพยาบาลจบใหม่ ผลการวิจัยระบุว่า สาเหตุที่ทำให้พยาบาลอายุน้อยมีอัตราการลาออกสูง คือ การไม่ได้รับการดูแลที่ถูกต้องเหมาะสมจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ในช่วงการปรับตัวกับการเริ่มทำงานใหม่ (Transection period) โดยจะเห็นได้ว่าพยาบาลเจเนเรชั่นนี้จะมีบุคลิกที่แตกต่างและมีทักษะความสามารถสูงในการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่าพยาบาลในเจเนเรชั่นอื่นๆ จากการทบทวนวรรณกรรมตั้งแต่ปี 2562-2566 พบการศึกษาของอนุชา ไทยวงษ์และบุญพิชชา จิตต์ภักดี (Taiwong & Chitpakdee ,2021) สามารถสรุปลักษณะเด่นของพยาบาลเจเนอเรชั่นซี ได้ดังนี้

1. มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีเจเนอเรชั่นซีเติบโตมาพร้อมกับยุคดิจิทัลและมีอินเตอร์เน็ตเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตประจำวัน ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มีการติดต่อสื่อสารที่ง่าย สะดวกและกว้างขวางมากขึ้น ส่งผลให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซีต้องการการสื่อสารที่เป็นข้อมูลสั้นๆ เข้าใจง่ายและกระชับ นอกจากนี้การที่ใช้เทคโนโลยีสื่อสารในสังคมโลกออนไลน์ตลอดอาจส่งผลให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซีนี้ขาดทักษะในการสื่อสารระหว่างตัวบุคคลได้ (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016; Chicca & Shellenbarger, 2018; Sladek & Garbinger, 2014; Taiwong & Chitpakdee, 2021)

2. มีความเสมอภาคและการยอมรับในตัวตน เป็นกลุ่มคนที่มองเห็นโลกในหลายมุมมอง จากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วผ่านเทคโนโลยี มีการเปิดกว้างทางความคิดยอมรับในความแตกต่าง เช่น ความหลากหลายทางเพศ วัฒนธรรม รวมถึงช่องว่างระหว่างวัยเด็กกับวัยผู้ใหญ่ คนรุ่นอายุนี้ไม่ได้มีเส้นแบ่งที่ชัดเจน จะถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกันจึงส่งผลให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซี ไม่ชอบการถูกเอารัดเอาเปรียบ ต้องการความโปร่งใสยุติธรรมในการปฏิบัติงาน แต่พยาบาลเจเนอเรชั่นซีนี้ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ทำให้บางครั้งการแสดงความคิดเห็นอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า ดังนั้นพยาบาลเจเนอเรชั่นซีจึงต้องการการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความคิดเห็นของตนเองได้รับการยอมรับหรือการรับฟังจากผู้อื่น (Schub & Karakashian, 2017; Oxford Royale Academy, 2018; Triaungkul, 2019; Wongthai & Oumtanee, 2020)

3. มีความอิสระในการทำงานมีความมั่นใจในตนเองสูง ตรงไปตรงมากล้าที่จะแสดงออกเมื่อต้องการแสดงความคิดเห็น ชอบลักษณะงานที่ยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบวิธีการทำงานที่หลากหลายแต่ถูกต้องและเหมาะสมชอบงานที่มีการใช้เทคโนโลยีสูง รวมทั้งต้องการสถานที่และบรรยากาศแวดล้อมในการทำงานที่ดี

ทั้งยังต้องการความสมดุลในเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิต (Work-lifebalance) (Bencsik et al.,2016;Chupan, 2018; Saenung & Oumtanee, 2020)

4. มีความต้องการความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในงาน เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคเศรษฐกิจที่ไม่ค่อยดี เมื่อเข้าสู่วัยทำงาน พวกเขาจึงมีการวางแผนการเงินในอนาคต โดยคำนึงถึงรายได้ สวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมเลือกงานหรือองค์การที่มีความมั่นคงทางการเงิน ทั้งยังมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Oxford Royale Academy, 2018; Al Amiri, 2019; Wongkanghae & Mongkholkham, 2023)

5. มีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและทำงานได้อย่างหลากหลาย เจเนอเรชั่นซีเป็นกลุ่มคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ชอบทำสิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงออก ช่างสงสัย ชอบซักถาม ด้วยการเข้าถึงเทคโนโลยีและการสื่อสารที่กว้างขวางกว่าในอดีต ทำให้คนกลุ่มนี้สามารถหาคำตอบของคำถามต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทันใจ นอกจากที่คนกลุ่มนี้สามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันแล้วยังสามารถทำงานได้ดี ในสิ่งที่ชอบหรือสนใจและไม่ชอบขั้นตอนที่ซับซ้อน (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász,2016; Chicca & Shellenbarger, 2018; Surutpipit, 2018; Serafin, Cieslak, Rzonca, & Gierszewska, 2020)

6. มีความอดทนต่ำ เจเนอเรชั่นซีไม่ชอบการรอคอย มีความอดทนต่ำเนื่องจากเติบโตมาพร้อมกับการตอบสนองอย่างรวดเร็วจาก เทคโนโลยี จึงมีการตัดสินใจรวดเร็วแต่คนรุ่นอายุนี้เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงานจึงขาดประสบการณ์และมีวุฒิภาวะไม่พอ อีกทั้งยังไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากนัก เมื่อรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงานก็พร้อมที่จะลาออกได้ทุกเมื่อ จึงเป็นเหตุให้ตัดสินใจลาออกจากงานได้โดยง่าย (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Singh & Dangmei, 2016; Stillman & Stillman, 2017; Chicca & Shellenbarger, 2018; Taiwong & Chitpakdee, 2021; Ngammoh,Punna, Tengran, & Mookdasanit, 2023)

จากการวิเคราะห์ลักษณะเด่นของพยาบาลเจเนอเรชั่นซีและสถิติการลาออกที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาของโควเนอร์(Kovner et al., 2016 as cited in Camveren, Arslan Yurumezoglu & Kocaman, 2020) ระบุว่า อัตราการลาออกของพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาสูงขึ้นจากร้อยละ 15 ในปี 2014 เป็นร้อยละ 30 ในหลายปีต่อมาและการลาออกส่วนใหญ่เป็นการลาออกของพยาบาลจบใหม่ ภายในช่วง 1 ปีแรกของการทำงาน สำหรับการศึกษาในประเทศไทย พบอัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในพยาบาลที่มีอายุน้อยลง (Wongkanghae & Mongkholkham, 2023) แต่ยังไม่มีผลการศึกษาที่ระบุตัวเลขที่ชัดเจน ซึ่งปัจจุบันพยาบาลที่มีอยู่น้อยที่สุดในระบบสุขภาพ คือ พยาบาลเจเนอเรชั่นซี ที่กำลังทยอยเข้าสู่ระบบการทำงานในองค์การพยาบาลหากมีอัตราการลาออกของพยาบาลรุ่นอายุนี้มากขึ้น อาจส่งผลให้องค์การพยาบาลต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพที่เพิ่มมากขึ้น ภายใต้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า หากไม่สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่งานบริการวิชาชีพได้ รวมทั้งหากไม่สามารถธำรงรักษาให้พยาบาลวิชาชีพอยู่ในภาคบริการสุขภาพได้ยาวขึ้น อาจมีผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพลดลงจากร้อยละ 80 ในปัจจุบันเหลือเพียงร้อยละ 60 ในอนาคตอีก 20 ปี ข้างหน้า (Sawaengdee, 2017 as cited in Khamlek & Intuwonges, 2021) และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของคนทำงานในแต่ละรุ่นอายุ รวมไปถึงการดูแลบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

การมีบุคลากรหลายรุ่นอายุทำงานร่วมกัน อาจทำให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Gap generation) เนื่องจากเติบโตมาช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ทำให้มีลักษณะนิสัย แนวคิดและการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน (Pew Research Center, 2019) และจากการศึกษาการคงอยู่ในงานและการลาออกของพยาบาลวิชาชีพพบว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ที่ลาออกในปัจจุบันเป็นพยาบาลที่มีอายุงานน้อย ซึ่งเป็นพยาบาลเจเนอเรชั่นซี ที่เติบโตมาในยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยพยาบาลรุ่นอายุนี้เป็นพยาบาลที่กำลังเริ่มต้นปฏิบัติงานหรือเป็นพยาบาลที่มีประสบการณ์ไม่มาก เมื่อต้องทำงานร่วมกันกับบุคลากรหลากหลายรุ่นอายุที่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ในงานหรือความเข้าใจที่ต่างกันได้ หากต้องเผชิญปัญหาในงานและไม่สามารถปรับตัวได้ ก็อาจทำให้ตัดสินใจลาออกจากงานได้ง่ายกว่ารุ่นอายุอื่น (Houwelingen, Moerman, Ettema, Kort, & ten Cate, 2017) สอดคล้องกับการศึกษาของสิริพิมพ์ ชูปาน (Chupan, 2018) ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพเจเนอเรชั่นซี บางส่วนลาออกก่อนครบระยะเวลาตามพันธะสัญญาทุนและยินดีชดใช้ทุนด้วยเงินส่วนตัว เพื่อแลกกับอิสระในการเลือกงานที่ตนเองต้องการ ดังนั้น การที่จะทำให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซี นี้คงอยู่ในงาน จึงเป็นเรื่องท้าทายที่ผู้บริหารทางการพยาบาล ต้องมีการปรับกลยุทธ์การบริหาร โดยเฉพาะการดูแลบุคลากรพยาบาล เจเนอเรชั่นซี ที่มีคุณลักษณะเฉพาะและความคิดที่แตกต่างจากรุ่นอายุอื่น รวมไปถึงประเด็นเรื่อง ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่สามารถธำรงรักษา รวมถึงเพิ่มการคงอยู่ในวิชาชีพของพยาบาลรุ่นอายุนี้ที่จะเป็นกำลังหลักของวิชาชีพต่อไปในอนาคต

ภาวะผู้นำกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

ในการบริหารทางการพยาบาลเพื่อการคงอยู่ของพยาบาลเจเนอเรชั่นซีนี้ จำเป็นต้องเลือกนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะเฉพาะของพยาบาลรุ่นอายุนี้ จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์จังหวัดฉะเชิงเทราของอรัญญา ปาละกะวงศ์และคณะ (Palakawong, Khamyu, & Puttharuka, 2020) พบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพสอดคล้องกับการศึกษาของชญานี จุลบล (Julbol, 2019) ที่ระบุว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ระดับการรับรู้คุณลักษณะงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของพยาบาลวิชาชีพ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพนั้นมีด้วยกันหลายปัจจัย และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงาน เห็นได้จากการศึกษาของชญานี จุลบล ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพมากที่สุด ดังนั้นการที่จะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างทางความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (Taiwong & Chitpakdee, 2021) ผู้บริหารต้องใช้กลวิธีเทคนิคหรือภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังทางวิชาชีพของพยาบาลเจเนอเรชั่นซี อีกทั้งเพื่อเพิ่มการคงอยู่ในวิชาชีพต่อไป คุณลักษณะเด่นเฉพาะและข้อจำกัดที่สำคัญของพยาบาลเจเนอเรชั่นซีคือ การมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยและสามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เรียนรู้ได้รวดเร็ว รักความอิสระ มีความเป็นตัวเองสูง ต้องการความเข้าใจ ความรักและความห่วงใยจากผู้ใหญ่และกังวลต่ออนาคต ความมั่นคงและกลัวความเสี่ยง (Taiwong & Chitpakdee, 2021)

ดังนั้น ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังเข้าใจถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน อีกทั้งการยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อจะได้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้จำเป็นต้องมีลักษณะในการจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการคงอยู่ในวิชาชีพจากการทบทวนวรรณกรรม ขอเสนอแนวทางการบริหารองค์การพยาบาลโดยใช้คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการคงอยู่ของพยาบาลเจเนอเรชั่นซีตามลักษณะเด่นเฉพาะที่สำคัญ ด้วยหลัก 4Is (Bass, 1999) ดังนี้

1. การเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคลากร (Idealized influence) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ซึ่งจากลักษณะโดดเด่นของพยาบาลในเจเนอเรชั่นซีที่เติบโตมากับเทคโนโลยี จะให้การยอมรับกับบุคคลที่เขาชื่นชม กลุ่มบุคลากรเหล่านี้จะยึดถือคนที่ยอมรับเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต ดังนั้น การที่ผู้นำทางการพยาบาลประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) แสดงศักยภาพที่โดดเด่น เช่น สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไข

ปัญหาเมื่อเกิดภาวะวิกฤติมีความสามารถและเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เปิดใจในการสื่อสารโดยการใช้สื่อโซเชียลมีเดีย เช่น แอปพลิเค-ชันไลน์ (Line) ไลน์กลุ่ม (Line group) เฟซบุ๊ก (Facebook) หรืออินตราแกรม (Instagram) และเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ข้อพึงระวังของการใช้เทคโนโลยี เพื่อการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งในขณะปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน (Taiwong & Chitpakdee, 2021) รวมไปถึงการมีบุคลิกภาพที่สง่าผ่าเผยของผู้นำ จะส่งผลให้บุคลากรพยาบาลรุ่นอายุนี้ยอมรับและมีความศรัทธาถึงศักยภาพในความเป็นผู้นำ จะเกิดความไว้วางใจ และจะเลียนแบบพฤติกรรมหรือปฏิบัติตาม ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงในพยาบาลเจเนอเรชั่นซี

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) คือ การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและความท้าทายในการทำงานจะส่งผลให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ด้วยลักษณะของพยาบาลเจเนอเรชั่นซี มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่ารุ่นอายุอื่นๆ คนกลุ่มนี้มักเลือกทำและทำได้ดีในสิ่งที่ชอบ ชอบความสะดวกสบายในการทำงาน ไม่ชอบพิธีการ และสามารถทำอะไรหลายอย่างได้ในคราวเดียวกัน ประกอบกับในยุคปัจจุบัน มีความแตกต่างระหว่างวัย ส่งผลให้การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำต่อความผูกพันขององค์การของผู้ตามอยู่ในระดับน้อย (Rujiwatchara-olun, 2020) ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในด้านภาวะผู้นำ โดยพยายามสร้างแรงบันดาลใจ ความนับถือศรัทธา โดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ผู้นำจึงควรมีการประเมินลักษณะโดดเด่นของบุคคลแต่ละคน และนำศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละคนให้แสดงออกมา โดยการมอบหมายงานในสิ่งที่เขาถนัด เช่น มอบหมายงานคุณภาพให้รับผิดชอบ มีการเก็บข้อมูล สถิติ โดยมีการนำสื่ออิเล็คทรอนิคเข้ามาใช้และให้นำข้อมูลมาถ่ายทอดหรือนำเสนอให้หน่วยงานรับทราบ เป็นต้น นอกจากการมอบหมายงานแล้ว ผู้นำทางการพยาบาลควรมีการสื่อสารและชื่นชมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่างานที่พวกเขาได้ปฏิบัติมีคุณค่า มีความสำคัญอย่างไร และมีการรับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพในงานที่ได้รับมอบหมาย มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหา และเลือกวิธีปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง จะส่งผลถึงความผูกพันในงานที่ตนรับผิดชอบ เกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและท้าทาย รู้สึกว่าตนมีความผูกพันกับงานที่ทำ และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาลควรสร้างแรงบันดาลใจให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซี โดยส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้มีศึกษาต่อเฉพาะทาง หรือระดับปริญญาโท อีกทั้งการแสดงให้เห็นถึงแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพว่าเป็นอย่างไร จะทำให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซีเกิดความมั่นคงและเห็นถึงความก้าวหน้าในอนาคตเกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ

3. การกระตุ้นทางด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) สำหรับประเด็นนี้ผู้นำควรส่งเสริมความท้าทายในงานให้พยาบาลเจเนอเรชั่นซี เนื่องด้วย บุคลากรกลุ่มนี้มีการใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว จากการศึกษาของสถาบันวิจัยความเป็นอยู่ฮาคูโฮโด อาเซียน หรือ ฮิลล์อาเซียนในปี 2017 (Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN: HILL ASEAN, 2017) ระบุว่าพฤติกรรมเจเนอเรชั่นซี ส่วนใหญ่มีพ่อแม่เป็นคนรุ่นอายุเอ็กซ์ (Generation X) โดยคนเจเนอเรชั่นซีนี้เกิดมาในยุคโซเชียลมีเดียและอินเตอร์เน็ต ทำให้รับข้อมูลข่าวสารมากมายจากทางอินเตอร์เน็ต มีการพิจารณาคำพูดและการกระทำของคนในรุ่นอายุก่อน ๆ อย่างเป็นกลางในมุมมองที่กว้าง ต้องการแก้ปัญหาทางสังคมที่อาจเกิดจากคนรุ่นอายุก่อนหน้า โดยการให้ความสำคัญกับตนเอง ครอบครัว และคนรอบตัวอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมร่วมมือกันแก้ไขปัญหาถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างระหว่างกัน ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลต้องเปิดโอกาสให้พยาบาบาลเจเนอเรชั่นซี ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีความท้าทาย (Watcharakate, 2014) นอกจากนี้ ควรกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้แสดงสิ่งที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อใช้ในการ

แก้ปัญหาในหน่วยงาน จะส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเจเนอเรชั่นซีนี้ ได้แสดงศักยภาพในสิ่งที่ถนัดและมีความภาคภูมิใจในตัวเอง ศรัทธาต่อวิชาชีพ

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) พยาบาลเจเนอเรชั่นซี เป็นผู้เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่าง ยอมรับความแตกต่าง ปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยกเพศชายหญิง ชนชั้น สีผิว ศาสนา หรือประเพณีต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำทางการพยาบาลต้องเปิดใจยอมรับในความแตกต่างหลากหลายและต้องเรียนรู้ลักษณะของแต่ละบุคคล ต้องทำความเข้าใจและสามารถให้คำปรึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันไปได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาล ควรมีการสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มีเทคนิคการรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ (Watcharakate, 2014) เปิดใจยอมรับฟังในความคิดต่างและปัญหาของบุคลากร จะทำให้บุคลากรกลุ่มนี้รู้สึกถึงการถูกยอมรับ และรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ งานพัฒนาคุณภาพภายใต้ความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมไปถึงให้มีส่วนร่วมในการจัดตารางเวร เพื่อได้เกิดความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

สรุป

ปัจจุบันพยาบาลเจเนอเรชั่นซี ที่มีคุณลักษณะโดดเด่นเฉพาะ ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในวิชาชีพพยาบาล อีกทั้งพยาบาลรุ่นอายุนี้จะเป็นกำลังสำคัญของระบบสุขภาพในอนาคต นอกจากการดูแลอย่างเหมาะสมในช่วงแรกที่พยาบาลเจเนอเรชั่นซี เข้ามาทำงานในองค์การให้สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้แล้ว ผู้นำทางการพยาบาลยังควรคำนึงถึงความสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการคงอยู่ของบุคลากรรุ่นอายุนี้ โดยการนำแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดเด่นในด้านการจัดการและการตระหนักถึงความสำคัญของผู้ตามมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต สร้างแรงบันดาลใจเพื่อการกระตุ้นทางด้านสติปัญญา รวมไปถึงการเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างในปัจเจกบุคคลเพื่อ ส่งผลให้บุคลากรกลุ่มนี้รู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกถึงการถูกยอมรับ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมไปถึงการจัดการให้ได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ก็อาจเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญของผู้นำทางการพยาบาลจะเลือกใช้ในการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะที่โดดเด่นในบุคลากรพยาบาลเจเนอเรชั่นซี จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การให้ตรงประเด็น ลดปัญหาการลาออก สามารถธำรงรักษาพยาบาลเจเนอเรชั่นซี ให้คงอยู่ในวิชาชีพต่อไปได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

Al Amiri, N. (2019). Leadership styles and competence among generation Z Emirati nursing students. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, *18*(8), 23-45.

Bass, Bernard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3), 90-106.

Bhavilai, C. (1993). *Factors affecting the retention of professional nurses in Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital.* Master Thesis (Nursing), Chiang Mai University, Chiang Mai. [In Thai].

Camveren, H., Arslan Yurumezoglu, H., & Kocaman, G. (2020). Why do young nurses leave their organization? A qualitative descriptive study. *International Nursing Review, 67*(4), 519-528.

Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Generation Z: approaches and teachingmlearning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for Nurses in Professional Development*, *34*(5), 250-256.

Chupan, S. (2018). Generation Y professional nurses: a challenge for nursing administrators. *Nursing Journal of the Ministry of Public Health*, *28*(1), 1-12. [In Thai].

Chutchawanchanchanakij, K. (2017). *Management factors affecting retention of professional nurses in shortage hospitals under the supervision of the Office of the Permanent Secretary*. Dissertation (Nursing), Siam University, Bangkok. [In Thai].

Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN. (2017). *ASEAN millennials: one size fits all*. Retrieved 15 March 2023 from https://hillasean.com/assets/pdf/Forum_2017_en.pdf.

Houwelingen, C., Moerman, A. H., Ettema, R. G. A., Kort, H. S. M., & ten Cate, O. (2017). Internet-generation nursing students' view of technology-based health care. *Journal of Nursing Education*, *56*(12), 717-724.

Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z & its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, *18*(1), 47-54.

Ivanova, A., & Smrikarov, A. (2009). International conference on e-Learning and the knowledge society-e-Learning' 09-the new generations of students and the future of e-Learning in higher education. Retrieved 15 March 2023 from http://www.iit.bas.bg/esf/docs/publications/TheNewSGenerationsStudentsFutureE-leaeningHigherEdu.pdf

Jenkin, J. (2019). Leading the four generation at work: American Management Association. Retrieved 15 March 2023 from https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/

Julbol, C. (2019*). Factors influencing retention of registered nurses: A case study of private hospitals at Hatyai District, Songkhla Province*. Master Thesis (Nursing), Songkhla University, Songkhla. [In Thai].

Khamlek, M., & Intuwonges, S. (2021). Factors affected to the decision-making process for working or leaving the nurse professional in Thailand. *Southeast Bangkok Journal, 7*(2), 14-29.

Khunthar, A. (2014). Impacts and solutions to the nursing workforce shortage in Thailand. *Journal of Nursing Science, 32*(1), 81-90. [In Thai].

Kovner, C. T., Brewer, C. S., Fatehi, F., Katigbak, C., Djukic, M., & Jun, J. (2016). Estimating and preventing hospital internal turnover of newly licensed nurses: A panel survey. *International Journal of Nursing Studies, 60*(1), 251-262.

National Nursing and Midwifery Research Committee. (2020). Nursing Council newsletter. Thailand Nursing and Midwifery Council Newsletter, *22*(4), 15. [In Thai].

Ngammoh, N., Punna, A., Tengran, K., & Mookdasanit, S. (2023). Working experiences of generation Z nurse under supervision of nurse preceptors in the new normal era. *Journal of Nursing and Education, 16*(1), 72-85.

Oxford Royale Academy. (2018). *7 Unique characteristics of generation Z.* Retrieved 15 March 2023 from https://www.oxford-royale.co.uk/articles/7-unique-characteristics-generation-z.html.

Palakawong, A., Khamyu, A., & Puttharuka, L. (2020). Work environment, leadership of nurse managers, and retention of professional nurses at Chachoengsao provincial hospital. *Journal of Boromarajonani College of Nursing, Bangkok, 36*(1), 97-104. [In Thai].

Peterson, D. (2011). Four generations: *Can't We All Get Along?*. Retrieved 15 March 2023 from https://arthur-maxwell.com/articles/2011/09-generations.php.

Pew Research Center. (2019). *Generation Z looks a lot like millennials on key social and political issues.* Retrieved 15 March 2023 from https://www.pewsocialtrends.org/wp-content/uploads/sites/3/2019/01/Generations-full-report_FINAL_1.18.pdf.

Punperm, K. (2021). *Factors affecting choice of job/ occupation in retail business of generation z in Thailand.* Master Thesis (Nursing), Mahidol University, Bangkok. [In Thai].

Rakjun, P., Vannasathid, P., Klomthongjarean, K., & Baimai, C. (2020). Transformational leadership, employees engagement and intention to stay of employees: literature. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology,5*(12), 15-29. [In Thai].

Rujiwatchara-olun, B. (2020). Relationship between transformational leadership of head nurses and organizational commitment of registered nurse in critical care unit, Police general hospital. *Journal of the police Nurse, 12*(2), 360-367. [In Thai].

Saenung, S., & Oumtanee, A. (2020). How to communicate in generation Z nurses. Journal of The Royal Thai Army Nurses, *21*(2), 286-294. [In Thai].

Saewadee, K. (2017). Professional nurse shortage crisis in health service units under the Ministry of Public Health: Policy proposal. Nonthaburi: Ministry of Public Health. *Journal of Nursing and Health*, *12*(15), 58-74. [In Thai].

Sanguanphak, S. (2021). *Factores affecting turnover intention of generation z professional nurses in a university hospital.* Master Thesis (Management), Mahidol University, Bangkok. [In Thai].

Sanrattana, V. (2004). The status of human resources: from theory to a proposed alternative model for human resource development. *Journal of Educational Science, 27*(3), 40-52. [In Thai].

Satthacharamongkol, N., & Thamapibal, A. (2016). Change leaders in the globalization era towards sustainable development. *Business Review Journal, 8*(1), 167-182. [In Thai].

Schub, T. B., & Karakashian, A. R. B. (2017). Nursing workforce: Generational differences. Retrieved 15 March 2023 from https://ejournal.mahidol.ac.th/login?url.

Serafin, L., Cieslak, K., Rzonca, E., & Gierszewska, M. (2020). What is the most needed competence for newly graduated generation Z nurses? Focus groups study. *Nurse Education Today, 94*(1), 1-8.

Silamom, B., Diaowisert, W., & Khamyu, A. (2018). Factors influencing the retention of generation Y professional nurse at a hospital. *Journal Nurse Healthcare, 36*(1), 62-71. [In Thai].

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. South-Asian *Journal of Multidisciplinary Studies. 3*(3), 1-5.

Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). Gen Z: the first generation of the 21st century has arrived. Retrieved 15 March 2023 from https://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf.

Stillman, D., & Stillman, J. (2017). Gen Z @ Work: how the next generation is transforming the workplace. New York: Harper Collins.

Spire Research and Consulting. (2010). *Generation Y and Z Is marketing to the young all about technology.* Retrieved 15 March 2023 from https://www.spireresearch.com/spire-journal/2010-2/q4/generation-y-and-z/.

Suliman, W. A., & Aljezawi, M. (2018). Nurses' work environment: indicators of satisfaction. *Journal of Nursing Management,26*(5), 525-530.

Surutpipit, B. (2018). *Lifestyle and media exposure of generation Z with artistic interests.* Master thesis, National Institute of Development Administration, Bangkok. [In Thai].

Taiwong, A., & Chitpakdee, B. (2021). Generation Z registered nurses of the health system in Thailand: challenging management strategies for nursing administrators. *Royal Thai Navy Medical Journal, 48*(1), 199-209. [In Thai].

Triaungkul, K. (2019). *Factors influencing generation Z to applied career in organization.* Master Thesis (Nursing), Mahidol University, Bangkok. [In Thai].

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2020). *World population ageing 2019 (ST/ESA/SER.A/444).* New York: United Nations.

Walker, A., Costa, B.M., Foster, A.M., & de Bruin, R.L. (2017). Transition and integration experiences of Australian graduate nurses: a qualitative systematic review. *Collegian 24,* 505-512.

Watcharakate, S. (2014). Transformation leadership: The challenging of the nurse leader. *Journal of The Royal Thai Army Nurses, 15*(3), 58-63. [In Thai].

Wilson, B., & Laschinger, H. K. S. (1994). Staff nurses' perception of job empowerment and organizational commitment: A test theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Administration, 24*(4), 39-45.

Wiriyapipat, N. (2017). The role of HRM: generation gap management in organization. RMUTP Research *Journal Humanities and Social Science, 1*(2), 73-88. [In Thai].

Wongkanghae, S., & Mongkholkham, C., (2023). The challenge for nursing administrators in human resource management: Aeneration Z professional nurses' group. *Journal of Nursing and Health Sciences, 17*(1), 1-11. [In Thai].

Wongthai, S., & Oumtanee, A. (2020). Working with multi-generation colleagues: perspectives of generation Z nurses. *Journal of The Thai Royal Army Nurses, 21*(1), 96-104. [In Thai].

World Health Organization. (2021). *The world health report.* Retrieved 25 March 2023 from http://www.who.int/whr/2018/chapter7/en/index.html.