

ประสบการณ์การบริหารการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาล
ยุคพยาบาลเจนเนอเรชั่นแซตในโรงพยาบาลเอกชน ประเทศไทย
**Experience of Nursing Administration of Nursing Department
toward Generation Z Nurses at Private Hospitals in Thailand**

ชัชวาล วงศ์สารี, ปร.ด., Chutchavarn Wongsaree, Ph.D.¹

แก้วตะวัน ศิริลักขณานันท์, ปร.ด., Kaewtawan Sirilukkananan, Ph.D.²

สุทธิชาร์ตน์ เจริญพงษ์, ปร.ด., Sudthicharat Charoenphong, Ph.D.^{3*}

ทวิพงษ์ บุปผารัตน์, พย.บ., Tawiphong Bubpharat, B.N.S.⁴

ธันด์นิภา ภัคคุชนิธิวัฒน์, พย.ม., Thanannipha Phaksuknithiwat, M.N.S.⁵

วนิดา ดุรงค์ฤทธิชัย, ส.ด., Vanida Durongrittichai, Dr.P.H.⁶

อัมพร เจียงวิรัชกุล, พย.ม., Amporn Jeangwirichaikull, M.N.S.⁷

สายวารี เกษแก้ว, พย.บ., Saivaree Ketkaew, B.N.S.⁷

¹รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

¹Deputy Dean for Academic Affairs, Faculty of Nursing, Northbangkok University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์

²Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Nursing, Saint Louis College

³อาจารย์ ดร., วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ สถาบันบรมราชชนก

³Lecturer, Ph.D., Boromarajonani College of Nursing Chiang Mai, Boromarajchanok Institute

⁴พยาบาลวิชาชีพ คลินิกบ้านอบอุ่น จำกัด สาขาคลองสาม ปทุมธานี

⁴Professional nurse, Baan oun Clinic Co., Ltd., Khlong Sam Branch, Pathumthani

⁵ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณบดี, คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น บุรีรัมย์

⁵Assistant Professor, Dean, Faculty of Nursing, Western University, Buriram

⁶ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณบดี, คณะพยาบาลศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

⁶Assistant Professor, Ph.D., Dean, Faculty of Nursing and Health Science, PBRU

⁷อาจารย์, คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

⁷Instructor, Faculty of Nursing, Northbangkok University

*Corresponding Author Email: Sudthicharat@bcnc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายประสบการณ์การบริหารการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลในยุควัยเจนเนอเรชันแซตของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าและรองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและบันทึกเทป ข้อมูลที่ได้วิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของโคไลซ์ซี ใส่รหัสสำคัญโดยดึงข้อมูลด้วยโปรแกรม Atlas ti 6.1 ผลการวิจัยพบว่า: ประสบการณ์การบริหารการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลในยุควัยเจนเนอเรชันแซต ประกอบด้วย 6 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) การสรรหาคัดเลือกพยาบาล โดยให้ทุนผู้เรียนพยาบาลที่ถูกคัดเลือกและสรรหาผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงปัญญา 2) การสร้างสัมพันธ์ภาพด้วยการจัดกิจกรรมร่วมกับแผนกอื่นและให้ทำงานนอกเวลาในแผนกต่าง ๆ 3) การรักษานักงานให้คงอยู่ในงานด้วยการสร้างเส้นทางการเติบโตในสายงาน ให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและดูแลสวัสดิการที่ดี 4) ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงาน เน้นเหตุผลและหลักฐานเชิงประจักษ์มากกว่าระบบอาวุโส ส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรมที่หลากหลายในระบบการทำงาน 5) ประณีประนอมและการสร้างแรงบันดาลใจในงาน เน้นการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ จูงใจให้ทำงานด้วยการชื่นชม ให้รางวัลและพัฒนาความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน และ 6) การบริหารทรัพยากร จัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยส่งเสริมการตระหนักในการร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ข้อเสนอแนะควรนำผลการวิจัยทุกประเด็นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการพยาบาลเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีต่อพยาบาลเจนเนอเรชันแซตและระบบงานที่มีคนหลากหลายของเจนเนอเรชัน

คำสำคัญ: การบริหารการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน พยาบาลเจนเนอเรชันแซต

Abstract:

This descriptive qualitative research aimed to describe experience of nursing administration of nursing department toward generation Z nurses of large private hospitals. The study used Edmund Husserl phenomenology approach. The participant 24 key informants is director of nursing or deputy, first-line nurse managers and head of human resource management. Recruited by purposing sampling, data were collected through in-depth interviews, observations, and tape record. Clolaizzi approached and Atlas ti 6.1 program for content analysis was used to analyze data in this study. Experience of nursing administration of nursing department toward generation Z nurses. There are consists of categorized into 6 major themes : 1) Recruiting staff nurses, funding selected nursing learners and recruited those with mildest personality. 2) Relationships created by organizing activities with other departments and providing part-time work in different nursing departments. 3) Retention nurses on task by creating

a career path for growth, provide fair compensation and care of good welfare. 4) Renovation works culture, emphasize reasoning and empirical evidence rather than the senior system. Fostering innovation and diverse cultures in the work system. 5) Reconciliation and aspiration created, focus on effective conflict management, motivate them to work with appreciation, reward and develop expertise to match the task., and 6) Resource management, manage resources to be more cost-effective by promoting awareness of ownership. Nursing departments and head nurses should all research findings apply principle in nursing management, for good benefit of generation Z nurses and generation's diversity in work systems.

Keywords: *Nursing Administration, Nursing Department at Private Hospitals, Generation Z Nurses*

บทนำ

พยาบาลเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z Nurses) มีลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต่างจากพยาบาลรุ่นก่อนหลายประการ กล่าวคือ พยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ชัดเจน ไม่ชอบบรอคยคำตอบ การตัดสินใจจะหันหน้ามาหาการไตร่ตรองด้วยการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ค่อนข้างน้อย อารมณ์เปลี่ยนแปลงได้เร็วกลัวยอมรับความผิดแบบตรงไปตรงมาในเหตุผล เพศชาย เพศหญิง และเพศทางเลือกจะมีความเสมอภาคกัน (Snow, Jackson, & McNamara, 2014; ชัชวาล วงศ์สารี, 2558; นวรัตน์ ไชยมพู, อัจฉรา มุสิกวัฒน์, และสุนีย์ เครานวล, 2562) จากประสบการณ์การนิเทศงานพยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดที่เข้ามาทำงานใหม่ ในโรงพยาบาลเอกชน เห็นว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดจะมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะ จะสนใจเมื่ออยากจะทำในสิ่งนั้น ๆ มีความคิดกว้างและมีทักษะผู้นำที่พร้อมใช้งาน รู้ผิดถูกชั่วดีแต่จะไม่แสดงออกหากตนเองไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ชอบจับกลุ่มสนทนาและมักสื่อสารโดยชอบใช้สมาร์ทโฟน การเรียนรู้ทางสังคมของพยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดค่อนข้างแคบ และจะเจาะลึกเฉพาะประเด็นที่สนใจ สวนทางกับแหล่ง

ข้อมูลที่หลากหลายรอบ ๆ ตัว ในด้านความรับผิดชอบ นักศึกษาจะมีความยืดหยุ่นที่ผสมผสาน อย่างลงตัว การเคารพนับถือขึ้นอยู่กับแรงศรัทธาที่เขาได้รับ (ชัชวาล วงศ์สารี, 2558) ส่วนวัฒนธรรมการดำรงชีวิตจะมีความหลากหลายในมุมมองมาก ส่วนใหญ่จะเอาตนเองเป็นที่ตั้งไม่ค่อยสนใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมดั้งเดิม (Sherman, 2009; ชัชวาล วงศ์สารี, ศุภลักษณ์ พันทอง, และสุทธิจารัตน์ จันตียะ, 2563)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารการพยาบาลยุคพยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดของต่างประเทศ (Chicca, & Shellenbarger, 2019; Chicca, & Shellenbarger, 2018; Shatto & Erwin, 2016) พบว่า พยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงทางอารมณ์ ต้องการคำตอบแทนที่สูง ชอบใช้โซเชียลมีเดียในเวลาทำงาน มีสัมพันธภาพที่ไม่ค่อยดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ ไม่มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เลือกทำงานในแผนกที่ตนเองชอบไม่ได้คำนึงถึงแผนกที่ขาดแคลนพยาบาล ความอดทนในการทำงานต่ำ เปลี่ยนที่ทำงานและลาออกบ่อย และมีเหตุผลมากมาย

ที่นำมาอธิบายให้ตนเองรอดพ้นจากการรับผิดชอบงาน ส่วนด้านการบริหารการพยาบาลที่เหมาะสมกับพยาบาล เจเนอเรชันแซตในต่างประเทศให้ข้อเสนอทางกลยุทธ์ไว้ 4 ประเด็น (Chicca, & Shellenbarger, 2018; Shatto & Erwin, 2016) ได้แก่ 1) จัดอบรมแบบเข้มข้นให้กับ พยาบาลเจเนอเรชันแซตที่สำเร็จการศึกษาใหม่โดยให้ ข้อเสนอแนะเชิงบวกขณะอบรม 2) จัดศูนย์ให้คำปรึกษา สำหรับพยาบาลที่เข้าทำงานใหม่ 3) จัดโครงการเพิ่ม สมรรถนะด้านต่าง ๆ และ 4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Chicca, & Shellenbarger, 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาลในยุคพยาบาลเจเนอเรชันแซต ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยังไม่พบหลักฐานเชิงประจักษ์จึงเป็นช่องว่างของความรู้ (Gap of knowledge) ผู้วิจัยจึงสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลการบริหารการพยาบาล เจเนอเรชันแซตกับหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลและหัวหน้า แผนกทั้งโรงพยาบาลเอกชนและโรงพยาบาลรัฐบาล จำนวน 5 คน ในเดือนสิงหาคม 2560 ค้นพบข้อมูลที่ น่าจะเป็นปัญหาสำหรับการบริหารพยาบาลใน 6 ประเด็น ดังนี้ 1) การไม่เคารพพยาบาลที่มีอายุมากกว่า ซึ่งขัดกับ วัฒนธรรมดั้งเดิมของพยาบาลไทย 2) การสื่อสารที่ ขาดประสิทธิภาพ 3) มีการใช้กระบวนการกลุ่มได้ตอบ ที่รุนแรงหากมีความคิดเห็นแย้งกัน 4) ไม่ค่อยมีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ 5) มีการเรียกร้องสิทธิ ค่าตอบแทน เกินสมรรถนะที่มี 6) ความอดทนมีน้อย หากไม่พอใจอะไร บางอย่างจะแสดงพฤติกรรมสะท้อนกลับอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามพยาบาลเจเนอเรชันแซตจะเคารพใน ข้อตกลง กติกา กฎระเบียบที่ทราบหรืออธิบายให้ ทราบล่วงหน้า และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน ไม่ชอบคำสั่งที่ไม่คงเส้นคงวา ไม่ชอบหัวหน้าที่ใช้อารมณ์ เหนือเหตุผล พยาบาลรุ่นนี้จะรักเพื่อนและกลุ่มเพื่อนมาก ขณะเดียวกันก็พบข้อเท็จจริงว่า พยาบาลเจเนอเรชันแซต

มักจะย้ายที่ทำงานในรอบปีแรกถึงร้อยละ 25-40 (ชัชวาล วงศ์สารี และแก้วตะวัน ศิริลักษณ์นันท์, 2562) การบริหารพยาบาลในยุคพยาบาลเจเนอเรชันแซตของ ฝ่ายการพยาบาลสมัยใหม่ในโรงพยาบาลเอกชนจึงเป็น ปรากฏการณ์ใหม่ที่ท้าทายสำหรับฝ่ายการพยาบาลและ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาประสบการณ์ การบริหารการพยาบาลในยุคคนเจเนอเรชันแซตใน โรงพยาบาลเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบมาใช้เป็นข้อมูล พื้นฐานในการออกแบบการบริหารการพยาบาลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาประสบการณ์การบริหารการพยาบาล ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนในยุคพยาบาล เจเนอเรชันแซต

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิด ปรากฏการณ์วิทยาของเฮดเดิล (Husserl, 2012) ผู้ให้ข้อมูล เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้าฝ่าย การพยาบาล รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้จัดการ แผนกสายงานการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่จำนวน 9 แห่ง คัดเลือก แบบเจาะจงจำนวน 24 ราย คัดเลือกจากผู้มีประสบการณ์ ตรงในการบริหารพยาบาลยุคคนเจเนอเรชันแซต โดย คัดเลือกแบบจำเพาะเจาะจงและสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูล จะอิ่มตัว ทั้งนี้หัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น ผู้มีหน้าที่โดยตรงในการสรรหา ร่วมคัดเลือก และพัฒนา ศักยภาพพนักงาน จึงกำหนดเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผู้วิจัย เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 แนวสัมภาษณ์ข้อมูล ส่วนบุคคล เช่น เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา เป็นต้น

ส่วนที่ 3 แนวการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับ มุมมองจากประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาลในยุคนเจนเนอร์เรชั่นแซด และ ส่วนที่ 4 เทปบันทึกเสียง โดยแนวคำถามและแบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคลผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่าความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ 1.00

2. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลวิจัย

โครงการวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมในการศึกษาวิจัยในมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เลขที่ COA. 1-003/2019 ลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 การบันทึกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกำหนดเป็นรหัสเพื่อรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2562 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563 คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดแบบเจาะจง รวมจำนวน 24 ราย ผู้วิจัยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการทำวิจัยแก่ผู้ให้ข้อมูลทราบ หากยินดีเข้าร่วมวิจัยจึงให้เซ็นใบยินยอมเข้าร่วมวิจัย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามวัน เวลา ที่ผู้ให้ข้อมูลนัดหมาย ในสถานที่ที่ไม่มีคนพลุกพล่าน ทำการบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ร่วมกับการสังเกตแบบหน้าต่อหน้ารายละเอียด 1 ครั้ง ๆ ละ 30-45 นาที และโทรศัพท์สัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมในรายที่ให้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น 1-2 ครั้ง ๆ ละไม่เกิน 20 นาที พร้อมบันทึกเทป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลขณะทำการสัมภาษณ์เพื่อใช้สร้างคำถามต่อเนื้อเรื่องระหว่างการสนทนา และวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของข้อมูลจากการถอดเทปบันทึกเสียงแบบคำต่อคำทันทีภายหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น 2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปประเด็น

ตามขั้นตอนของโคไลซซี่ (Colaizzi, 1978) และทำการตรวจสอบแบบสามเส้าทั้ง 4 วิธีตามแนวคิดของเดนซิน (Denzin, 2009) เขียนอธิบายประเด็นและแปลความหมายเป็นความเรียงจนมั่นใจว่าได้ข้อมูลที่อิ่มตัว

ผลการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 24 คน เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 คน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 5 คน หรือรองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 5 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 7 คน คัดเลือกแบบเจาะจงในโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 9 แห่ง โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและรองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทั้งหมดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

ประสบการณ์การบริหารการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลในยุคพยาบาลเจนเนอร์เรชั่นแซด

ประสบการณ์การบริหารการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลในยุคพยาบาลเจนเนอร์เรชั่นแซด หมายถึง การรับรู้ของฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการพยาบาลในยุคพยาบาลเจนเนอร์เรชั่นแซดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นหลักหรือหลักการ “6REs” ดังนี้

1) การสรรหาคัดเลือกพยาบาล (Recruiting staff nurses) เมื่อกล่าวถึงกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพยาบาลเจนเนอร์เรชั่นแซด พบว่า ฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลร่วมกันและเสนอต่อผู้บริหารโรงพยาบาลในการออกนโยบายและอนุมัติทุนการศึกษาให้แก่ผู้มีคุณสมบัติตามที่ฝ่ายการพยาบาลต้องการ ทั้งนี้ฝ่ายการพยาบาลจะร่วมกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่ต้องการรับเข้าทำงานกับสถาบันการศึกษาที่ทำสัญญาในการใช้บัณฑิตและผลิตบัณฑิตร่วมกันไว้แล้ว เพื่อให้สถาบันการศึกษามผลิตบัณฑิตให้

สอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาล กระบวนการสรรหาพยาบาล ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติของพยาบาล เช่น ต้องได้เกรดเฉลี่ย 3.00 ขึ้นไป มีความสามารถในการทำงาน มีทักษะทางปัญญามีมนุษยสัมพันธ์ดี แสดงออกผ่านสื่อโซเชียลได้เหมาะสม เป็นต้น โดยจะเริ่มคัดเลือกนักศึกษาพยาบาลและให้ทุนการศึกษาตั้งแต่เรียนในระดับชั้นปี 2-3 และรับเข้าทำงานทันทีเมื่อสำเร็จการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มักกล่าวถึงคุณลักษณะของพยาบาลเจนเนอเรชั่นแซดที่ต้องการรับเข้าทำงานใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ คุณสมบัติพื้นฐานเป็นไปตามข้อกำหนด มีความรู้และความสามารถเชิงสร้างสรรค์ มีการแสดงออกทางสังคม และใช้โซเชียลมีเดียได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...การรับเข้าทำงานสิ่งแรกที่ต้องมี คือ ใบประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ยกเว้นในเด็กที่เราให้ทุนการศึกษาที่เรารับมาทำงานได้เลย เพราะเงื่อนไขที่เราให้ทุนต่อเนื่องในแต่ละปี เด็กกลุ่มนี้ต้องได้เกรดเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.30 เราถึงจะอนุมัติทุนให้ เราจึงเชื่อมั่นในเด็กกลุ่มนี้ว่าเขาจะสอบผ่านในครั้งแรก ทั้งนี้เราจะมีการทดสอบจริยธรรมและการตัดสินใจเฉพาะหน้าในเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอันอ่อนไหวทางจริยศาสตร์ในการพยาบาลเราต้องการพยาบาลที่รู้จักการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ปรับตัวทำงานได้ในบริบทที่หลากหลาย มีความต้องการเรียนรู้แบบไม่สิ้นสุด ใฝ่ใจการบริการผู้ป่วยกับกับตนเองเชิงรุกให้ทำงานตามที่มอบหมายได้สำเร็จ ...”

(ฝ่ายการพยาบาล/หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ก ที่ผ่านการรับรอง JCI)

“...เราจะเสนอหารีโอกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในคุณลักษณะพยาบาลรุ่นใหม่ที่เราต้องการรับเข้ามาทำงานด้วย โดยเราได้ข้อกำหนดร่วมกัน

ดังนี้ 1) เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้งาน 2) ปรับตัวได้เร็วและทำงานได้ดีในบริบทที่เรามอบหมาย 3) มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสนอความคิดใหม่ๆ และเรียนรู้องค์กรในบริบทที่ตนทำงานได้รวดเร็ว 4) รักการบริการและให้การพยาบาลโดยมุ่งให้เกิดความประทับใจสูงสุดจากผู้ป่วยและครอบครัว 5) แสดงออกที่สื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม 6) เกรดเฉลี่ยต้องมากกว่า 3.00 และ 7) รูปลักษณ์ต้องดูดีและมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ..... ทั้งนี้เราจะรับเฉพาะผู้มีใบประกอบวิชาชีพเข้าทำงานก่อน.”

(ฝ่ายการพยาบาล/หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ข ที่ผ่านการรับรอง JCI)

2) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship) เมื่อกล่าวถึงการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างคนในองค์กรกับพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ข้อมูลว่า เน้นการสัมพันธ์ภาพแบบเข้าถึงและเปิดใจรับฟังพยาบาลใหม่ทุกคน สร้างการดึงดูดใจด้วยกิจกรรมและการสื่อสารในหลายรูปแบบ ฝ่ายการพยาบาลจะวางแผนร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้จัดการแผนกเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพกับน้องพยาบาลใหม่ โดยกิจกรรมจะมีเป้าหมายด้านความสุข ความรักและความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะมีพยาบาลรุ่นพี่ที่การจัดอบรมสมรรถนะพยาบาลพี่เลี้ยงในแผนกต่าง ๆ คอยดูแลพยาบาลน้องใหม่ ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้นิเทศและให้คำปรึกษาพยาบาลใหม่เป็นรายบุคคล ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...ในฝ่ายการพยาบาลเราจะสร้างข้อตกลงในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันกับน้องๆ ที่จบใหม่....จากประสบการณ์ที่ผ่านมา 2 ปีเราต่างเรียนรู้จากพยาบาลเจนใหม่และเราได้เห็นว่าช่วงปีแรกที่เราไม่ค่อยได้สนใจในการพัฒนาสัมพันธ์ภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีเรื่องที่บ่นใน

การจัดการบุคคลในแผนกเป็นรายวันปีที่แล้ว เราเริ่มให้น้องใหม่เข้ามา 54 คน โดยแต่ละคน จะเลือกแผนกที่ตนจะทำงานตั้งแต่ตอนเรียน และในการฝึกบริหารการพยาบาลน้อง ๆ ก็มา ฝึกที่แผนกที่ตนเลือกเป็นการสร้างความคุ้นเคย ตั้งแต่ตอนต้นและในหอผู้ป่วยเราได้พัฒนา/อบรม พยาบาลพี่เลี้ยง โดยเราจะมอบหมายให้พยาบาล พี่เลี้ยงซึ่งเป็นพยาบาลที่มีประสบการณ์ในงานที่นี้อย่าง น้อย 5-10 ปี เพราะพยาบาลกลุ่มนี้จะเริ่มเชี่ยวชาญใน งานและสามารถเป็นหัวหน้าทีมที่สามารถตัดสินใจ ในงานได้ในการเข้ามาดูแลน้อง ๆ โดยเราจะให้จับ เป็นคู่ Buddy ในช่วง 3 เดือนแรก เราจะแบ่งน้อง ๆ ออกเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 4-5 คน ในการหมุนเวียน กับไปตามแผนกต่าง ๆ โดยเน้นให้เรียนรู้วิธีการ ทำงานในแผนกต่าง ๆ การประสานงาน โดยให้น้อง ๆ สมมติตนเองเป็นพยาบาลในแผนกนั้น ๆ และให้ บริการลูกค้าในสถานการณ์จริงคู่กับพี่พยาบาลทำให้น้อง ๆ เกิดความคุ้นเคย ปรับตัว เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และน้องพยาบาลใหม่รู้จักมักคุ้นกับ”

(ฝ่ายการพยาบาล/หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล เอกชน ช ที่ผ่านการรับรอง JCI)

“.....เราสร้างสัมพันธ์ภาพกับพยาบาล น้องใหม่ด้วยกิจกรรมที่สร้างการเรียนรู้ในงานใน โรงพยาบาลไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ เราหมุนเวียน การสอนงานและอบรมสมรรถนะการบริการ.....” (ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล เอกชน ฉ ที่ผ่านการรับรอง JCI)

3) การธำรงรักษาพยาบาลเจนแซดให้คงอยู่ในงาน (Retention generation Z nurses on task)
เมื่อก้าวถึงการรักษาพยาบาลเจนแซดให้คงอยู่ในงาน ฝ่ายการพยาบาลให้ข้อมูลว่า มีการค้นหาเชิงรุกเกี่ยวกับ ความคิดที่จะลาออกของพยาบาลเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ที่จะลาออก และโน้มน้าวใจ สร้างแรง

บันดาลใจพร้อมสนับสนุนให้เกิดการคงอยู่ในงาน ทั้งนี้ ฝ่ายการพยาบาลได้ทบทวนปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ พยาบาลรุ่นใหม่ไม่คงอยู่ในงานพบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เกิดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การถูกพยาบาล รุ่นพี่ตำหนิหรือพูดกระทบกระเทียบ การได้รับสวัสดิการ น้อยกว่าที่อื่น การไม่เห็นเส้นทางในการเติบโตในสายงาน เป็นต้น ฝ่ายการพยาบาลและฝ่ายบุคคลจึงได้พัฒนา ระบบงานที่ส่งเสริมให้พยาบาลเจนใหม่เกิดการคงอยู่ใน งานด้วย 1) สร้างสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลให้ เป็นวิธีเดียวกันและทำการสอบขึ้นระดับในเดือนที่ 8-10 หลังการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาสมรรถนะในการจัดการ ความขัดแย้งให้หัวหน้าหอผู้ป่วย 3) ถ่ายทอดนโยบาย การทำงานสร้างสรรค์ 4) บริหารแบบไฮบริดส์โดยเน้น การส่งเสริมการเติบโตในสายงานแบบใหม่ 5) นโยบาย ให้พยาบาลทุกแผนกสร้างหุ้นส่วนในการทำงานโดยให้ พยาบาลน้องใหม่มีส่วนเสนอความคิดสร้างสรรค์ในงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“.....จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเรา (ฝ่ายบุคคล) พบว่าน้องพยาบาลใหม่ที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นความ ขัดแย้งกับพี่ในแผนก มักจะลาออกในช่วงปีแรก ของการทำงาน ส่วนที่ผ่านพ้นปีแรกไปได้มัก จะทำงานต่อได้อย่างราบรื่น สนุกและมีความสุขกับการทำงาน.....เมื่อสอบถามเชิงลึกในคน ที่ลาออกเราได้ข้อมูลในลักษณะที่ว่า พยาบาล รุ่นพี่มักตำหนิแบบไม่สอนงานและพูดเชิงดูถูก สถาบันการศึกษา การสอนงานแล้วจำไม่ได้ ทำ ไม่ถูกก็ดูว่า..... เราจึงนำข้อมูลมาหารือกับฝ่าย การพยาบาลเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น.....เรา (ฝ่ายการพยาบาล) เข้าใจว่าปัญหาหลัก ๆ เกิด จากพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่มีสมรรถนะ การทำงานยังไม่เพียงพอและเข้าใจว่าน้อง ๆ มีความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานจากพยาบาลรุ่นพี่ แต่ เนื่องจากบริบทงานที่ต้องเปลี่ยนเวรทำงานเป็นกะ

ทำให้พยาบาลน้องใหม่ถูกท้าทายโดยพยาบาลรุ่นพี่คนใหม่อย่างต่อเนื่อง.....เราให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้น โดยเราเปลี่ยนนโยบายใหม่.....จากนั้นเราจะสนใจน้อง ๆ โดยให้เห็นเส้นทางการเติบโตในสายงาน...โดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารงานแบบผสมผสาน....”

(ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน จ)

“.....เรามีข้อได้เปรียบตรงที่เราเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่สุดและได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล เราพบอัตราการลาออกของพยาบาลเจเนอเรชั่นแซดใหม่ค่อนข้างสูง เราต้องมาปรับกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการคงอยู่ในงานทุกระดับ โดยในหัวหน้าหอผู้ป่วยเราจะพัฒนาสมรรถนะการจัดการความขัดแย้งให้ ส่วนพยาบาลในหอผู้ป่วยเราจะพัฒนาสมรรถนะการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง เน้นการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ ลดการตำหนิ นินทา ให้ปรับตัวทำงานร่วมกัน.....” (หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลโรงพยาบาลเอกชน ก ที่ผ่านการรับรอง JCI)

4) การปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงาน (Renovation works culture) เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาให้เหมาะสมกับพยาบาลเจเนอเรชั่นแซด ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ข้อมูลว่ามีการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรใหม่โดยมุ่งวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของพยาบาลที่หลากหลายเจเนอเรชั่นวางแผนนโยบายการทำงานด้วยเหตุผล ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์มากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว มีการแลกเปลี่ยนความรู้และเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานร่วมกันซึ่งพยาบาลทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่มที่เน้นการดึงศักยภาพที่เด่นของแต่ละคนมาใช้พัฒนางาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“....ที่คิดว่าวัฒนธรรมการทำงานเดิมเราก็คือ....

ในยุคของพยาบาลเจเนอเรชั่นแซดและข้อมูลที่มี

ความหลากหลายขึ้น เราจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน....โดยเรามีข้อสรุปว่า เราต้องการผสมผสานรูปแบบการทำงานโดยดึงเอาจุดเด่นของคนที่มีความสามารถแตกต่างกันมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหอผู้ป่วยและฝ่ายการพยาบาลและเน้นการประเมินการทำงานของบุคคลทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ยึดในระบบอาวุโส.....” (หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลโรงพยาบาลเอกชน ข ที่ผ่านการรับรอง JCI)

“....เราเน้นการพัฒนางานและวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างหุ้นส่วนการทำงานโดยกระจายบทบาทในงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคนต่างเจเนอเรชั่น โดยเราจะกำหนดให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเสนอประเด็นที่มีปัญหาในการปฏิบัติหรือจุดที่อยากจะพัฒนา และให้สร้างทีมงานพัฒนาวิชาการเฉพาะเรื่องโดยให้แต่งตั้งพยาบาลอาวุโสเป็นหัวหน้ากลุ่ม” (ฝ่ายการพยาบาล/หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ง ที่ผ่านการรับรอง JCI)

5) การประนีประนอมและการสร้างแรงบันดาลใจในงาน (Reconciliation and aspiration created) เมื่อกล่าวถึงประเด็นความขัดแย้งในหอผู้ป่วย พบว่าความขัดแย้งของพยาบาลเจเนอเรชั่นแซดมักเกิดจากการปฏิบัติงานที่ให้ความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติที่อธิบายเหตุผลในมุมมองไม่ตรงกัน การถูกตำหนิจากพยาบาลรุ่นพี่แบบไม่มีเหตุผล และการนินทาว่าร้ายกัน ทั้งนี้พยาบาลเจเนอเรชั่นแซดมักจะใช้กระบวนการกลุ่มในการโต้ตอบและต่อรองกับฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลจึงวางแผนรับมือสถานการณ์นี้โดยจัดให้มีพยาบาลพี่เลี้ยงทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา สอนงาน และสนับสนุนการปรับตัวให้กับพยาบาลใหม่ ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจฝ่ายการพยาบาลจะสนใจพยาบาลเจเนอเรชั่นแซดด้วยการชื่นชม ให้งานวัดพัฒนาสมรรถนะ

ความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน สนับสนุนการศึกษาต่อ และสร้างเส้นทางการเติบโตในสายงานของพยาบาล เจเนอเรชันแซดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ฝ่ายการพยาบาลจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นจากพยาบาล เจเนอเรชันแซด โดยกำหนดช่วงเวลาในการรับฟังความคิดเห็นและให้คำปรึกษาจากพยาบาลอย่างชัดเจนและสร้างช่องทางผ่านระบบออนไลน์ที่จะให้พยาบาลสามารถขอรับคำปรึกษาจากฝ่ายการพยาบาลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

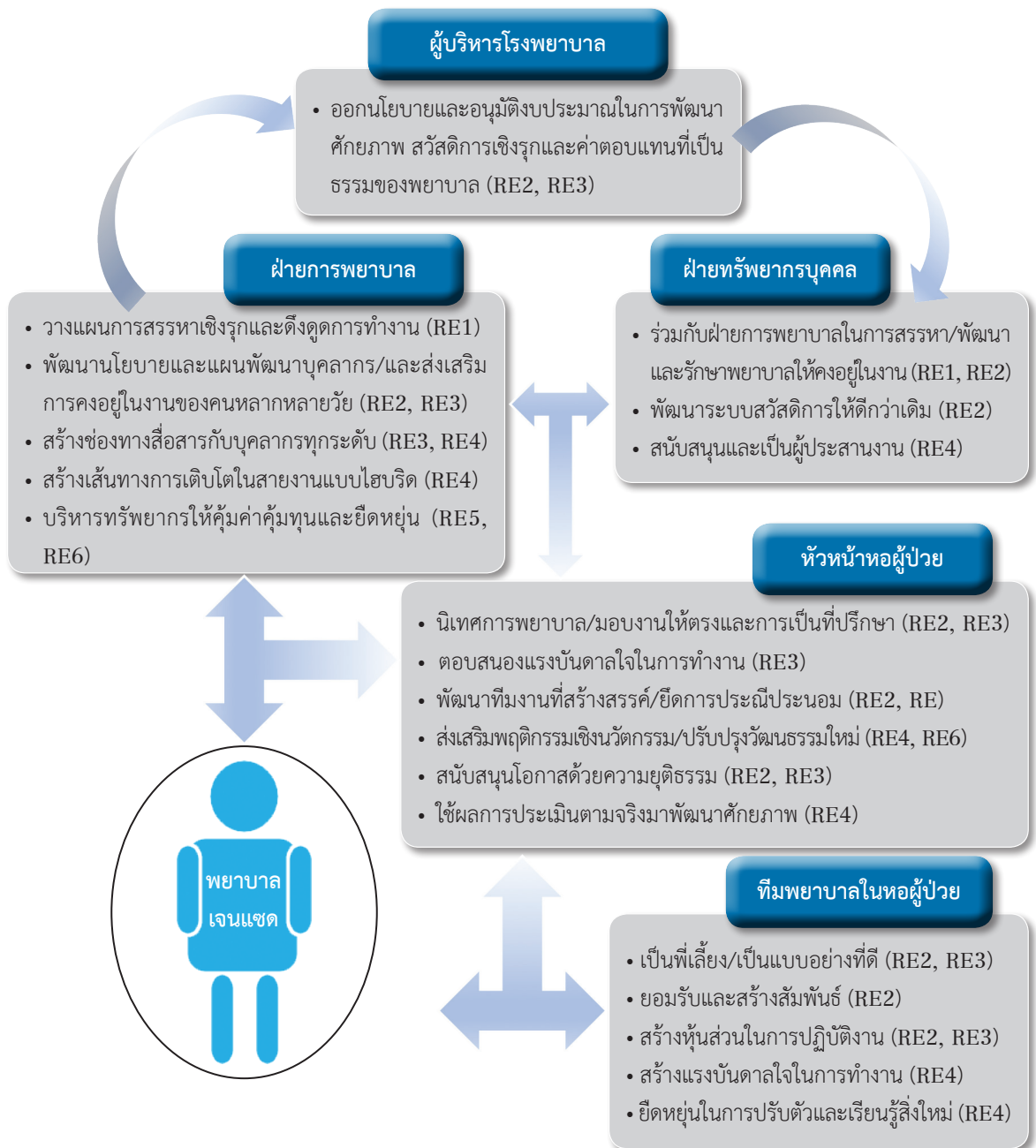
“....เราจะเน้นระบบการทำงานที่สร้างสรรค์ เคารพซึ่งกันละกัน สร้างกระบวนการกลุ่มโดยให้พยาบาลทุกเจเนอเรชันมีส่วนร่วมในกลุ่มและออกแบบวิธีการทำงานร่วมกันโดยฝ่ายการพยาบาลออกกระเปาะการลดความขัดแย้งระหว่างแผนก ประนีประนอมในทุกกรณี” (ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน จ)

“.....การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เราจะจูงใจให้ทำงานด้วยการชื่นชม ให้รางวัลและพัฒนาความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน ทั้งนี้ฝ่ายการพยาบาลเปิดโอกาสให้พยาบาลทุกคนเข้าพบหารือด้วยการกำหนดวันและเวลาสำหรับเรื่องนี้ โดยเฉพาะและมีระบบออนไลน์ที่พยาบาลสามารถให้ข้อมูลหรือขอรับคำปรึกษาได้.....” (ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ฉ ที่ผ่านการรับรอง JCI)

6) การบริหารทรัพยากร (Resource management) เมื่อกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรในยุคการบริหารการพยาบาลเจเนอเรชันแซด เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้เกิดความคุ้มค่าคุ้มทุนมากที่สุด ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการตระหนักในการร่วมเป็นเจ้าของกิจการให้กับพยาบาลใหม่ และนิเทศทางการพยาบาลชี้แนะให้เห็นถึงมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และต้นทุนทรัพยากร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“....เราปฐมนิเทศพยาบาลใหม่โดยมีส่วนหนึ่งที่เราต้องอธิบายหลักการทำงานในโรงพยาบาลเอกชน ที่ต้องบริหารทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกันได้ เช่น การให้พยาบาลใหม่ฝึกงานทุกแผนกก่อนที่จะมาประจำที่แผนกของตนเอง เพื่อจะได้ผสมผสานการทำงานร่วมกันได้กรณีที่แผนกใดแผนกหนึ่งต้องการใช้อัตรากำลังพยาบาลมากขึ้น จะได้ไปช่วยงานแผนกอื่นได้อย่างมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน.....เรามีการอบรมเชิงปฏิบัติการของฝ่ายการพยาบาล (หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาลเอกชน ก ที่ผ่านการรับรอง JCI)

“.....เราปลูกฝังและสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน อะไรที่ประหยัดได้หรือสิ่งใดที่ทำแล้วเกิดประโยชน์กับโรงพยาบาลเรา จะช่วยกันสร้าง....และหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่กำกับติดตามสม่ำเสมอ.....” (หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ก ที่ผ่านการรับรอง JCI)



ภาพที่ 1 การบริหารพยาบาลในยุคนพยาบาลเจนเนอร์ชั่นแซดด้วยหลัก “6REs”

หมายเหตุ;

- | | |
|---|--|
| RE1: Recruiting staff (การสรรหาคัดเลือก) | RE4: Reconciliation and aspiration (ประนีประนอมและสร้างแรงบันดาลใจ) |
| RE2: Relationship (การสร้างสัมพันธ์ภาพ) | RE5: Renovation works culture (ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงาน) |
| RE3: Retention (การรักษาพนักงานให้คงอยู่) | RE6: Resource management (การบริหารทรัพยากรและโน้มน้าวใจให้ทำงานได้จริง) |

อภิปรายผลการวิจัย

ด้านการสรรหาคัดเลือกพยาบาล (Recruiting staff nurses) ฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลร่วมกันและเสนอต่อผู้บริหารโรงพยาบาลในการออกนโยบายและอนุมัติทุนการศึกษาให้แก่ผู้มีคุณสมบัติตามที่ฝ่ายการพยาบาลต้องการ สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของชัชวาล วงศ์สารี (2564) ที่ว่า หัวหน้างานจะพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังในหน่วยงานของตนเองเพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและทำการสรรหา คัดเลือกบุคคลให้อัตรากำลังมีความเพียงพอกับงาน ทั้งนี้ฝ่ายการพยาบาลจะร่วมกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่ต้องการรับเข้าทำงานกับสถาบันการศึกษาที่ทำสัญญาในการใช้บัณฑิตและผลิตบัณฑิตร่วมกันไว้แล้ว เพื่อให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาล ทั้งนี้เพราะพยาบาลจะโดดเด่นด้านใดจะขึ้นกับอัตลักษณ์บัณฑิตของสถาบันการศึกษาพัฒนาขึ้น (ชัชวาล วงศ์สารี และแก้วตะวัน ศิริลักษณ์นันท์, 2562) โดยฝ่ายการพยาบาลจะเริ่มคัดเลือกนักศึกษาพยาบาลและให้ทุนการศึกษาตั้งแต่เรียนในระดับชั้นปี 2-3 และรับเข้าทำงานทันทีเมื่อสำเร็จการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ (ชัชวาล วงศ์สารี และคณะ, 2563) ที่พบว่า ฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาลเอกชนมีการให้ทุนการศึกษาตั้งแต่ชั้นปีที่ 2 พร้อมกำหนดคุณสมบัติรวมถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้รับทุน

ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship) ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยเน้นการสร้างสัมพันธภาพแบบเข้าถึงและเปิดใจรับฟังพยาบาลใหม่ทุกคนโดยจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์โดยกิจกรรมจะมีเป้าหมายด้านความสุข ความรักและความผูกพันกับองค์กร สร้างการดึงดูดใจด้วยการสื่อสารในหลายรูปแบบ สอดคล้องกับการศึกษาของสุริพร แซ่หนึ่งและอารีวรรณ

อ่วมตานี (สุริพร แซ่หนึ่ง และอารีวรรณ อ่วมตานี, 2563) ที่ว่า การสื่อสารกับพยาบาลเจนเนอเรชันแซดต้องพูดกระชับชัดเจนและใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสาร ทั้งนี้ต้องรับฟังในทุกประเด็น ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้นิเทศและให้คำปรึกษาพยาบาลใหม่เป็นรายบุคคล สอดคล้องกับการศึกษาของนิสา ทมาภีร์ดีและอารีวรรณ อ่วมตานี (Tamarpirat & Oumtane, 2017, p. 32) ที่พบว่า พยาบาลน้องใหม่จะรู้สึกดี อบอุ่นใจ และการทำงานร่วมกับพยาบาลพี่เลี้ยงทำให้เกิดการเรียนรู้งานและเกิดสัมพันธภาพในการปรับตัวทำงานร่วมกัน

ด้านการธำรงรักษาพยาบาลเจนแซดให้คงอยู่ในงาน (Retention generation Z nurses on task) ฝ่ายการพยาบาล มีการค้นหาเชิงรุกเกี่ยวกับความคิดที่จะลาออกของพยาบาลเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่จะลาออก และโน้มน้าวใจ สร้างแรงบันดาลใจพร้อมสนับสนุนให้เกิดการคงอยู่ในงาน ทั้งนี้ฝ่ายการพยาบาลได้ทบทวนปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้พยาบาลรุ่นใหม่ไม่คงอยู่ในงานพบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เกิดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การถูกพยาบาลรุ่นพี่ตำหนิหรือพูดกระแทกกระเทียบ การได้รับสวัสดิการน้อยกว่าที่อื่น เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ (ชัชวาล วงศ์สารี และคณะ, 2563) ที่พบว่า ความขัดแย้งระหว่างพยาบาลรุ่นพี่กับพยาบาลเจนเนอเรชันแซดที่เกิดขึ้นในแผนก จะเป็นประเด็นที่ทำให้พยาบาลเจนเนอเรชันแซดตัดสินใจลาออกเร็วขึ้น สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของบาร์เทและไดรานี (Barhate & Dirani, 2022) ที่พบว่า คนรุ่นเจนเนอเรชันแซดมีความคาดหวังการเติบโตในสายงานแบบเฉพาะของตน การบริหารแบบไฮบริดส์จึงตรงกับทัศนคติการเติบโตในงานของพยาบาลเจนเนอเรชันแซด สร้างนโยบายให้พยาบาลทุกแผนกสร้างหุ้นส่วนในการทำงานโดยให้พยาบาลน้องใหม่มีส่วน

เสนอความคิดสร้างสรรค์ในงาน ซึ่งการพัฒนาระบบดังกล่าวจะทำให้พยาบาลเจเนอเรชั่นแซตเห็นเส้นทางการเติบโตในสายงานของตนเอง จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้พยาบาลเจเนอเรชั่นแซตมีการคงอยู่ในงานสอดคล้องกับแนวคิดของชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ (ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ, 2020) ที่ระบุว่า ความผูกพันในงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการสนองตอบในพื้นฐานการทำงาน เช่น ความปลอดภัยและการได้รับการพัฒนาทักษะจำเป็นในงาน เป็นต้น

ด้านการปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงาน (Renovated works culture) ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลที่หลากหลายเจเนอเรชั่นและการที่ฝ่ายการพยาบาลวางนโยบายการใช้หลักการทำงานด้วยเหตุผล ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์มากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว มีการแลกเปลี่ยนความรู้และเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานร่วมกันซึ่งพยาบาลทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่มที่เน้นการดึงศักยภาพที่เด่นของแต่ละคนมาใช้พัฒนางาน สอดคล้องกับบาร์เทและไดรานี (Barhate & Dirani, 2022) ที่พบว่า การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเป็นวิธีการที่ทำให้พยาบาลปรับตัวทำงานกับวัฒนธรรมใหม่ร่วมกัน

ด้านการประนีประนอมและการสร้างแรงบันดาลใจในงาน (Reconciliation and aspiration created) ความขัดแย้งของพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตมักเกิดจากการปฏิบัติงานที่ให้ความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติที่อธิบายเหตุผลในมุมมองไม่ตรงกัน การถูกตำหนิจากพยาบาลรุ่นพี่แบบไม่มีเหตุผล และการนินทาว่าร้ายกัน ทั้งนี้พยาบาลเจเนอเรชั่นแซตมักจะใช้กระบวนการกลุ่มในการโต้ตอบและต่อรองกับฝ่ายการพยาบาลสอดคล้องกับการศึกษาของ (ชัชวาล วงศ์สารี และคณะ, 2563) ที่พบว่า ความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตมักเกิดจากความไม่เข้าใจกันของพยาบาลรุ่นพี่ในแผนกและลักษณะ

เฉพาะของพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตจะมีความรักที่ยึดมั่นในอุดมคติระหว่างเพื่อน หากมีข้อขัดแย้งพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตมักจะร่วมกลุ่มเพื่อยื่นข้อต่อรองและการเจรจาอื่น ๆ เพื่อผลประโยชน์ของเพื่อนและกลุ่มตน ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจฝ่ายการพยาบาลจะจูงใจพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตด้วยการชื่นชม ให้รางวัลพัฒนาสมรรถนะความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน สนับสนุนการศึกษาต่อและสร้างเส้นทางการเติบโตในสายงานของพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตโดยเฉพาะ ทั้งนี้ฝ่ายการพยาบาลจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นจากพยาบาลเจเนอเรชั่นแซต สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของอนุชา ไทยวงศ์และบุพิชชา จิตต์ภักดี และสอดคล้องกับบาร์เทและไดรานี (Barhate & Dirani, 2022) ที่ว่า การบริหารการพยาบาลในยุคพยาบาลเจเนอเรชั่นแซตต้องเน้นการสื่อสารที่รวดเร็ว แก้ไขข้อเรียกร้องอย่างตรงประเด็น

ด้านการบริหารทรัพยากร (Resource management) ฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการตระหนักในการร่วมเป็นเจ้าของกิจการให้กับพยาบาลใหม่ และนิเทศทางการพยาบาลชี้แนะให้เห็นถึงมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และต้นทุนทรัพยากรสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของ (ชัชวาล วงศ์สารี และแก้วตะวัน ศิริลักษณ์นันท์, 2562) ที่ว่าการคิดแบบมีวิจารณ์ญาณต้องได้รับการสอนและการกระตุ้นเป็นเรื่องๆ โดยต้องมีสถานการณ์ให้เห็น เช่น การสาธิตการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งต้องชี้ให้ชัดเจนว่าขั้นตอนการปฏิบัติมีอะไรบ้าง อย่างไร (ชัชวาล วงศ์สารี และแก้วตะวัน ศิริลักษณ์นันท์, 2562)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ฝ่ายการพยาบาลควรนำหลัก 6RE ไปประยุกต์

ใช้ในการบริหารการพยาบาลในยุควิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและอาจารย์พยาบาลควรนำข้อมูลนี้ไปอธิบายและสอนให้นักศึกษาพยาบาลทราบว่าฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาลเอกชนต้องการพยาบาลที่มีคุณลักษณะของคนดี คนเก่งและคนมีความสุข

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำหลัก 6RE ไปศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ความตั้งใจคงอยู่ในงาน ตามการรับรู้พยาบาลเอกชนระดับชั้น

เอกสารอ้างอิง

ชัชวาล วงศ์สารี. (2558). การสอนบนคลินิกในรายวิชาการปฏิบัติการพยาบาลผู้ใหญ่สำหรับนิสิต Generation Z. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ*, 31(2), 130-140.

ชัชวาล วงศ์สารี, และแก้วตะวัน ศิริลักษณ์นันท์. (2562). การออกแบบการเรียนรู้การสอนในยุคศตวรรษ 21 และการสร้างแบบสอบถามสัมฤทธิ์ผลวิชาทฤษฎีในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์. *วารสารสุขภาพกับการจัดการสุขภาพ*, 5(2), 1-22.

ชัชวาล วงศ์สารี, ศุภลักษณ์ พันทอง, และสุทธิชาติรัตน์ จันทิยะ. (2563). ประสบการณ์การทำงานของพยาบาลวิชาชีพเจนเนอเรชั่นแซดที่ทำงานไม่ตรงกับแผนกที่ตนเลือกสรร. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 21(1), 136-146.

ชัชวาล วงศ์สารี. (2564). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน ความรู้ ทักษะและความสามารถ คุณลักษณะบุคลิกภาพและการพัฒนาความพร้อมในการทำงานต่อการริเริ่มด้วยตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยคริสเตียน, นครปฐม.

ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2563). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : แนวทางสู่ความสำเร็จ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 12(1), 197-207.

นวรรตน์ ไชยมพู่, อัจฉรา มุสิกวัฒน์, และสุณีย์ เครานวล. (2562). ความสามารถในการบริหารเวลาของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนียะลา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 9(1), 296-306

นิสา ทมาภิรัตน์, และอารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2560). การเป็นพยาบาลจบใหม่ที่ปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของพยาบาลพี่เลี้ยง. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 18(ฉบับเสริม), 32-40.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.

Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in nursing education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13(3), 180-184.

Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2019). A new generation of nurses is here: Strategies for working with Generation Z. *American Nurse Today*, 14(2), 48-51.

Colaizzi P.(1978).Psychological research as the Phenomenologist views it.In Existential Phenomenological Alternatives for Psychology. London: Oxford University Press.

- Denzin, N. (2009). Strategies of multiple triangulation. New York: Routledge.
- Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254.
- Snow, E. L., Jackson, G. T., & McNamara, D. S. (2014). Emergent behaviors in computer-based learning environments: Computational signals of catching up. *Computers in Human Behavior*, 41(2014), 62-70.

