

## Academic Article

## STRATEGIES FOR ENHANCING WORK MOTIVATION OF GENERATION Z NURSE: NURSING LEADERSHIP ROLE

Received: July 24, 2025

Received: October 18, 2025

Accepted: October 20, 2025

Supphakrit Chuengphanichchakul <sup>1,\*</sup>, Kosit Chantanarungpak <sup>2,\*\*</sup><sup>1</sup> Bureau of Elderly Health Department of Health Ministry of Public Health, Nonthaburi 11000, Thailand<sup>2</sup> Independent Scholar, Bang Rak, Bangkok 10500, ThailandCorresponding authors; E-mail: supphakrit888@gmail.com <sup>\*</sup>, kapook12.hk@gmail.com <sup>\*\*</sup>

Citation: Chuengphanichchakul S., Chantanarungpak K. (2026). Strategies for Enhancing Work Motivation of Generation Z Nurse: Nursing Leadership Role. *Primary Health Care Journal (Northeastern Edition)*, 41(1), e16771.



Copyright (c) 2026 Primary Health Care Journal (Northeastern Edition)

## ABSTRACT

Professional nurses constitute a vital segment of the healthcare workforce, accounting for approximately 78.0% of all public health personnel. As frontline providers of direct patient care, their performance significantly influences service quality, organizational success, and survival. Currently, the healthcare system is welcoming a new wave of professionals known as Generation Z nurses (born since 1997). Raised in an era of rapid technological advancement, this cohort faces unique challenges regarding adaptation, heavy workloads, and the need for resilience to achieve professional goals. Therefore, formulating effective motivation strategies is crucial. This academic article aims to analyze strategies for enhancing the motivation of Generation Z nurses, grounded in Maslow's Hierarchy of Needs and leadership concepts. Based on a review of the literature, this paper proposes practical strategies that integrate Maslow's theory with the role of nursing leaders. These insights serve as a guideline for nursing administration to effectively manage personnel and foster a motivated workforce within healthcare organizations.

**Keywords:** Generation Z Nurses; Maslow's Hierarchy of Needs; Motivation Strategies; Nursing Leadership; Healthcare Management

## บทความวิชาการ

## กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี: บทบาทผู้นำการพยาบาล

รับบทความ: 24 กรกฎาคม 2568

แก้ไขล่าสุด: 18 ตุลาคม 2568

ตอบรับตีพิมพ์: 20 ตุลาคม 2568

ศุภกฤต จิงพิภานิชกุล<sup>1,\*</sup>, โฆษิต ฉันทนารุ่งภักดิ์<sup>2,\*\*</sup><sup>1</sup> สำนักอนามัยผู้สูงอายุ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, นนทบุรี 11000, ประเทศไทย<sup>2</sup> นักวิชาการอิสระ, บางรัก, กรุงเทพมหานคร 10500, ประเทศไทย

ติดต่อผู้วิจัย: Supphakrit888@gmail.com \*, kapook12.hk@gmail.com \*\*

อ้างอิง: ศุภกฤต จิงพิภานิชกุล, โฆษิต ฉันทนารุ่งภักดิ์. (2569). กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี: บทบาทผู้นำการพยาบาล. วารสารสาธารณสุขชุมชน (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ), 41(1), e16771.



ลิขสิทธิ์ (c) 2569 วารสารสาธารณสุขชุมชน (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

## บทคัดย่อ

พยาบาลวิชาชีพเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญกลุ่มหนึ่งขององค์การสุขภาพซึ่งมีจำนวนมากที่สุด คือ ประมาณร้อยละ 78.0 ของบุคลากรสาธารณสุขทั้งหมดเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพงานบริการ เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงในการดูแลสุขภาพและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ ย่อมมีผลต่อความก้าวหน้า ความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์การ สำหรับพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เป็นพยาบาลวิชาชีพรุ่นใหม่ที่ปฏิบัติงานในระบบสุขภาพ เป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป บุคคลกลุ่มนี้เกิดในยุคที่มีการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอย่างหนึ่ง จากการปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนภาระงานของพยาบาลและความอดทนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลจากการทบทวนวรรณกรรม เสนอให้ใช้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่มีการประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยนำเสนอผ่านบทบาทของผู้นำการพยาบาลซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ในบริบทการบริหารบุคลากรในองค์กรสุขภาพได้

**คำสำคัญ:** พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี; ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์;

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ; ภาวะผู้นำทางการพยาบาล; การบริหารจัดการด้านการดูแลสุขภาพ

## บทนำ

พยาบาลวิชาชีพ เป็นอาชีพที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และไม่หยุดที่จะพัฒนาตนเอง พยาบาลวิชาชีพจึงต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามงานที่ได้รับมอบหมาย (Job description) ตามมาตรฐานการพยาบาล และแนวปฏิบัติที่กำหนดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ และด้านคุณภาพและความปลอดภัย ซึ่งการสร้างเสริมสุขภาพของบุคคลให้มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง เป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ (Saengcharnchai and Clinic, 2025) ดังนั้น จึงถือได้ว่าพยาบาลวิชาชีพเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพงานบริการขององค์กรสุขภาพ เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงในการดูแล และให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ อันส่งผลต่อความก้าวหน้า ความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร พยาบาลจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญกลุ่มหนึ่งขององค์การสุขภาพที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลสุขภาพของประชาชน

สำหรับพยาบาลรุ่นใหม่หรือรุ่นเจนเนอเรชันซี ในยุคความปกติใหม่ ยังมีข้อมูลจากงานวิจัยค่อนข้างน้อยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและการปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานจากการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ซึ่งพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี มักมีการตั้งเป้าหมายในระยะสั้นและไม่ยึดติดกับองค์กรมากนัก เมื่อเกิดปัญหาด้านการสื่อสารหรือมีความขัดแย้งขึ้นภายในทีม จึงมีแนวโน้มที่จะลาออกจากวิชาชีพพยาบาลได้ง่ายกว่าพยาบาลในช่วงอายุอื่น ๆ นอกจากนี้ รุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี มักมีลักษณะนิสัยที่ไม่ค่อยอดทน ไม่ชอบการรอคอย ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับลำดับอาวุโส ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความไม่เข้าใจและความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันภายในทีม ทั้งในด้านของการทำงานและสัมพันธภาพในทีม การพยาบาล ส่งผลให้คุณภาพในการให้การพยาบาลลดลง (Saenung and Umthane, 2020) และเมื่อเริ่มเข้าทำงานใหม่ พยาบาลมักยังไม่มีความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรมากนัก โดยเฉพาะพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ซึ่งมีความกล้าในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

ชอบเรียนรู้ผ่านการลองผิดลองถูก และมุ่งทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ ส่งผลให้พยาบาลกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ง่ายกว่ากลุ่มวัยอื่น (Sriyospong et al., 2024)

ข้อจำกัดเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจทางคลินิก ในกรณีที่ยังมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจไม่ครบถ้วน ซึ่งส่งผลทางลบต่อผู้รับบริการได้ พยาบาลกลุ่มนี้จึงต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะทางการพยาบาลภายใต้การดูแลของพยาบาลผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือพยาบาลพี่เลี้ยง จากลักษณะและข้อจำกัดดังกล่าวของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีส่งผลให้การมีความผูกพันหรือยึดติดในองค์กรนั้นมีน้อย ลาออกได้ง่ายขึ้นพยาบาลต้องปรับตัวในหลาย ๆ ด้านการรับมือกับคนไข้ในหลาย ๆ รูปแบบ เนื่องจากคนที่มาเข้ารับการรักษา นั้น ส่วนใหญ่แล้วมีความคาดหวังต่อการบริการ และผลของการรักษาสูง ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพเป็นอีกหนึ่งในกลุ่มวิชาชีพทางสุขภาพที่พบว่ามีความเสี่ยงที่จะมีภาวะลาออกมากกว่าวิชาชีพอื่น ๆ ซึ่งเกิดจากปัจจัยในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคลนั้นเกิดความเครียดในการทำงาน ประสิทธิภาพในงานลดลง เกิดการย้ายงาน หรือลาออกในอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับวิชาชีพอื่น ๆ ในด้านสุขภาพ (Wongsaree et al., 2023) มีการศึกษาภาวะปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า สถิติการลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสูงถึง ร้อยละ 40.0 เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ที่เข้าทำงานใหม่ทั้งหมดในจำนวนนี้ ร้อยละ 48.7 ลาออกในช่วงปีแรก และร้อยละ 25.0 ลาออกในช่วงปีที่สองของการทำงาน ซึ่งมีอายุงานเฉลี่ยเพียง 1 ถึง 2 ปีเท่านั้น (Sawaengdee, 2017) จากการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ พบว่า พยาบาลกลุ่มนี้ จะมีความกล้าแสดงออก มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว มีบุคลิกภาพที่มีความเด่นชัดเฉพาะตัว และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมดั้งเดิม (Barsala and Parncharoen, 2024) ปัจจัยที่ทำให้รุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ตัดสินใจลาออกได้เร็วขึ้นเกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น การไม่เข้าใจลักษณะที่แตกต่างของบุคคลตามช่วงอายุที่แตกต่างกัน ร่วมกับพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เป็นคนที่มีอิสระทางความคิดสูง

ความอดทนมีน้อย จึงไม่ชอบทนกับสถานการณ์ที่เข้มงวด การที่เป็นพยาบาลใหม่และต้องมีพยาบาลรุ่นพี่คอยควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติการพยาบาล ทำให้รู้สึกกดดัน ในบางสถานการณ์อาจถูกกล่าวหาว่าไม่มีน้ำใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับสังคมพยาบาลทั้งระบบงาน บุคลากร ค่าตอบแทนและโอกาสในการพัฒนาตนเองที่น้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีบารมีและมีบทบาท รวมทั้งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงสั่งการหรือชักนำ บุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีทักษะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้ สร้างทีมงานได้ จัดการบริหารเวลาได้ รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการอารมณ์ และมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร และจากการปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนภาระงานของพยาบาลและความอดทนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้นำการพยาบาล

จากข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาจากการทบทวนวรรณกรรม และความคิดเห็นของผู้วิจัย บทความนี้จึงมุ่งการนำเสนอ วิเคราะห์กลยุทธ์ในการเสริมแรงจูงใจของพยาบาลรุ่นใหม่ เนอเรนซี โดยอ้างอิงจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ผสมผสานกับบทบาทผู้นำการพยาบาลที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจ และใช้ศักยภาพของพยาบาลกลุ่มนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กรต่อไป

### บทบาทผู้นำการพยาบาล

องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีบุคลากรมากที่สุดในระบบบริการสุขภาพ และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบบริการสุขภาพให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงเปรียบเสมือน “หัวเรือใหญ่” ที่มีหน้าที่นำพาองค์กรให้สามารถปรับตัว รับมือ และก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อย่างมั่นคง และมีประสิทธิภาพ (Yongchaiyoot and Arannapoom, 2024) บทบาทผู้นำการพยาบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ต่อการดูแลผู้ป่วย และประสิทธิภาพขององค์กรด้านการดูแลสุขภาพ โดยผู้นำการพยาบาลมีหน้าที่ในการเป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารเป้าหมาย และทิศทางของทีมอย่างชัดเจน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทีม เพื่อให้เกิดการดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร Thailand Nursing and Midwifery Council (2018) การกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำการพยาบาล ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสูงสุดของฝ่ายการพยาบาล (Nursing department) ให้เป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ร่วมกับทีมผู้บริหารโรงพยาบาล วางแผนระยะยาว กำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดนโยบายในการจัดสรรทรัพยากร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้ตัดสินใจกำหนดการพัฒนานโยบาย และกระบวนการทางการพยาบาล การบริหาร และการปฏิบัติการพยาบาล เป็นผู้รับผิดชอบงานบริการพยาบาลของโรงพยาบาล รวมทั้งการวางแผนสรรหา และการกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้การจัดบริการพยาบาลเป็นไปตามมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร Nursing Division, Nakhon Pathom Rajabhat University (2018) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการพยาบาลไว้คือ ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดทางด้านการพยาบาล มีอำนาจหน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล มีความรับผิดชอบในการบริหารการพยาบาลทั้งด้านวิชาการและบริการพยาบาล เป็นผู้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชามาวางแผนกำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนาทางด้านการพยาบาล มอบหมายงาน ตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งพิจารณาแก้ไขปัญหาปรับปรุงบริการพยาบาล

สรุปได้ว่า ผู้นำทางการพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลและการดูแลผู้ป่วยให้มีคุณภาพ ผู้นำทางการพยาบาลต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารจัดการ และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทีมพยาบาลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายในการดูแลผู้ป่วย นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาลในยุคปัจจุบันจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรวิชาชีพ โดยเฉพาะ

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของประชาชน (Amornrojanavaravutti and Norrasan, 2025)

### พยาบาลวิชาชีพรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี

ในปัจจุบันองค์การพยาบาลจะประกอบด้วยบุคลากรทางการพยาบาลหลากหลายรุ่นอายุ (Multi-generation nursing workforce) ปฏิบัติงานร่วมกันจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการแบ่งช่วงอายุบุคลากรทางการพยาบาลทั้งในประเทศ และต่างประเทศพบว่า มีการแบ่งช่วงอายุของบุคลากรทางการพยาบาลออกเป็น 4 รุ่นอายุ ไว้ดังนี้ (Karashchuk et al., 2020)

- 1) พยาบาลวิชาชีพรุ่นเบบี้บูมเมอร์ เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 (พ.ศ. 2489-2507)
- 2) พยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุเอ็กซ์ เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 (พ.ศ. 2508-2523)
- 3) พยาบาลวิชาชีพรุ่นอายุวาย เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981-1996 (พ.ศ.2524-2539)
- 4) พยาบาลวิชาชีพรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 เป็นต้นไป (ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป)

สำหรับพยาบาลวิชาชีพรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีหรือมักถูกเรียกว่า “คนยุคดิจิทัล” เป็นยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารก้าวหน้า ทำให้ข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงกันได้ง่ายและรวดเร็ว มีการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต และแอปพลิเคชันหลายช่องทาง บุคคลกลุ่มนี้จึงสามารถเข้าถึงช่องทางในการแบ่งปันข้อมูลรวมทั้งช่องทางในการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตที่สามารถหาข้อมูลได้ทุกที่ (Basala and Pancharoen, 2024) คนรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เกิดในช่วงที่มีภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จึงรู้จักใช้จ่ายเงิน จะมองหางานที่มีความมั่นคง มีโอกาสเติบโตในวิชาชีพ ตามด้วยค่าตอบแทนที่มาก โดยจะไม่ยึดติดกับสถานที่ทำงาน ชอบการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถทำหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-tasking) มากกว่าคนรุ่นอายุอื่น

จากคุณสมบัติดังกล่าว ส่งผลให้พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ที่เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การพยาบาล มีความคาดหวังให้ผู้นำการพยาบาลวางนโยบายในการบริหารงานให้พยาบาลกลุ่มนี้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรรุ่นอายุอื่นได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารการพยาบาลที่มีความเข้าใจถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรทางการพยาบาลแต่ละรุ่นอายุ เช่น ค่านิยมการทำงาน บุคลิกภาพ คุณค่าของงาน รูปแบบการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ในงาน และทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น จะช่วยให้บุคลากรในแต่ละรุ่นอายุสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

### แรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นความสำคัญของบุคคลที่ปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจภายในจิตใจของบุคคล เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอย ทำให้เป็นผู้ที่มีความรักในงานที่ทำให้บุคคลนั้นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยไม่มีความละเลิกละแม้จะมีอุปสรรคต่าง ๆ ก็ไม่ล้มเลิกการกระทำ และล้มเลิกความตั้งใจ ทั้งนี้แรงจูงใจสามารถถูกบั่นทอนหรือส่งเสริมได้ โดยองค์กรจะต้องลดปัจจัยบั่นทอนแรงจูงใจ และค้นหาแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจแก่พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นลำดับ เมื่อความต้องการในลำดับแรกได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นต่อไป จนถึงความต้องการในลำดับที่สูงที่สุด จากทฤษฎีของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มี 5 ลำดับขั้น ดังนี้ 1) ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับและชื่นชม เป็นต้น 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และสถานะจากสังคม และ 5) ความต้องการบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

ของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับและชื่นชม เป็นต้น 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และสถานะจากสังคม และ 5) ความต้องการบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง



Figure 1: Maslow's Hierarchy of Needs (McLeod, 2026)

หากผู้นำการพยาบาลได้ศึกษาทำความเข้าใจทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ จะสามารถช่วยให้ผู้นำการพยาบาลสามารถจัดวางโครงสร้างในหน่วยงานพยาบาลเพื่อให้ตอบสนองของผู้ร่วมงาน อันเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีได้

2. ทฤษฎีลดแรงขับ (Drive-reduction Theory) ของ Dollard and Miller (1950) ทฤษฎีนี้เกิดจากพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อร่างกายของมนุษย์อยู่ในสภาวะการขาดความสมดุลต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความต้องการพักผ่อน การนอน เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะสร้างแรงขับไปกระตุ้นร่างกายให้เกิดการแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนอง

ความต้องการของมนุษย์และเมื่อมนุษย์บรรลุเป้าหมายแล้ว แรงขับที่ไปกระตุ้นจะค่อย ๆ ลดลง และหมดไป

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ของ Skinner (1948) ทฤษฎีนี้เน้นการที่กำหนดให้บุคคลต้องทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขาทำ โดยมีหลักการ คือ เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้ โดยวิธีการเสริมแรงหรือการให้รางวัล ซึ่งทฤษฎีนี้ทางจิตวิทยาเรียกว่า การปรับพฤติกรรมหรือการวางเงื่อนไขขบปฏิบัติการ โดยมนุษย์จะเรียนรู้พฤติกรรม ผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลตามมาในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจะให้ผลเป็นที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจ Skinner เชื่อว่า พฤติกรรมใด ๆ ที่มีผลต่อเนื่องเป็นไปในทางบวก พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำ ๆ แต่พฤติกรรม

ที่ได้ผลไปในทางลบจะมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งเร้า (สถานการณ์) การตอบสนอง (พฤติกรรม) และผลกรรม (บวกหรือลบ)

จากทฤษฎีนี้สามารถนำมาปรับเพื่อนำมาใช้ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ โดยในองค์การต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำหน้าที่ ซึ่งทำให้พนักงานนั้นทราบว่าหน่วยงานนั้นคาดหวังอะไรจากพวกเขามีการจัดผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสม และอาจต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน มีการเลือกตารางเสริมแรงที่เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ พยายามทำให้พนักงานรู้สึกต่อตนเองในทางที่ดี มองแง่บวก เป็นต้น

4. ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนด์ (McClelland's Need Theory) ได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) 2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) 3) ความต้องการสัมพันธภาพที่ดี (Need for Affiliation) แมคคิลแลนด์ เชื่อว่า แต่ละคนมีความต้องการ 3 ส่วนประกอบกัน โดยบางคนอาจมีความต้องการอันใดอันหนึ่งเข้มข้นกว่าความต้องการอื่น และความต้องการที่เข้มข้นดังกล่าวก่อให้เกิดการจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ (Baptista et al, 2021)

5. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (The Herzberg's Theory or Dual Factors Theory) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะต้องตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้โดยแรงจูงใจนั้น แบ่งเป็น 2 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า 2) ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งประกอบด้วยนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สภาพการทำงาน และสถานะของอาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีเสริมสร้างแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีแต่ส่วนใหญ่เน้นการใช้แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ของรางวัล อัตราเงินเดือน ซึ่งเป็นแรงเสริมที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวหากมีปัจจัยใหม่มากระตุ้นอาจส่งผลให้แรงจูงใจลดลงได้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นไปยัง แรงจูงใจภายใน

(Intrinsic motives) ซึ่งเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล เป็นความคิด ความสนใจความตั้งใจ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นไปในทางถาวร คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ที่คาดหวังที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่สามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ มีการรับฟังความคิดเห็น และยอมรับนับถือในฐานะผู้ร่วมวิชาชีพ

### ปัจจัยบั่นทอนแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี

ปัจจัยที่บั่นทอนแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีสามารถเกิดได้หลายปัจจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1 ปัจจัยด้านอายุของพยาบาลวิชาชีพที่ต่างกัน ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน สาเหตุมาจากประสบการณ์หรือ อายุการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุน้อยกว่าจะมีความเชี่ยวชาญในงานมากกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มทำงานใหม่ หรือพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี จึงทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ (Lertwilai, 2020)

1.2 ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน พยาบาลที่มีอายุการทำงานมากกว่า มีความรู้ ความชำนาญในงานของตนเองและขององค์กร ทำให้การทำงานมีความรอบคอบ และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีมีทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ไม่มาก ทำให้ขาดทักษะในการแก้ไขปัญหา ดังนั้น พยาบาลที่มีประสบการณ์ทำงานที่น้อยจะส่งผลให้มีการขาดแรงจูงใจในการทำงานได้มากกว่า (Lertwilai, 2020)

1.3 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี มีนิสัยที่จะพยายามทำอะไรด้วยตนเองให้ความสำคัญและความสนใจตนเองเป็นหลัก ทำให้ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม ชอบการใช้ชีวิตที่อิสระและคิดนอกกรอบ มีความอดทนน้อย และไม่ชอบบรอคอย มีความผูกพัน หรือยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งน้อย (Lertwilai, 2020)

## 2. ปัจจัยด้านองค์กร

2.1 สัมพันธภาพที่ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยผลักดันจาก ภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดความเหนื่อยล้า จากงานเนื่องจากพยาบาลทำงานเป็นทีมหากเกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี จะทำให้แนวโน้มของการลาออกเพิ่มมากขึ้น

2.2 ลักษณะงานและภาระงาน ในยุคสถานการณ์ โควิด 19 ส่งผลให้พยาบาลมีภาระงานที่มากและอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอ พยาบาลต้องทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน อาจทำให้พยาบาลเกิดภาวะกดดันและทำให้รู้สึกเครียดได้ง่าย หากจะต้องเผชิญกับสังคมการทำงานที่ไม่ดี ไม่มีความสุขหรือไม่มีความเป็นตัวของตัวเองจะไม่ลังเลที่จะลาออกจากองค์กร และพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ถูกมองว่าเป็นเด็กรุ่นใหม่มีความอดทนต่ำต่อการทำงาน แท้ที่จริงแล้ว พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ต้องการการทำงานโดยทำให้ชีวิตมีความสมดุลระหว่างงานที่ทำพร้อมกับการใช้ชีวิตไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งหากภาระงาน และลักษณะงานที่หนักเกินไป ก็จะมีส่งผลต่อการขาดแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี (Lertwilai, 2020)

## ปัจจัยสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี

แรงจูงใจนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประสานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ คือ เมื่อบุคคลมีความต้องการ (Needs) ก็จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับ (Drive) ขึ้นในร่างกายและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือสิ่งจูงใจ (Motive) ตามที่ต้องการ ดังนั้น สิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ (Al-Moteri et al., 2025) สิ่งจูงใจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วย เงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับ การขู่เชิญและการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้ก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

Barnard (1972) ได้กล่าวถึง ผลของสิ่งจูงใจที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสถานะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงานเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความท้อแท้มากที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านของความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน และการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันมิตรผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างเสริมแรงจูงใจ และแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถนำมาประยุกต์ในการสร้าง กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีได้ เนื่องจาก ในขั้นลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในลำดับแรก และสองเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการเชิงกายภาพ แต่ในลำดับถัดไป จะมุ่งตอบสนองความต้องการภายในตัวบุคคลซึ่ง ผู้นำการพยาบาลสามารถมาประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีได้

### กลยุทธ์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี

#### 1. ด้านความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Physiological Needs)

กลยุทธ์ตอบสนองปัจจัยขั้นพื้นฐาน โดยการสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปีหรือมีที่พักรองรับในกรณีที่มีภูมิลำเนาอยู่ไกล มีร้านอาหารสวัสดิการราคาประหยัด รวมถึงการสร้างสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะอนามัย ในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางกายภาพนี้ ผู้นำการพยาบาลต้องมีบทบาทในฐานะผู้แทนกลุ่มงาน พยาบาลที่จะพูดคุยกับฝ่ายบุคคล หรือหัวหน้าในระดับชั้นถัดไป หากมองว่ามีสิ่งใดควรได้รับการปรับปรุง เพื่อให้ทีมงานพยาบาลในทุก ๆ ช่วงอายุได้รับการเติมเต็มแรงจูงใจในส่วนนี้ เช่น หากพบปัญหา ค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่เพียงพอ ส่งผลให้มีการลาออกของพยาบาลที่เข้ามาทำงานใหม่ โดยเฉพาะพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีอยู่บ่อยครั้ง ผู้นำการพยาบาลอาจยกประเด็นปัญหาไปเจรจากับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทำการพิจารณาปัญหา รวมถึงคอยติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ

#### 2. ด้านความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

2.1 กลยุทธ์การสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพของพยาบาล (Nurturing nurses' growth) แนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพ ผู้นำการพยาบาลควรมีทัศนคติในการดูแลทีม สร้างความไว้วางใจ กำหนดแนวทางสนับสนุน และจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาบนพื้นฐานของความรักและการไม่ตัดสินเช่น การมีพยาบาลพี่เลี้ยงที่มีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เพื่อส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ทักษะทางคลินิก ความมั่นใจ นอกจากนั้นควรมีการส่งเสริมหรือให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานหน้าที่ โดยการสื่อสารเส้นทางการเติบโตในอาชีพอย่างชัดเจน พิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม มีการจัดหาทุนสนับสนุนการศึกษา อบรมหลักสูตรเฉพาะทางต่างๆ ให้บุคลากร เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรโดยเท่าเทียมกัน

2.2 กลยุทธ์การสนับสนุนให้ได้รับโอกาสในองค์กร (Opportunity structure) โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพียงพอทันเหตุการณ์ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เงินทุน ขอบเขต และเวลา นอกจากนี้ยังรวมถึงทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ในทางบวก ความสามารถในการปรับตัว ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือความยึดมั่นในองค์กร ซึ่งผู้นำการพยาบาลสามารถบรรลุกลยุทธ์ในส่วนนี้ได้ผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในทีมพยาบาล อาทิ การจัดให้แผ่นป้ายกระจายข่าวสาร การจัดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับพยาบาลที่บรรจุใหม่ อันจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี

#### 3. ด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs)

3.1 กลยุทธ์การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกผูกพันในที่ทำงาน เช่น งานเลี้ยงรับพยาบาลใหม่ของหอผู้ป่วย มีกิจกรรมร่วมกัน การเฉลิมฉลองความสำเร็จจากเหตุการณ์สำคัญ

ต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องภายในองค์กร  
การทำงานแบบพี่น้อง เป็นต้น

3.2 กลยุทธ์การแสดงความเห็นอกเห็นใจและ  
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Conveying altruism) การสร้างความสัมพันธ์  
อันดีระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน ใช้การสื่อสารทั้งทาง  
ภาษา และท่าทางด้วยความเห็นอกเห็นใจ การเข้าใจ  
ในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำการพยาบาลจึงควร  
เริ่มต้นด้วยการฟังอย่างตั้งใจ และการสื่อสารบนพื้นฐาน  
ของความจริงใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านความมีคุณค่า  
และความพึงพอใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในงานที่ปฏิบัติ  
การแลกเปลี่ยนเวรปฏิบัติงานเมื่อมีความจำเป็น เป็นต้น

#### 4. ด้านความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs)

4.1 กลยุทธ์การเน้นจุดแข็ง (Capitalizing  
strengths) ผู้นำการพยาบาลควรรู้จักจุดแข็งของพยาบาล  
แต่ละคน และมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด  
หรือความสามารถเพื่อให้เกิดความมั่นใจ และการมีส่วนร่วม  
ในการทำงาน เช่น พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี  
มีความถนัดในด้านการใช้เทคโนโลยี เนื่องจาก พยาบาล  
รุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่มี  
ความเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด จึงมีความสามารถในการ  
ใช้เทคโนโลยี การมอบหมายงานแก่พยาบาลรุ่นใหม่  
เจนเนอเรชันซี จึงควรเกี่ยวข้องกับการคิด นวัตกรรมสมัยใหม่  
หรือการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพื่อเอื้ออำนวยต่อ  
การพยาบาลในยุคปัจจุบัน (Al-Moteri et al., 2025)

4.2 กลยุทธ์การส่งเสริมสิ่งที่ดี (Promoting  
positivity) คือ การทำให้เกิดมุมมองทางบวกแก่พยาบาล  
เช่น การส่งเสริมให้มีพยาบาลต้นแบบการมองหาสิ่งที่ดีจาก  
ผู้ร่วมงาน ผ่านการทำการประเมินแบบ 360 องศาที่ทุกคน  
ในหน่วยงาน รวมถึงพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีที่เป็น  
พยาบาลบรรจุใหม่ก็สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการ  
ประเมิน เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์การสร้างผลผลิตในการรับมือ  
กับปัญหา ในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทายและความ  
ไม่แน่นอน การมี AQ หรือ Adversity Quotient หรือ  
ความฉลาดในการรับมือกับปัญหา เปรียบเสมือนอาวุธ  
ที่ช่วยให้ฟันฝ่าอุปสรรค บรรลุเป้าหมาย และประสบ  
ความสำเร็จในชีวิต โดยการที่พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี  
จะมีโอกาสได้ฝึกทักษะส่วนนี้ได้ นั่น ผู้นำการพยาบาล

จะต้องจัดให้มีการหมุนเวียนส่วนงานที่ดูแล เช่น จัดให้มี  
การเปลี่ยนส่วนงานที่ดูแลทุกๆไตรมาส เป็นต้น นโยบายนี้  
จะช่วยให้พยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี ได้มีโอกาสฝึกฝน  
กับงานหลาย ๆ แบบ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และค้นหาตัวเอง  
ทั้งนี้ควรใช้การหมุนเวียนส่วนงานร่วมไปกับการมีพี่เลี้ยง  
ที่ดูแลอย่างใกล้ชิด

4.4 กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ (Rewards  
and incentives) มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน  
ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับสวัสดิการ  
ผลตอบแทนที่เหมาะสม มีการให้รางวัลรับรอง ความสามารถ  
ในการปฏิบัติงาน (Reward and recognition) การยกย่อง  
ชมเชยประกาศเกียรติคุณเมื่อ ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ  
ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

#### 5. ด้านความต้องการบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization Needs)

กลยุทธ์การตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกัน (Goal  
Congruence Strategy) กลยุทธ์ในข้อนี้ถือเป็นการจูงใจที่ดี  
ทำให้เกิดการรักในองค์กรอย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่องค์กร  
ตั้งเป้าหมาย (Target) และค่านิยมองค์กร (Core Value)  
และเลือกคัดสรรพนักงานมาปฏิบัติงานตามคุณลักษณะนั้น  
เช่น มีจิตบริการ (Service Mind) มีความเห็นอกเห็นใจ  
(Empathy) และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility)  
ผู้นำการพยาบาลสามารถบรรลุกลยุทธ์นี้ได้ผ่านการ  
ประชาสัมพันธ์ ชี้แจง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
ค่านิยมขององค์กร ผ่านการประชุมชี้แจงพนักงานใหม่  
(Orientation) การขึ้นป้ายข้อความบริเวณที่ทำงาน เป็นต้น

ตารางที่ 1: ตารางแสดงปัจจัยและกลยุทธ์เชิงปฏิบัติของความต้องการในแต่ละลำดับขั้นของมาสโลว์

| ลำดับขั้นความต้องการ              | ปัจจัยที่มีผล                                                                   | กลยุทธ์เชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำการพยาบาล                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านร่างกาย                       | - สวัสดิการ<br>- สภาพแวดล้อมด้านสุขอนามัย<br>พื้นฐาน                            | - สังเกต สอดส่องสภาพแวดล้อม สุขอนามัย<br>- ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ในกรณี<br>ปัจจัยพื้นฐานขาดไป                                                                                                                 |
| ด้านความมั่นคงปลอดภัย             | - ค่าตอบแทน<br>- ความไว้วางใจในทีม                                              | - พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทน และผลประโยชน์<br>- การสื่อสารข้อมูลภายในอย่างชัดเจนผ่านสื่อต่าง ๆ                                                                                                                            |
| ด้านความรักและความเป็น<br>เจ้าของ | - บรรยากาศที่ดีในการทำงาน                                                       | - จัดให้มีพยาบาลพี่เลี้ยงในการดูแลและมีความ<br>เข้าใจพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี<br>- กิจกรรมที่สร้างความผูกพันภายใน เช่น งานเลี้ยง<br>ต้อนรับ<br>- การปลูกฝังวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร                                   |
| ด้านการยกย่อง                     | - โอกาสในการเติบโตก้าวหน้าใน<br>วิชาชีพ<br>- ความเคารพยกย่อง<br>- ความภาคภูมิใจ | - การประเมินแบบ 360 องศาโดยเน้นมองหาสิ่งที่ดี<br>- ส่งเสริมจุดแข็งของแต่ละบุคคล เช่นพยาบาลรุ่น<br>ใหม่เจนเนอเรชันซี อาจให้เป็นหลักในการศึกษา<br>เทคโนโลยีทางการพยาบาลใหม่ ๆ<br>- การจัดให้มีการมอบรางวัลประกาศเกียรติคุณ |
| ด้านการบรรลุศักยภาพของตน          | - การได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็ม<br>ความสามารถ                                | - ประชาสัมพันธ์ ชี้แจง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>และค่านิยมขององค์กร<br>- ประชุมชี้แจงพนักงานใหม่ (Orientation)                                                                                                     |

### กรณีศึกษาจากสถานการณ์สมมติ

โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่าพยาบาลบรรจุใหม่ที่เป็นพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี มากกว่าร้อยละ 25.0 ลาออกภายใน 1 ปีหลังเข้าทำงาน ซึ่งส่งผลโรงพยาบาลขาดแคลนบุคลากรด้านการพยาบาล พยาบาลที่อยู่เดิมเกิดการทำงานล่วงเวลาบ่อย คุณภาพการดูแลผู้ป่วยลดลง และค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรและฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้น หลังจากได้ทำรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เมื่อพนักงานลาออก (Exit interview) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกมีดังต่อไปนี้

1. พยาบาลรู้สึกเหนื่อยล้า ขาดสมดุลชีวิต และงาน
2. ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงาน และความเสี่ยง
3. ภาระงานเกิน

4. การจัดตารางเวรไม่ยืดหยุ่น กระทบต่อชีวิตครอบครัว

5. ขาดระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และการสนับสนุนทางจิตใจ

6. ไม่เห็นโอกาสในการเรียนต่อหรือเลื่อนตำแหน่ง

กรณีศึกษาจากสถานการณ์สมมติดังกล่าวหากนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มาประยุกต์คู่กันจะสามารถนำเสนอกลยุทธ์เชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำการพยาบาล ได้ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 2:** ตารางแสดงปัจจัย และกลยุทธ์เชิงปฏิบัติของความต้องการในแต่ละลำดับขั้นของมาสโลว์ของนักศึกษาจากสถานการณ์สมมติ

| ลำดับขั้นความต้องการ          | ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก                                                                                                                                                        | กลยุทธ์เชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำการพยาบาล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านร่างกาย                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยาบาลรู้สึกเหนื่อยล้า ขาดสมดุลชีวิตและงาน</li> <li>- ภาระงานเกิน</li> <li>- การจัดตารางเวรไม่ยืดหยุ่นกระทบต่อชีวิตครอบครัว</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาที่พักสวัสดิการสำหรับพนักงานหรือจัดให้มีเบี้ยค่าที่พัก</li> <li>- จัดหาอาหารและเครื่องดื่มสำหรับเวรช่วงกลางคืน</li> <li>- กำหนดเวลาตารางเวลาพักระหว่างงานอย่างเพียงพอ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ด้านความมั่นคงปลอดภัย         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงาน และความเสี่ยงจากการทำงาน เช่น ความกังวลความเสี่ยงจากการติดเชื้อ และความรุนแรงจากผู้รับบริการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-หารือกับส่วนงานที่ดูแลในส่วนของการสร้างค่าตอบแทน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อหาหรือความเป็นไปได้ในการปรับค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>- สำหรับกลุ่มพยาบาลที่ต้องอยู่ในส่วนงานที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ เช่น การตรวจหาโรคทางเดินหายใจ ควรจัดหาชุดป้องกันเชื้อ หน้ากากอนามัย และตั้งมาตรการอนามัยเพื่อลดโอกาสการติดเชื้อ</li> <li>- เพิ่มเติมสวัสดิการเกี่ยวกับประกันสุขภาพ และชีวิต</li> <li>- มีหน่วยงานที่ดูแลความปลอดภัยในโรงพยาบาล เช่น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย</li> </ul> |
| ด้านความรักและความเป็นเจ้าของ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และการสนับสนุนทางจิตใจ</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentorship Program) เพื่อพยาบาลที่บรรจุใหม่มีที่ปรึกษา</li> <li>- จัดให้กิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ด้านการยกย่อง                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เห็นโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารถึงแนวทางการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน</li> <li>- จัดระบบการยกย่อง เช่น “พยาบาลดีเด่นประจำไตรมาส”</li> <li>- มีการประเมินอย่างสม่ำเสมอจากหัวหน้างาน และหากเป็นไปได้ควรจัดให้มีการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบการประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ ด้าน</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| ด้านการบรรลุศักยภาพของตน      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เห็นโอกาสในการเรียนต่อ</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนทุนการศึกษาหรือ การอบรมเฉพาะทาง</li> <li>- เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าร่วมงานกับทีมวิจัย หรือโครงการเพื่อการพัฒนา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## บทสรุป

พยาบาล ถือเป็นวิชาชีพที่มีความสำคัญต่อองค์การสุขภาพ ซึ่งปัจจุบันพยาบาลบรรจุใหม่จะเป็นพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซีที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป ซึ่งอาชีพพยาบาลจัดเป็นอีกหนึ่งอาชีพที่ถือว่าทำงานหนักและอาจประสบกับปัญหาที่บั่นทอนแรงจูงใจในการทำงาน จึงมีอัตราการลาออกที่สูง ดังนั้นจึงได้นำเสนอกลยุทธ์สำหรับผู้นำการพยาบาล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี โดยการประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพจากบทความ “กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลรุ่นใหม่เจนเนอเรชันซี: บทบาทผู้การพยาบาล” ผู้การพยาบาลสามารถนำกลยุทธ์มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารอัตรากำลังในองค์กร หน่วยงาน รวมถึงการนำไปใช้ในบทบาทผู้นำสาขาหรืออาชีพอื่นได้ และสามารถนำมาต่อยอดศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อหาแนวทางในการป้องกันการลาออกของพยาบาลวิชาชีพตลอดจนการนำไปสู่คุณภาพการทำงานของวิชาชีพพยาบาลต่อองค์กร

## References

- Al-Moteri M. et al. (2025). The workplace expectations and preferences of Gen Z nurses: Exploratory factor analysis. *BMC Nursing*, 24, 1121.
- Amornrojanavaravutti W. & Norrasan S. (2025). The Role of Modern Nurse Leadership in Advancing Non-Profit Professional Organizations Through Academic Networks and Innovation. *Journal of Health Promotion Centre 7 Khon Kaen*, 17(2), 1–12.
- Baptista J. et al. (2021). Analysis of the theory of acquired needs from McClelland as a means of work satisfaction. *Timor-Leste Journal of Business and Management*, 3(2), 54–59. <https://doi.org/10.51703/bm.v3i2.48>
- Barnard, C. I. (1966). *The function of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Barsala S. & Parncharoen C. (2024). Work-Life Balance Affecting the Well-Being in Modern Organizations of Working-Age Gen Z In Bangkok. *Suthiparithat Journal*, 38(3), 65–79.
- Bureau of Nursing, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. (2017). *Succession planning guidelines for the nursing profession based on the principles of good governance*. Nonthaburi: Ministry of Public Health. <https://www.don.go.th/?download=1330>
- Dollard J. & Miller N.E. (1950). *Personality and Psychotherapy: An Analysis in Term of Learning Thinking and Culture*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Karashchuk O.S. et al. (2020). The Method for Determining Time-Generation Range. *SAGE Open*, 10(4), 1–8. <https://doi.org/10.1177/2158244020968082>
- Lertwilai, W. (2020). *Job Burnout and Related Factors Among Medical Technologists, Bangkok*, [Thesis of Master of Science in Mental Health Department of Psychiatry]. Faculty of Medicine: Chulalongkorn University. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/3915>
- McLeod, S. (2026, January 8). *Maslow's hierarchy of needs*. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Nursing Division, Nakhon Pathom Rajabhat University. (2018). *Roles and responsibilities of professional nurses*. [http://nurse.npru.ac.th/system/20190113191522\\_a0a9ca0b2dc8a20555739e94e6ab03dc.pdf](http://nurse.npru.ac.th/system/20190113191522_a0a9ca0b2dc8a20555739e94e6ab03dc.pdf)

- Saengcharnchai U. & Clinic P. (2025). Nurses in Digital Era (Beautiful, Rich, Happy) and Integrating the Principles of Iddhipadadhamma to Promote Happy Working and Sustainable Success. *Academic Graduate Journal*, 3(1), 96-105.
- Saeng S. & Oumtanee A. (2020). How to Communicated in Generation Z Nurses. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 21(2), 286-294.
- Sawaengdee, K. (2017). Crisis of Nursing Shortage in Health Service Facilities Under Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health: Policy Recommendations. *Journal of Health Science*, 26(2), 456-468.
- Skinner, B. F. (1948). "Superstition" in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, 38(2), 168–172. <https://doi.org/10.1037/h0055873>
- Sriyospong C. et al. (2024). Transformational Leadership and Generation Z Nurses' Retention. *NU Journal of Nursing and Health Sciences*, 18(1), 1–13.
- Thailand Nursing and Midwifery Council. (2018, February 26). *Nursing Council announcement on policy regarding manpower in the nursing team*. Thailand Nursing and Midwifery Council. [https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/003\(1\).pdf](https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/003(1).pdf)
- Wongsaree C. et al. (2023). Experience of Nursing Administration of Nursing Department Toward Generation Z Nurses at Private Hospitals in Thailand. *Journal of Health and Health Management*, 9(1), 59–72.
- Yongchaiyoot P. & Arannapoom V. (2024). Strategies for Developing Nursing Leadership in the 21<sup>st</sup> Century. *Vajira Nursing Journal*, 26(2), 136–150.