


แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ หลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท ๐๔๐๑/ ๖๐๑ ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔  
ซึ่งข้าพเจ้า ชื่อ นางสาวธรรณูธร นามสกุล เปลี่ยนไธสง  
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ สังกัด ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกลาง สำนักงานแพทย์  
กรุงเทพมหานคร  
ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ในประเทศ  
หลักสูตร พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารทางการพยาบาล  
ระหว่างวันที่ ๙ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ถึงวันที่ ๘ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๖  
จัดโดย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
เบิกค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ๑๘๐,๐๐๐ บาท

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน / ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรม / ประชุม / ดูงาน / ปฏิบัติการวิจัย ดังกล่าว  
เช่น เนื้อหา / ความคุ้มค่า / วิทยากร / การจัดทำหลักสูตร เป็นต้น  
(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ  ผู้รายงาน  
(นางสาวธรรณูธร เปลี่ยนไธสง)



QR-Code  
รายงานในรูปแบบ  
Ms - word



QR-Code  
รายงาน  
อินโฟกราฟิก

รายงานการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ และต่างประเทศ  
(ระยะสั้นไม่เกิน ๙๐ วัน และ ระยะยาวตั้งแต่ ๙๐ วันขึ้นไป)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ - นามสกุล.....นางสาวธรรณธร เปลี่ยนใจสง.....อายุ.....๓๔.....ปี  
การศึกษา.....พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์.....  
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....-

๑.๒ ตำแหน่ง.....พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ.....  
หน้าที่ความรับผิดชอบ (โดยย่อ).....ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิงสามัญ ๒ ตั้งแต่  
ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ จนถึงปัจจุบัน เป็นประธานกิจกรรม ๕ ส. ประจำหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิงสามัญ  
๒ และเป็นคณะกรรมการผลักดันประจำหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิงสามัญ ๒

๑.๓ ชื่อเรื่อง / หลักสูตร.....พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต.....  
สาขา.....การบริหารทางการพยาบาล.....  
เพื่อ  ศึกษา  ฝึกอบรม  ประชุม  ดูงาน  สัมมนา  ปฏิบัติการวิจัย  
งบประมาณ  เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร  เงินบำรุงโรงพยาบาล  
 ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน.....๑๘๐,๐๐๐.....บาท  
ระหว่างวันที่ ๙ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ถึงวันที่ ๘ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๖  
สถานที่.....คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....  
คุณวุฒิ / วุฒิบัตรที่ได้รับ.....ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา.....การบริหารทางการพยาบาล.....  
กรมเผยแพร่รายงานผลการศึกษา/ฝึกอบรม/ประชุม สัมมนาผ่านเว็บไซต์สำนักการแพทย์และ

กรุงเทพมหานคร

ยินยอม  ไม่ยินยอม

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย  
(โปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการ)

๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อให้บุคลากรของโรงพยาบาลกลาง สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้  
จากการศึกษาในครั้งนี้ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น

๒.๑.๒ เพื่อให้โรงพยาบาลมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านบริหารทางการ  
พยาบาลและด้านวิชาการของพยาบาล

๒.๑.๓ เพื่อให้บุคลากรของโรงพยาบาลกลาง สามารถจัดระบบและควบคุมงานในความ  
รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม

๒.๑.๔ เพื่อให้สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ๒.๒ เนื้อหา

ตาม QR-Code ที่แนบมา

## ๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๒.๓.๑  ต่อตนเอง

- มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด/ทฤษฎีทางการบริหารองค์การพยาบาล แนวคิด/กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- เข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์สุขภาพ นโยบาย ระบบบริการสาธารณสุขไทย และการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

- เข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพและการประกอบวิชาชีพการพยาบาล

- มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีหลักการนวัตกรรมและสารสนเทศในการบริหารการพยาบาล

- วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลได้

- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดนโยบาย และการจัดระบบบริการสุขภาพของประเทศไทยในปัจจุบันได้

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการบริหารองค์การพยาบาลได้

- วิเคราะห์อัตรากำลังและการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีความแตกต่างหลากหลายได้

- มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพยาบาลและสมรรถนะพยาบาลตามบันไดวิชาชีพได้

- เสนอแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพทางการพยาบาลได้

- คิดวิเคราะห์และวางแผนดำเนินการพัฒนาองค์การพยาบาลได้

- ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลได้

๒.๓.๒  ต่อหน่วยงาน

- บุคลากรมีความรู้ สามารถบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารทางการพยาบาล และวิเคราะห์งานวิจัยรวมถึงผลงานวิชาการ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้ตรงตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

- การพัฒนาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพ เพื่อการพัฒนาผลลัพธ์ทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการดูแลด้วยหลักวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

การศึกษาอบรม ฯ เป็นการเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ลงชื่อ.....



หัวหน้าส่วนราชการ

(นายอรรถพล เกียรติธรรมสุขศรี)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกลาง

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย

#### บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญ เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรและกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้นการบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป

ในปัจจุบันแนวความคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางพัฒนาองค์กร โดยแนวความคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น เพราะมนุษย์เปรียบเสมือนกลไกหลักที่ทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และด้วยนโยบายก้าวสู่ความเป็นสากลไม่ว่าส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ส่งผลให้หลายองค์กรเปิดโอกาสให้ ชาวต่างชาติเข้ามามีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านการศึกษา เทคโนโลยีและแนวความคิดใหม่ๆ ด้วยเหตุนี้เราจึงพบว่าองค์กรในปัจจุบันจะต้องอยู่บนความหลากหลายของพนักงาน (Diversity) ซึ่งความหลากหลายนี้เองที่เป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิด ความแตกต่างภายในองค์กรกับยุทธวิธี ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Management Tactics for a Diverse Workforce (สัทธมา ตันตยาภินันท์, 2554) พบว่าปัญหาภายในองค์กรที่สำคัญหลายประการ เช่นการสื่อสาร ต่างภาษา วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น ปัญหาพื้นฐานเหล่านี้ ผู้บริหารมักมองข้าม ในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเพื่อเตรียมหาวิธีในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการบริหารบุคคลภายในองค์กรโดยการทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุ ถึงเป้าหมายขององค์กรจึงเริ่มได้เข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้นเป็นลำดับ มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหลากหลายดังกล่าว ไว้ที่น่าสนใจว่า ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรใหญ่และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มักจะเห็นพ้องต้องกันว่า การบริหารความแตกต่างและการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความหลากหลายจะมีความซับซ้อนมากกว่าทำงานกับบุคคลที่มีทัศนคติ คุณค่าและบุคลิกภาพในการทำงานที่เหมือนกัน แต่ผลประโยชน์ที่ได้คือการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการมอบหมายภาระหน้าที่แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างจะช่วยขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ และยังส่งเสริมการทำงานให้ซึ่งกันและกันอีกด้วย (Weiss, 1996) ความแตกต่างในที่นี้ไม่ใช่เพียงแค่อายุ เพศ เชื้อ

ชาติ ภาษา สีผิว วัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ แต่ยังคงหมายรวมไปถึงความแตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล เช่น พฤติกรรมต่างๆ อาทิการเรียนรู้ช้าหรือเร็ว การเปิดรับข่าวสารหรือไม่ การเชื่อฟังคำสั่ง หรือความชอบ เฉพาะตัว เป็นต้น

## 1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างหลากหลาย

1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจน กระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์การตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์การที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

### 1.2 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Clark (1992) อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคณาและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล
- 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย
- 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รองจากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาที่ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกๆระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

Noe et al (2003) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและ ระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของพนักงาน หลายๆองค์การกล่าวถึงการจัดการทรัพยากร มนุษย์ว่าเป็น การจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผล ต่อความสำเร็จขององค์การ

Dessler (2009) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติ ดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและ พัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานใน องค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิต ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2557 ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตได้ อย่างมีความสุขในอนาคต จากความหมาย

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับ บุคคลในการทำงานขององค์กร ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนา บำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังจากออกจากองค์กร

**1.3 การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)** โดย Bahaudin G. Mujtaba (1980) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการวางแผนและปรับใช้แนวทางปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การที่มีความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์กรยุคปัจจุบันนั้น ก็เพราะว่าการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จคือ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

**1.4 ความหลากหลายในที่ทำงาน (Diversity in workplace)** ปัจจุบันความหลากหลายไม่ได้เน้นแค่ความต่างทางเพศ อายุ เชื้อชาติ แต่ประกอบไปด้วยความหลากหลายทางอัตลักษณ์ทางเพศ ศาสนา สัญชาติ ค่านิยม วิธีการคิด มุมมอง ภูมิหลัง ภาษา ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ ความเชื่อทางการเมือง และความต้องการที่แตกต่างกันไป ดังนั้นความหลากหลายในองค์กรมักจะถูกตีความในด้านลบเนื่องจากปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลากร อย่างเช่น การทำงานร่วมกันของคน Gen Z และ Baby Boomer หรือระหว่างกลุ่มคนไทยและต่างชาติที่มาจากประเทศเพื่อนบ้าน ความหลากหลายของบุคลากรสามารถนำมาซึ่งปัญหาที่ต้องจัดการและแก้ไข ความเชื่อหรือมุมมองที่ไม่ลงรอยอาจทำให้เกิดความขัดแย้งที่เพิ่มมากขึ้น ระดับศีลธรรมของบุคลากรในที่ทำงานโดยรวมสามารถลดลง หรือแม้กระทั่งการปฏิบัติงานก็อาจจะต่ำลงเช่นกัน ปัญหาเหล่านี้ทำให้คำว่าความหลากหลายกลายเป็นอุปสรรคต่อองค์กร ยิ่งไปกว่านี้ ปัญหาอาจจะร้ายแรงยิ่งขึ้นเมื่อความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอคติ ความรู้สึกไม่ชอบอีกกลุ่มโดยไม่มีเหตุผล หรือการใช้อำนาจทางสังคมต่อคนกลุ่มน้อย (Minority group members) แต่ในเวลาเดียวกัน องค์กรหลายแห่งกลับมองความหลากหลายเป็นโอกาสในการสร้างประโยชน์ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในมุมมองนี้ความแตกต่างนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แปลกใหม่ อาจจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นเพราะได้ผ่านการถกเถียงมาจากหลายมุมมอง การมีส่วนร่วมต่อการทำงานสูงขึ้น และยังทำให้ชื่อเสียงขององค์กรดีขึ้นได้ เมื่อความหลากหลายใช้ไปในทางบวกดังตัวอย่างที่กล่าวมา องค์กรก็จะพยายามเพิ่มหรือรักษาความแตกต่างของบุคลากร

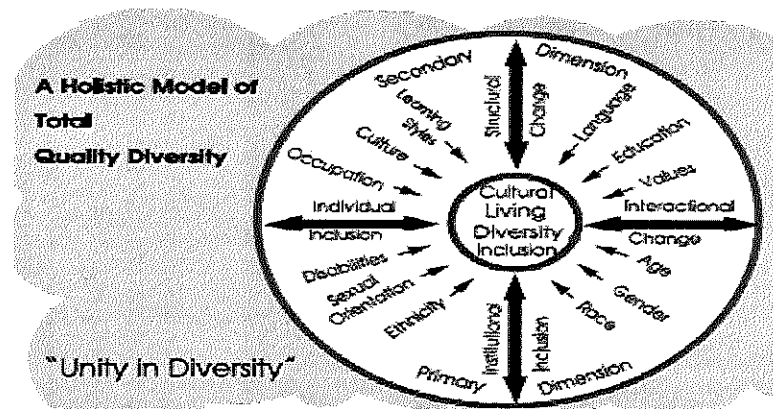
#### **1.5 จำแนกความแตกต่างทรัพยากรมนุษย์**

ทั้งนี้ความหลากหลายดังกล่าวสามารถจำแนกให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น แบบจำลอง Unity of Diversity (Rosado, 1999, 8) ซึ่งได้จำแนกความแตกต่างออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติปฐมภูมิหรือแนวนอน (The primary or Horizontal) ซึ่งจะมุ่งเน้นไปทางชีววิทยาและความแตกต่างที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติชาติพันธุ์การแสดงออกทางเพศและความสามารถทางด้านร่างกาย

2. มิติทุติยภูมิหรือแนวตั้ง (The secondary or Vertical) จะมุ่งเน้นในด้านจิตวิทยา สังคม ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา การศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ เช่น คุณค่า จริยธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่า มิติทุติยภูมินั้นจะมุ่งเน้นถึงลักษณะความแตกต่างอันเนื่องมาจาก ปัจจัยภายนอกของบุคคลที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมนั่นเอง นักบริหารที่ดีต้องรับรู้และคำนึงถึงความแตกต่างทั้ง 2 มิติดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงและยังเป็นตัวแปรลักษณะพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาศักยภาพในแต่ละตัวบุคลากรให้สามารถทำงาน ร่วมกันบนความแตกต่างพื้นฐานเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้





แบบจำลองมิติความแตกต่าง (A Holistic Model of Total Quality Diversity)

## 2. แนวคิด/ปัจจัยความแตกต่างหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ยุคก่อนที่จะมีการจัดการบุคคลนั้น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นแรงงาน ซึ่งเป็นแค่หนึ่งปัจจัยในการผลิตเท่า แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการยกระดับมุมมองที่มีต่อแรงงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและความสำคัญขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่นั้นคือพลังสำคัญที่จะทำให้องค์การเคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดั่งนั้นก็ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างจริงจังเรื่อยมา แนวความคิดการสนับสนุนนั้นได้มีนักวิชาการที่เริ่มต้นศึกษาเรื่องนี้มาตั้งแต่อดีต โดยขอบข่ายของแนวความคิดในด้านนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มประเทศใหญ่ๆ ที่สนใจศึกษาวิจัยอย่างจริงจังคือ

#### 2.1.1 กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) กลุ่มแนวคิดนี้ถูกเรียกว่าแนวคิดแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดสายมนุษยสัมพันธ์ ที่เน้นเรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างระบบทำงานแบบทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแก่นของแนวคิดนี้ก็คือการต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองจากองค์การที่ดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน สังคมการทำงานก็ดี งานมีประสิทธิภาพขึ้น และสุดท้ายแล้วผลประโยชน์ขององค์การก็ดีขึ้น องค์การมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้ค่อนข้างจะเป็นแนวคิดกระแสหลักและทรงอิทธิพลมากที่สุด ทั้งยังมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายที่สุดด้วย

หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกน (The Michigan School) กลุ่มแนวคิดนี้เรียกว่าแนวความคิดแบบบริหารจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าการจัด

การแข่งขันบุคคล ซึ่งแนวคิดกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดการมากกว่า โดยมองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในกระบวนการทำงานหนึ่ง แต่ก็มี การใส่ใจมากกว่าแต่ก่อน แนวความคิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งแนวคิดนี้ก็ถูกเรียกว่าประโยชน์-กลไกนิยม (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์ขององค์กรหรือผลประโยชน์ของธุรกิจเป็นหลัก แต่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

### 2.1.2 กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักรมีแนวความคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายๆ กันกับทางกลุ่มนักคิดของสหรัฐอเมริกา โดยนำเสนอแนวคิดออกมาเป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ ดังนี้

กลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft) กลุ่มนักคิดให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทางคนมากกว่าการจัดการ โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ได้แสดงศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นไปในเรื่องของความไว้วางใจ เชื่อใจกัน การสร้างพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และ การมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร

กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard) กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักกับการจัดการมากกว่าคน โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากจัดการดีจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เช่นกัน สามารถใช้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด แนวคิดนี้ยังสนับสนุนการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดการด้านทรัพยากรเป็นหลัก แต่จะมุ่งเน้นที่ระบบการจัดการก่อนเป็นอันดับแรก และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้ระบบจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.2 ปัจจัยความแตกต่างหลากหลายในองค์กร

2.2.1 ความแตกต่างด้านอายุ (Age Diversity) ในองค์กรหนึ่งจะประกอบด้วย บุคลากรหลายช่วงอายุซึ่งต้องมาทำงานร่วมกันและมักจะเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัย เช่น การไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ในบุคลากรที่มีอายุมาก การสื่อสารโดยใช้ศัพท์เฉพาะกลุ่มอายุ เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าอายุนับเป็นปัจจัยหลักที่แสดงออกถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจน โดยช่วงวัยที่แตกต่างทำให้มีลักษณะการทำงาน การแสดงความคิดเห็น และการแสดงออกที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารทราบถึงความแตกต่างในแต่ละกลุ่มอายุไม่ว่าจะเป็นลักษณะการเรียนรู้บุคลิกภาพพฤติกรรม ฯลฯ จะช่วยให้สามารถวางแผนการพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงาน การมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของพนักงานการสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อดึงดูดใจแก่บุคลากร อีกทั้งลด ปัญหาด้านการลาออก (Turnover) ทั้งนี้เราสามารถแบ่งช่วงอายุได้เป็น 4 ช่วงหลักๆ คือ

Generation B (Baby Boomers Generation) คือผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2407-2507 คนในวัยนี้ จะวางแผนชีวิตอิงกับการทำงาน มักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ทุ่มเทกับการทำงานอย่างหนัก เคารพกฎเกณฑ์ กติกา โดยมุ่ง

หวังที่จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีทุ่มเทและรัก องค์กร พยายามสร้างเนื้อสร้างตัว วางแผนชีวิตหลังการปลดเกษียณ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงมากนักในวัยนี้มักจะชอบทำงานแบบค่อย เป็นค่อยไปและมักจะมองช่วงวัยอื่นทำงานได้ไม่ดีเท่าตนเองจึงมัก จะลงมือทำด้วยตัวเองจนทำให้งานล้นมือ เป็นวัยที่ประหยัดและ อุดออม ส่วนใหญ่แล้วจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน เป็นคนที่ละเอียดรอบคอบ ใส่ใจกับรายละเอียดต่างๆ ลุ่งงาน

Generation X (Extraordinary Generation) คือผู้ที่เกิดในช่วงพ.ศ.2508-2522 ชอบอะไรง่ายๆ มีแนวความคิดและ การทำงานแบบรู้รอบด้านจึงสามารถทำงานได้ตามลำพัง และยัง สามารถทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเป็นอย่างดีแต่ไม่ค่อยกล้าแสดงออก มีความรับผิดชอบ มีนิสัยเปิดกว้างพร้อมยอมรับฟังข้อ ดีติติงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตัวเอง คนวัยนี้มักให้ความสำคัญสมดุลกันระหว่างงานและครอบครัวคือจะไม่ทำงานหนัก เลิกงาน ก็กลับบ้านสามารถเรียกกลุ่มนี้ได้อีกอย่างว่า Baby Bust หรือพวก ยัปปี้ (Yuppie - Young Urban Professionals)

Generation Y (Why Generation) คือผู้ที่เกิดในช่วง ปีพ.ศ. 2523 - 2533 ชอบการโต้ตอบและมีความมั่นใจในตัวเองสูง จึงชอบทำงานเพียงลำพัง คาดหวังในการทำงานสูงในเรื่องของรายได้และการเป็นผู้นำ ทะเยอทะยานและมักมีแนวความคิดแบบก้าวกระโดด ชอบแสดงออก ตัดสินใจเร็ว คนวัยนี้มีความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสารและทำงานหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง ทำงานเป็นทีมกล้าซักถาม ตีติเพื่อน ชอบทำอะไรหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน มองโลกในแง่ดีคนวัยนี้จะค่อนข้างเบื่องานง่าย จึงมีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานสูง ชอบการซักถามเพื่อหาเหตุผลก่อนที่จะดำเนินการ การสร้างสมดุลในชีวิตและ หน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญ (Work Life Balance)

Generation M (Millennial Generation) เป็นผู้ที่เกิดในช่วงปีพ.ศ.2534-2540 มีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ ชอบความเป็นอิสระ อยากเป็นเจ้าของกิจการ ขนาดเล็ก ไม่ชอบการเป็นลูกจ้าง ในองค์กรที่มีบุคลากรในกลุ่มนี้ จะมีลักษณะที่ชอบคิดไม่ชอบการท่องจำ ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานชอบการ แสดงออกมั่นใจในตนเองสูง ชอบการทำงานเป็นทีมไม่ชอบการอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบคนในกลุ่มนี้จะชอบแสดงความคิดเห็น

เมื่อทราบความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุแล้ว ต้องมุ่งในการพัฒนาคนขึ้นมาทดแทนผู้ที่อยู่ในวัยใกล้เกษียณ จึงต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นให้กับคนรุ่นถัดไป การบริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ พฤติกรรมและมองหาแรงจูงใจหลักของแต่ละช่วงอายุและคิดเสมอว่าในทุกช่วงอายุล้วนมีจุดแข็งและจุดด้อยแตกต่างกัน เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงนำผลที่ได้มาทำการวางแผนยุทธศาสตร์พร้อมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติกร (สุรพงษ์ มาลี, 2551) ดังนี้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ให้พนักงานมีโอกาสในการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง นอกเหนือจากหลักสูตรที่องค์กรจัดขึ้นเป็นประเพณี (Off the Shelf) เช่น ให้พนักงานวางแผนการ

พัฒนาตนเองในแต่ละปีโดยระบุ ทักษะที่จำเป็นต่อภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งการเปิดโอกาสนี้จะช่วยให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบนลงล่าง ทั้งนี้จะช่วยลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างอายุและยังช่วยให้ Gen Y และ Gen M เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากการบอกเล่านอกเหนือจากประสบการณ์ตรง

การพัฒนาวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกำลังคน งานที่มีความท้าทายจะช่วยให้ Gen X, Y และ M ได้ แสดงความสามารถในสภาวะการณ์ที่แตกต่าง หมายถึงการ หมุนเวียนเปลี่ยนงานจะทำให้คนทั้ง 3 ช่วงวัยไม่รู้สึกเบื่อหน่าย ซ้ำซากจำเจ และยังทำให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ และด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความ ทันสมัยและยืดหยุ่นเอื้อต่อการทำงาน

กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ (Competency) โดยทำการ วิเคราะห์บทบาท หน้าที่ในตำแหน่งงานเดิมและจัดทำใหม่ให้มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อกำหนด สมรรถนะเรียบร้อยแล้วให้วางแผน การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะในงาน (Functional Competency) โดยกำหนดให้พนักงานต้องมีทักษะความรู้ความสามารถใน สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) เป็นอย่างดี

พัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยแนะนำถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ โดยคำนึงถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในแต่ละช่วงวัย เช่น Gen X มีนิสัยชอบการเรียนรู้และคำปรึกษา จากผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ส่วน Gen Y จะเน้นเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่ชื่นชอบ เป็นต้น

จัดอบรมระดับผู้บริหาร เช่น ทักษะการเป็นผู้นำการบริหารจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารภายในและ ภายนอกองค์กร การสร้างแรงจูงใจและอิทธิพลการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปิดรับความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะต่างๆ

สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เพราะ Gen X, Y และ M มักชอบทำงานที่มีความเป็น อิสระ ดังนั้น เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้จึงต้องปรับ เปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่ ยืดหยุ่นมีความเป็นอิสระทั้งมอบหมายงานตามความถนัด เช่น บอกทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กับ Gen X และพยายามอธิบายเหตุผลตอบข้อซักถามกับ Gen Y เป็นต้น

ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมให้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ มีการสื่อสารจากทั้ง 2 ทาง คือ ล่างขึ้นบน และบนลงล่าง ผู้บริหารจะต้องกล้ารับฟังข้อติติงและข้อเสนอแนะ ต่างๆ พร้อมทั้งยอมรับการ เปลี่ยนแปลง

สร้างกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะ คนวัย Gen Y และ Gen M เป็นวัยที่ชอบแสดงออกและการเป็นผู้นำในแต่ละกิจกรรม ระดับผู้บริหารจะต้องเข้าไป มีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการสร้างความใกล้ชิดและผูกพัน ผู้บริหารที่ดี จะต้องรู้จักการลงไปคลุกฝุ่น หมายความว่าผู้บริหารที่จะได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาไมใช่นั่งทำงานแต่เพียงที่โต๊ะทำงาน

เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องยอมลงไปสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน พร้อมทั้งยอมรับฟังปัญหาอย่างใกล้ชิด แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้น อยู่กับการเลือกนำมาปฏิบัติบนพื้นฐานของความเหมาะสมตามลักษณะขององค์กร และปัญหาที่ประสบภายในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรรับทราบปัญหาและทำการวิเคราะห์หาสาเหตุอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะแต่ละองค์กรก็ย่อมมีปัญหาในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาทำการหาวิธีทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงจุด เช่น องค์กรขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนค่อนข้างน้อย โดยมีพนักงาน 1 คนในแต่ละตำแหน่ง หรือพนักงาน 1 คนอาจทำงานหลากหลายภาระหน้าที่ อีกทั้งมีประสบปัญหาคนลาออกจากงานบ่อยครั้ง เมื่อผู้บริหารได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาก็อาจเลือกแนวทางในการพัฒนาลักษณะการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง การส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร เป็นต้น

**2.2.2 ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม (Race & Culture Diversity)** ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในสังคมอย่างเด่นชัด คือ ศาสนาและวัฒนธรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดและการประพฤติปฏิบัติอีกทั้งยังเป็นกรอบหรือบรรทัดฐานทางสังคม เรามักจะพบว่าศาสนาและวัฒนธรรมมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในสังคมชาวตะวันออกเป็นส่วนใหญ่และมักจะนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ทั้งในด้านของการดำรงชีวิตและการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและระลึกอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ขัดต่อความเชื่อเป็น สิ่งที่เราทำได้ยากและอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรอีกด้วย

ศาสนา (Religion) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ศาสนา (Religion) คือ ลัทธิความเชื่อถือของมนุษย์ อันมีหลักคือแสดงกำเนิดและความสิ้นสุดของโลกเป็นต้นอันเป็น ไปในฝ่ายปรมาตม์ประการหนึ่ง แสดงหลักธรรมเกี่ยวกับบุญบาปอันเป็นไปในฝ่ายศีลธรรมประการหนึ่งพร้อมทั้งลัทธิพิธีที่กระทำตามความเห็นหรือตามคำสั่งสอนในความเชื่อถือนั้นๆ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะในสังคมไทย ที่มีความผูกพันกับศาสนาอย่างแน่นแฟ้น ทั้งนี้แต่ละศาสนามีสัญลักษณ์และคำสอนเป็นของตนเอง อันมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ และยังเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่าพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ถูกต้องหรือไม่ โดยในหลักคำสอนของแต่ละศาสนาก็จะมุ่งความสำคัญในเรื่องที่แตกต่างกันออกไป เช่น ศาสนาฮินดูจะมุ่งเน้นเรื่องชนชั้นทางสังคม ศาสนาคริสต์มุ่งเน้นที่คุณค่าของปัจเจกบุคคลการตัดสินใจความ เป็นอิสระ ศาสนาพุทธมุ่งเน้นในเรื่องของกรรม เป็นต้น ในประเทศไทยนั้นก็มีศาสนาที่ได้รับความนิยมนับถือ ได้แก่ ศาสนาพุทธ ศาสนาอิสลามศาสนาคริสต์ ศาสนาพราหมณ์-ฮินดูและศาสนาซิกข์ ซึ่งในบางศาสนาดังกล่าวยังมีการแยกย่อยเป็นนิกายต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องศึกษาและมีความเข้าใจในความแตกต่างดังกล่าว เพื่อให้การบริหารและมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ขัดต่อหลักคำสอนของผู้ที่ยึดถือ จนเกิดความโต้แย้งหรือการลำเอียงแตกแยกเกิดขึ้นภายในองค์กร ในบางองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางด้านศาสนา เช่น ศาสนาอิสลามได้มีการเตรียมสถานที่เพื่อทำศาสนกิจให้กับบุคลากรที่เป็นมุสลิม หรือในบางองค์กรจะมีการจัดตั้งชมรมเพื่อรวบรวมบุคคล

ที่ยอมรับ นับถือในศาสนาเดียวกันมาทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์เป็นต้น

วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “วัฒนธรรมเป็นมรดก สังคมของพฤติกรรมมนุษย์ที่ได้สะสมไว้ในอดีตและได้ตกทอดมา เป็นสมบัติที่มนุษย์ในปัจจุบันเอามาใช้ในการครองชีวิต” (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532, 10) Tayeb (1996,36) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญใน การกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในสังคมแต่ละกลุ่ม อาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากสืบทอดกันมาโดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ พฤติกรรมและกระบวนการทำงานอื่นๆ ของบุคคลโดยวัฒนธรรมจะเข้าไปมีบทบาทในการหล่อหลอมให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในแนวทางเดียวกันภายในสังคม อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ ดังนั้นเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กร ก็จะมีการกำหนดโครงสร้างบทบาทและหน้าที่ในการอยู่ร่วมกัน โดยจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นตัวควบคุมความประพฤติของคนในกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

**2.2.3 ความแตกต่างทางเพศ (Gender Diversity)** ความหลากหลายทางเพศเป็นเรื่องที่พูดถึงในวงกว้างมากขึ้นอยู่ในเวลานี้ เพราะต้องยอมรับว่าสังคมโลกในปัจจุบันเปิดกว้างและให้การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลายของมนุษย์มากขึ้นกว่าในอดีตทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา อายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหลากหลายทางเพศ และรสนิยมทางเพศ เราจะเห็นว่าในเดือนมิถุนายนของทุกปีถูกกำหนดให้เป็น เดือนแห่งความหลากหลายทางเพศ หรือ Pride Month โดยมีผู้คนและองค์กรต่างๆ ทั่วโลกออกกิจกรรมหรือแคมเปญต่างๆ เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางเพศ เช่น มีการถือธงสีรุ้งเดินขบวนของกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศหรือLGBTQ+ ซึ่งย่อมาจาก Lesbian (เลสเบี้ยน), Gay (เกย์), Bisexual (ไบเซ็กชวล), Transgender (คนข้ามเพศ) และเครื่องหมาย + หมายถึงรวมถึงเพศอื่นๆ กระแส Pride ที่ขยายตัวไปทั่วโลกนี้ ยังสอดคล้องกับกระแสการสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิทธิและความเท่าเทียมกันในที่ทำงานที่แม้คนกลุ่มนี้จะได้รับการยอมรับว่า มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็ยังพบว่าหลายองค์กรยังขาดการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงออก ทำให้พนักงานกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศไม่ได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสม และไม่สามารถปลดปล่อยศักยภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเหล่านี้สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้แนวทางที่จะสร้างความเท่าเทียมกันในองค์กร และส่งเสริมให้พนักงานทุกกลุ่มรวมถึงกลุ่ม LGBTQ+ ได้แสดงความสามารถในการทำงานออกมาอย่างเต็มที่

**2.2.4 ความหลากหลายทางตำแหน่งงาน (Position Diversity)** องค์กรที่แบ่งตำแหน่งงานให้ละเอียดและหลากหลายขึ้น ถึงแม้จะทำให้การบริหารจัดการยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น แต่การแบ่งงานไปหลากหลายลักษณะนั้นก็ทำให้เกิดความหลากหลายในงาน ตลอดจนเกิดการแข่งขันการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เช่นกัน การแบ่งหน่วยย่อยยังช่วยให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของหลายหน่วยมากขึ้นด้วย หากไม่มีการแบ่งหน่วย

ย่อยของตำแหน่งต่างๆ โดยให้ขึ้นรวมต่อตำแหน่งเดียวก็อาจจะไม่เกิดการเสนอความคิดเห็นใดๆ เพราะคิดว่าความคิดหลักของทีมน่าจะมีอย่างเดียว หรือไม่ก็เห็นไปตามๆ กันเพื่อตัดปัญหาความเห็นขัดแย้งและการถกเถียง ตัวอย่างของการแบ่งความหลากหลายของตำแหน่งที่เห็นภาพได้ดีและชัดเจนที่สุด เช่น แผนก Marketing & Sales ที่เมื่อก่อนเราอาจจะเห็นการตั้งแผนกเป็นแผนกเดียวแล้วก็มีลูกน้องประจำแผนกไปโดยตรง แต่ปัจจุบันจะมีการแบ่งแผนกย่อยตามขนาดขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีหลากหลายผลิตภัณฑ์ หรือการมีหลากหลายกลุ่มเป้าหมาย ก็จะเกิดแผนก Marketing & Sales แยกย่อยออกไป ภาพรวมอาจจะทำงานลักษณะเดียวกัน แต่รายละเอียดของการทำงานแต่ละกลุ่มเป้าหมายหรือสินค้านั้นจะแตกต่างกันไป นอกจากนี้จะเกิดการแข่งขันในองค์กรเพื่อกระตุ้นการทำงานในองค์กรรวมทั้งที่ขึ้นแล้ว ก็ยังทำให้เกิดความเห็นที่หลากหลาย องค์กรมีข้อมูลละเอียดตามกลุ่มเป้าหมายตลอดจนประเภทสินค้า และเกิดการทำการตลาดหลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความสำเร็จได้หลากหลายวิธีหรือสามารถทำให้เราเห็นได้ว่าวิธีไหนจะมีศักยภาพมากที่สุดได้ด้วยความหลากหลายของตำแหน่งนั้นยังรวมไปถึงความหลากหลายของระดับบริหาร เพื่อการบริหารงานและบริหารอำนาจการจัดการได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น บางองค์กรอาจจะมีหลักการในการบริหารในแนวระนาบ คือทุกคนเท่ากันหมด ไม่มีใครเป็นหัวหน้าใคร ทำงานกันเหมือนเพื่อน ก็อาจจะมีประโยชน์หากทุกคนมีเป้าหมายและความสามารถ ตลอดจนมีความซึนในการทำงานในระดับเดียวกัน แต่หากไม่ใช่ก็อาจเกิดการบริหารงานได้ยาก เพราะไม่มีใครฟังใครหรือบังคับใครได้ ฉะนั้นการบริหารในแนวตั้งที่มีความหลากหลายทางระดับตำแหน่ง ระดับการใช้อำนาจ ก็จะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น รวมถึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบความรับผิดชอบได้ รวมถึงสามารถจับผิดหรือลงโทษในการไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ได้เช่นกัน ซึ่งจะทำให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นได้

**2.2.5 ความหลากหลายของสถาบัน (Institute Diversity)** หลายองค์กรมักเลือกพนักงานจากสถาบันเดียวกันเพื่อสร้างเครือข่ายและความสามัคคี บางครั้งก็อาจเป็นการดีที่พนักงานมีลักษณะรวมถึงสังคมที่คล้ายกัน แต่บางครั้งสิ่งนี้ก็กลับทำให้ขาดความหลากหลายทางแนวความคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งแต่ละสถาบันต่างก็มีการเรียนการสอนรวมถึงการปลูกฝังให้กับศิษย์ที่ต่างกัน การที่เรามีบุคลากรจากหลากหลายสถาบันนั้นย่อมทำให้เรามีองค์ความรู้ที่หลากหลายรูปแบบมาแชร์กัน ตลอดจนวิธีการคิด แนวความคิด รวมถึงการแสดงความคิดเห็นที่มาจากต่างพื้นฐานกัน นั้นย่อมทำให้เกิดความหลากหลายในมุมมองและความคิดเห็นได้ การที่ได้คนลักษณะคล้ายๆ กันมาทำงาน ตลอดจนมาจากสถาบันเดียวกันนั้นบางครั้งก็ส่งผลทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดอาการพวกมากลากไปหรืออดแสดงความคิดเห็นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันภายในกลุ่มสถาบัน ตลอดจนหวานล้อมให้เกิดความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งนั่นอาจจะไม่เกิดผลดีได้เช่นกัน การมีความคิดเห็นหลากหลายรูปแบบและมุมมองย่อมเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่า

**2.2.6 ความหลากหลายทางความสนใจ (Interest Diversity)** ความสนใจของคนมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่บางครั้งก็เกิดการรวมกลุ่มความสนใจที่คล้ายๆ กัน ในองค์กรเองก็มีความหลากหลายทางความสนใจ

เช่นกัน ซึ่งความสนใจนี้อาจไม่เกี่ยวกับทักษะวิชาชีพ หรือการเรียน แต่เป็นความสนใจส่วนบุคคล ความสนใจเป็น  
อดิเรก หรือความสนใจจากความชอบส่วนตัว การมีคนที่มีความหลากหลายทางความสนใจมาร่วมกันย่อมทำให้เกิด  
ความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็นตลอดจนความหลากหลายในเรื่องราวที่เกิดขึ้น ความ  
หลากหลายนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ด้วยเช่นกัน หรือบางครั้งก็สามารถช่วยแก้ปัญหาได้หาก  
ความสนใจของบุคลากรอยู่ในขอบข่ายเดียวกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การทำการตลาดกับลูกค้ากลุ่มที่ชื่นชอบ  
ฟุตบอล หากคนทำงานมีความชื่นชอบฟุตบอลไปด้วย ก็จะมีความรู้ต่างๆ มากมายเกี่ยวกับกีฬาประเภทนี้ และ  
เข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้มากขึ้น ก็จะช่วยให้ทำการตลาดได้ดีกว่าผู้รับผิดชอบที่ไม่ชื่นชอบกีฬาฟุตบอล  
เลย เป็นต้น

**2.2.7 ความหลากหลายทางความสามารถและทักษะวิชาชีพ (Skills Diversity)** องค์การขนาดใหญ่ที่มี  
มีหลากหลายแผนกหลากหลายส่วนงานย่อมเกิดความหลากหลายทางวิชาชีพ ตลอดจนทักษะในการทำงานที่  
แตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละวิชาชีพต่างก็ถูกปูพื้นฐานความรู้ตลอดจนความคิดเห็นในลักษณะที่แตกต่างกันอีกด้วย  
ดังนั้นองค์การขนาดใหญ่จึงมีความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น วิธีการจัดการ ตลอดจน  
ความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปได้อย่างสมบูรณ์ด้วยงานหลากหลาย  
ลักษณะ

### 3. หลักการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์การ

ความหลากหลายของความแตกต่างนั้นเกิดจากความหลากหลายของบุคลากรที่มีลักษณะต่างๆ กันไป การ  
ที่องค์การมีความหลากหลายมากนั้นย่อมต้องมีการจัดการให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้ความหลากหลายที่รวมตัว  
กันนั้นสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขและองค์การก็สามารถได้รับประโยชน์จากความหลากหลายดังกล่าวได้  
ด้วย ซึ่งหลักการในการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์การนั้นควรมีดังนี้

**ให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม** องค์การควรเคารพความหลากหลายของบุคลากรและให้ความเท่า  
เทียมกันอย่างยุติธรรม ไม่มีใครได้สิทธิประโยชน์เหนือกว่าใคร หรือไม่มีการขัดแย้งบาดหมางระหว่างกลุ่มที่  
แตกต่างกัน หากองค์การละเลยในความเท่าเทียมกันนี้ ก็จะทำให้ปัญหาขึ้นได้ เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือการ  
ทะเลาะเบาะแว้ง และอาจลามไปถึงการลาออกได้เช่นกัน นั้นย่อมเกิดผลเสียกับองค์การในที่สุด

**ให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ** องค์การควรสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนอย่างเท่าเทียมโดย  
วัดที่ความสามารถเป็นหลัก หากใครมีศักยภาพก็ส่งเสริมให้เหมาะสม และส่งเสริมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมด้วย  
ทุกคนมีสิทธิคว้าโอกาสนั้นได้หากมีความสามารถ ไม่ใช่เพราะเส้นสายหรือแบ่งแยกกลุ่ม แบ่งแยกเพศ ตลอดจน  
แบ่งแยกสถาบัน

**รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน** ความคิดเห็นของทุกคนมีคุณค่าในตัวของมันเอง องค์การที่มี  
บุคลากรที่หลากหลายควรเคารพการเสนอความคิดเห็นตลอดจนวิธีการทำงานที่แตกต่างกันด้วย หากมีการถกเถียง



กันให้อยู่บนหลักเหตุและผล ไม่ใช่ไม่เคารพความคิดเห็นหรือดูถูกดูแคลนไปจนถึงละเลยกับความคิดเห็นที่ไม่ใช้  
ทิศทางเดียวกับตน หรือดูถูกความคิดเห็นโดยเกิดจากการแบ่งแยกเชื้อชาติ หรือไม่ฟังความคิดเห็นเพราะรังเกียจ  
เพศสภาพ เป็นต้น ควรมองที่ความคิดเห็นเป็นหลัก และนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน

**เปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน** ยุคนี้ทุกคนต่างมีความหลากหลายและความสามารถ  
ได้ทุกรูปแบบ อย่าปิดกั้นหรือสร้างกรอบคุณลักษณะ (Stereotype) ไปก่อน โดยเฉพาะกับเรื่องตำแหน่งและอาชีพ  
ในการทำงาน อย่างเช่น วิศวกรในยุคนี้ต่างก็เป็นผู้หญิงได้ ไม่ใช่ผู้ชายเพียงอย่างเดียว เพศที่สามต่างก็สามารถเป็น  
ครูและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่แพ้ครูเพศปกติ หรือแม้แต่พนักงานการตลาดที่เก่งฉกาจก็ไม่จำเป็นต้องจบมา  
จากสถาบันดังเสมอไป ซึ่งทุกคนสามารถฝึกฝนตนเองให้เก่งได้หากมีความสนใจและความมุ่งมั่น

**ไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ** เพื่อให้เกิดการแบ่งแยกกัน บางครั้งบาง  
องค์กรอาจมีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่ายการทำงานขึ้น อาจเป็นการรวมตัวของคนสถาบันเดียวกัน หรือรวมตัว  
จากคนที่มาจากองค์กรเก่าเดียวกัน หากเกิดการรวมตัวโดยที่บริษัทไม่ใส่ใจก็อาจเกิดการแบ่งแยกได้เช่นกัน หรือ  
ทำให้คนที่ไม่มีกลุ่มก็ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ องค์กรควรละลายพฤติกรรมให้ได้มากที่สุด และหลอม  
รวมการทำงานแบบระบบทีมโดยที่ไม่มีการแบ่งแยกให้มากที่สุดด้วย

**ไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่มจนเกินไป** การสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีความละเอียดอ่อนค่อนข้างสูง การ  
ใช้คำ ตลอดจนการสื่อสารแบบแฝงอคติ รวมไปถึงการจงใจสื่อสารเฉพาะกลุ่ม อาจทำให้เกิดความแบ่งแยกหรือ  
สร้างความแตกต่างระหว่างกันได้ ดังนั้นจึงควรสื่อสารให้เป็นกลาง ครอบคลุมความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือไม่สื่อสาร  
ใดๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกแยกกับคนบางคนหรือบางลักษณะขึ้น หรือสื่อสารเฉพาะกลุ่มจนเกิดการไม่ยอมรับ  
ระหว่างกัน

**เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน** องค์กรยังมีบุคลากรที่หลากหลายย่อมต้องหาวิธีเสริมสร้างความ  
สามัคคีระหว่างบุคลากรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกัน และทำงานตลอดจนอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข  
จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรอาจมีการนำเอากีฬาเข้ามาเชื่อมความสัมพันธ์กลุ่ม จัดกิจกรรมสัมพันธ์ตลอดจนสนันทนาการ  
ต่างๆ เพื่อละลายพฤติกรรมระหว่างกัน ตลอดจนจัดปาร์ตี้หรือท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการรู้จักและสร้างความสนิท  
สนมกันให้มากขึ้น เหล่านี้ล้วนเชื่อมความผูกพัน สร้างความสามัคคี และทำให้ความหลากหลายแตกต่างอยู่ร่วมกัน  
ได้อย่างไม่มีปัญหา

**ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์** ในเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่แตกต่างกันก็ควรหยิบเอาความแตกต่าง  
เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานตลอดจนการประกอบธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับความ  
แตกต่างไปในตัวด้วย และทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าขององค์กรที่เคารพและส่งเสริมความแตกต่างให้เป็นประโยชน์  
อย่างเช่น องค์กรที่รับบุคลากรจากชาติตะวันตกเข้ามาทำงานด้วย ก็อาจจะจ้างบุคลากรเพิ่มเติมในการสอน  
ภาษาอังกฤษให้กับพนักงานคนอื่นๆ องค์กรที่มีหลากหลายเชื้อชาติและต้องทำตลาดแบบทั่วโลกก็อาจเรียกทุกคน  
มาแชร์องค์ความรู้ตลอดจนคุณลักษณะของคนในชาติของตนเพื่อให้ทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน / ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน

### Work Engagement for Generation

#### 1. ปัญหาและความสำคัญในการศึกษาประเด็น Work Engagement for Generation

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลนั้น ไม่เพียงแต่พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังคงต้องตระหนักถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ เก่ง ดี และมีคุณภาพ ให้ยังคงอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด (ชนิษฐา ลือนาม, 2554 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) ถ้าองค์การใดมีบุคคลที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในการทำงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ย่อมทำให้การดำเนินงานต่างๆขององค์การสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น การสร้างความผูกพันในงาน (Work Engagement) จึงมีความสำคัญ และเริ่มได้รับความสนใจของผู้บริหารองค์การ ในการใช้เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูด จูงใจ และโน้มน้าวบุคคล ให้คงอยู่ให้แก่งานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย (เกศรา รักชาติ, 2551 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) การสร้างบุคคลให้มีความผูกพันในงาน เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์กร สามารถชี้ถึงแนวโน้มถึงความตั้งใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ถ้าหากบุคคลเกิดความผูกพัน ในงานก็ย่อมจะตั้งใจทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ทำให้อัตราการขาดงานต่ำ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคล จากผลการศึกษาของ (Simpson, 2009 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และลดอัตราการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Schaufli and Bakker, 2004 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) ความผูกพันในงานของบุคคลนั้น ส่งผลต่อองค์กรใน หลายๆ ด้าน อาทิเช่น บุคคลมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดีขึ้น อัตราการขาดงานการลาออกจากงาน หรือเปลี่ยนงาน ลดลง ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลที่มีต่องานที่บุคคลนั้น รับผิดชอบโดยแสดงออกมาในลักษณะ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศตนในการทำงาน มีความขยันในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศตนในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Schaufli and Bakker, 2004 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) มีแรงจูงใจที่จะมุ่งความสนใจให้แก่งาน และมีความรับผิดชอบต่องาน (Leiter and Bakk, 2010 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) นอกจากนี้ความผูกพันในงานสามารถสร้างความแตกต่างในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ (Demerouti and Cropanzano, 2010 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้ผลการปฏิบัติตัวบุคคลและขององค์กรดีขึ้น (Harter et al, 2002 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถจัดการรับผิดชอบกับ

งานได้อย่างดี (Schaufeli et al, 2006 อ้างถึงใน อิศารัตน์ สิริวรารุช, 2558) บุคคลที่ผูกพันในงานจะทุ่มเท ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนรับผิดชอบ มีความต้องการทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความรัก และผูกพันต่อองค์กร ไม่ต้องการเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายงาน เนื่องจากความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกที่เกิดจาก จิตใจ ดังนั้นความผูกพันในงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความต้องการคงอยู่ในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ เริ่มได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพทั่วโลก ซึ่งพยาบาลวิชาชีพเป็นประชากรกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดในระบบบริการ สุขภาพ 2) การเจริญเติบโตของระบบบริการสุขภาพในประเทศอุตสาหกรรม และ 3) อัตราความคลาดเคลื่อนทาง ยาที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลคุกคามต่อระบบบริการสุขภาพ (Bargagliotti, 2011 อ้างถึงใน อิศารัตน์ สิริวรารุช, 2558) สำหรับประเทศไทยความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสนใจและตระหนักถึง ความสำคัญ เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรจำนวนมากที่มากที่สุดในโรงพยาบาล เป็นบุคลากรร้อยละ 70 ของบุคลากรทั้งหมด และร้อยละ 90 ของการให้บริการในโรงพยาบาลเป็นบริการที่จัดให้โดยพยาบาลหรือมี พยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วม (ยุวดี เกตสัมพันธ์, 2550 อ้างถึงใน อิศารัตน์ สิริวรารุช, 2558) แต่ปัจจุบันปัญหาปัญหา การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากที่พยาบาลวิชาชีพไม่มีความผูกพันในงาน จึงมีการลาออกและโยกย้ายงาน แม้ว่าจะผลิตพยาบาลเพิ่มมากขึ้นแต่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการพยาบาลที่ มากขึ้นเรื่อย (พินิจ กุลละวณิช, 2558 อ้างถึงใน อิศารัตน์ สิริวรารุช, 2558) สาเหตุของการขาดแคลน ทำให้ พยาบาลที่ยังคงทำงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้น เกิดความเหนื่อยล้าในงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเครียด ไม่มีความสุขในการทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับบริการได้รับ บริการล่าช้า คุณภาพการบริการลดลง ส่งผลให้คุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนลดลง จากการศึกษาของ (อรุณรัตน์ คันทา, 2554 อ้างถึงใน อิศารัตน์ สิริวรารุช, 2558) พบว่าในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมา พยาบาลวิชาชีพมีการ ย้ายงานร้อยละ 41 หรือเฉลี่ยเท่ากับ 1.69 ครั้ง/คน ทำให้องค์กรต้องสูญเสียรายได้เป็นจำนวนมาก ในการผลิต พยาบาลขึ้นมาทดแทน ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลจากการลาออกและโยกย้ายงานมีสาเหตุสำคัญมาจาก พยาบาลไม่มีความผูกพันในงานนั่นเอง

ปัจจุบันโรงพยาบาลต่างๆ มีโครงสร้างของบุคคลที่มีความหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วงอายุ ที่แตกต่างกัน หรือที่เรียกว่าเจนเนอเรชัน (Generation) องค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ทุกแห่งจะปรากฏความ หลากหลายที่เด่นชัดของบุคลากรในองค์กรทางด้านช่วงอายุโดยจะพบบุคคลในหน่วยงาน 3 รุ่นอายุ ได้แก่ รุ่น เบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชันวาย (Generation Y) (Weingerten, 2009) โดยแต่ละรุ่นอายุจะมีความแตกต่างกันในทุกด้าน อาทิ ความเชื่อ นิสัยส่วนตัว ลักษณะงาน

ความจริงรักภักดี สังคม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนอนาคต ผลตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัว (ทศพร กระต่ายน้อย, 2555 อ้างถึงในธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) คนแต่ละช่วงอายุ ย่อมมีความคิดความอ่านสไตล์การใช้ชีวิตและมุมมองต่อการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งความต่างที่ว่า เกิดจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยมที่ถูกหล่อหลอมมา ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550 อ้างถึงในธิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) ความหลากหลายของรุ่นอายุถือว่าเป็นปัญหาความสำคัญในองค์กร เนื่องจากแต่ละรุ่นอายุมีความแตกต่างในตัวเอง ซึ่งส่งผลในพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพหนึ่งที่มีการร่วมงานกันเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถจูงใจบุคลากรทุกรุ่นอายุให้ร่วมงานกันอย่างมีความสุขและเกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลในประเด็น Work engagement for generation

ปัจจุบันการทำงานในองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลหลาย Generation ทำงานอยู่ร่วมกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีทั้งลักษณะเด่น ค่านิยม ทักษะคิด ความคาดหวังที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย Generation Baby boomers ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้ารวมถึงตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล Generation X เป็นกลุ่มที่เริ่มอยู่ในตำแหน่งหัวหน้า มีการเตรียมความพร้อมสำหรับทดแทน Generation Baby boomers ที่กำลังจะเกษียณอายุ Generation Y เป็นกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์กรพยาบาล หรือแม้แต่องค์กรอื่นๆด้วย เพราะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในทุกๆองค์กร และ Generation Z เป็นพยาบาลวิชาชีพรุ่นใหม่กลุ่มแรกในศตวรรษที่ 21 กำลังเริ่มต้นปฏิบัติงานในระบบสุขภาพ จะเป็นกำลังสำคัญของระบบสุขภาพในการดูแลประชาชนให้มีสุขภาพดีต่อไปในอนาคต Generation gap เหล่านี้จึงทำให้เกิดความแตกต่างกันของพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้ความแตกต่างของบุคลากรพยาบาลวิชาชีพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องให้ความสนใจและบริหารให้บุคลากรทางการพยาบาลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละ generation เหล่านี้ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน

ความคาดหวังของผู้บริหารทางการพยาบาล คือ ต้องการให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันในงาน ทำให้แสดงบทบาทหน้าที่นอกเหนือจากที่องค์กรกำหนด เรียกว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและจำเป็นต่อองค์กร เพราะเป็นพฤติกรรมที่เปรียบเสมือนสิ่งหล่อลื่นกลไกทางสังคม ช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และช่วยสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2554) โดยบุคลากรจะมุ่งมั่นให้ความช่วยเหลือให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทของตนเอง (Extra Role) (สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2547) ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนองค์กรให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้าจะเห็นได้ว่าความ

ไว้วางใจในหัวหน้างาน ความยึดมั่นผูกพันในงานพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะช่วยให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าหากโรงพยาบาลมีการพัฒนาให้พยาบาลวิชาชีพมีผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมส่งผลให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาสามารถแข่งขันกับโรงพยาบาลอื่นๆ ได้ รวมถึงผ่านการตรวจสอบคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐานของสถานพยาบาล (Hospital Accreditation:HA) ซึ่งพยาบาลวิชาชีพนับว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่จะทำให้การประเมินรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลนั้นสำเร็จ ทำให้โรงพยาบาลจำเป็นต้องตื่นตัวเพื่อพัฒนาให้พยาบาลวิชาชีพมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

เมื่อทราบความแตกต่างของแต่ละ Generation แล้ว ผู้บริหารทางการแพทย์จึงต้องมุ่งในการพัฒนาคนขึ้นมาทดแทนผู้ที่อยู่ในวัยใกล้เกษียณ ต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นให้กับคนรุ่นถัดไป ผู้บริหารทางการแพทย์จำเป็นต้องวิเคราะห์พฤติกรรมและมองหาแรงจูงใจหลักของแต่ละช่วงอายุและคิดเสมอว่าในทุกช่วงอายุล้วนมีจุดแข็งและจุดด้อยแตกต่างกัน เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงนำผลที่ได้มาทำการวางแผนยุทธศาสตร์พร้อมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติการ (สุรพงษ์ มาลี, 2551) ดังนี้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ให้พนักงานมีโอกาสในการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง นอกเหนือจากหลักสูตรที่องค์กรจัดขึ้นเป็นประเพณี (Off the Shelf) เช่น ให้พนักงานวางแผนการพัฒนาตนเองในแต่ละปีโดยระบุ ทักษะที่จำเป็นต่อภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งการเปิดโอกาสนี้จะช่วยให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบนลงล่าง ทั้งนี้จะช่วยลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างอายุและยังช่วยให้ Gen Y และ Gen Z เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากการบอกเล่านอกเหนือจากประสบการณ์ตรง

การพัฒนาวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกำลังคน งานที่มีความท้าทายจะช่วยให้ Gen X, Y และ Z ได้แสดงความสามารถในสภาวะการณ์ที่แตกต่าง หมายถึงการ หมุนเวียนเปลี่ยนงานจะทำให้คนทั้ง 3 ช่วงวัยไม่รู้สึกเบื่อหน่าย ซ้ำซากจำเจ และยังทำให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ และด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัยและยืดหยุ่นเอื้อต่อการทำงาน

กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ (Competency) โดยทำการวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ในตำแหน่งงานเดิมและจัดทำใหม่ให้มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อกำหนดสมรรถนะเรียบร้อยแล้วให้วางแผน การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) โดยกำหนดให้พนักงานต้องมีทักษะความรู้ความสามารถในสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) เป็นอย่างดี

พัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยแนะนำถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในแต่ละช่วงวัย เช่น Gen X มีนิสัยชอบการเรียนรู้และคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ส่วน Gen Y จะเน้นเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่ชื่นชอบ เป็นต้น

จัดอบรมระดับผู้บริหารทางการแพทย์ เช่น ทักษะการเป็นผู้นำการบริหารจัดการความขัดแย้ง การสื่อ

สารภายในและภายนอกองค์กร การสร้างแรงจูงใจและอิทธิพลการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ

สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เพราะ Gen X, Y และ Z มักชอบทำงานที่มีความเป็นอิสระ ดังนั้นเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้จึงต้องปรับ เปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่ ยืดหยุ่นมีความเป็นอิสระทั้งมอบหมายงานตามความถนัด เช่น บอกทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กับ Gen X และพยายามอธิบายเหตุผลตอบข้อซักถามกับ Gen Y เป็นต้น

ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมให้มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ มีการสื่อสารจากทั้ง 2 ทาง คือ ล่างขึ้นบน และบนลงล่าง ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องกล้ารับฟังข้อติติงและข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมทั้ง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

สร้างกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะ คนวัย Gen Y และ Gen Z เป็นวัยที่ชอบแสดงออกและการเป็นผู้นำในแต่ละกิจกรรม ผู้บริหารทางการพยาบาล จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการสร้างความใกล้ชิดและผูกพัน ผู้บริหารทางการพยาบาลที่จะต้องรู้จักการลงไปคลุกคลี หมายความว่าผู้บริหารที่จะได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่ นั่งทำงานแต่เพียงที่โต๊ะทำงานเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องยอมลงไปสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน พร้อมทั้งยอมรับ ฟังปัญหาอย่างใกล้ชิด แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการเลือกนำมาปฏิบัติบน พื้นฐานของความเหมาะสมตาม ลักษณะขององค์กร และปัญหาที่ประสบภายในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควร รับทราบปัญหาและทำการวิเคราะห์หาสาเหตุอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะแต่ละองค์กรก็ย่อมมีปัญหาในลักษณะที่ แตกต่างกันไป เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาทำการหาวิถีทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงจุด เช่น องค์กรขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนค่อนข้างน้อย โดยมีพนักงาน 1 คนในแต่ละตำแหน่ง หรือพนักงาน 1 คนอาจ ทำงานหลากหลายภาระ หน้าที่ อีกทั้งมีประสบปัญหาคนลาออกจากงานบ่อยครั้ง เมื่อผู้บริหารได้วิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาก็อาจเลือกแนวทางในการพัฒนาลักษณะการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การ พัฒนาระบบพี่เลี้ยงการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงานเปรียบเทียบกับระหว่าง Generation

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554) ได้กล่าวถึงความผูกพันในงานว่า คือ การที่พนักงานมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยแสดงออกมาใน ลักษณะของ PaRS ได้แก่ Participation (Pa) คือ การร่วมมือสนับสนุนองค์กร Retire (R) คือ ความต้องการอยู่กับ องค์กรจนเกษียณอายุงาน และ Speak (S) คือ การพูดถึงองค์กรในด้านบวก และยังได้เสนอปัจจัยที่เป็น องค์กรประกอบของความผูกพันในงาน โดยแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 7 ปัจจัย ได้แก่

1. การบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ความผูกพันในงานของ พนักงานในองค์กรลดน้อยลง

2. การบริหารผลงาน โดยใช้ระบบบริหารผลงาน คือ การวางแผนปัจจัยวัดผลงานการตรวจสอบติดตาม การประเมินผลงาน และการให้โอกาส/รางวัล ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่มีบทบาทในการประเมินผลงาน และผลการประเมินจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่างๆของพนักงาน เช่น สวัสดิการ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อไป

3. บันไดอาชีพร การบริหารความก้าวหน้าของพนักงานควรทำอย่างเป็นระบบ มีการออกแบบที่ชัดเจน รวมถึงการนำไปใช้ในงานให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของพนักงานในการทำงาน

4. การะงาน เป็นเรื่องส่งผลให้พนักงานขาดความผูกพันกับองค์กร จนทำให้เกิดปัญหาการลาออก ทั้งนี้ การมอบหมายงานให้แก่พนักงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงช่วงอายุของพนักงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ ช่วง Start จากการที่บุคคลเริ่มทำงาน จนถึง 4 เดือน เป็นช่วงเรียนรู้งานช่วง Speed 1-10 ปีแรก เป็นพนักงานเต็มตัวทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้รับการประเมินผลที่ดี ช่วง Promote อายุงาน 10-20 ปี ทำงานโดยมีเป้าหมายในการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองช่วง Maintain อายุงาน 20-30ปี ให้ความสนใจในเรื่องการสร้างชีวิตให้สมดุลทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวมากขึ้น ช่วง Decline 30 ปีขึ้นไป เริ่มลดระดับการทำงานลงเพื่อเตรียมตัวเกษียณอายุ ดังนั้นผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับช่วงอายุงานของพนักงาน เนื่องจากส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานได้

5. การสื่อสาร ผู้บริหารขององค์กรต้องหมั่นตรวจสอบและพูดคุยกับพนักงานของทุกหน่วยงานว่าการสื่อสารขององค์กรมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาบ้าง รวมถึงการตรวจสอบเรื่องการมอบนโยบายขององค์กรไปยังพนักงานว่าเป็นอย่างไรบ้าง พนักงานมีความเข้าใจถึงนโยบายที่องค์กรเสนอไปหรือไม่ เพื่อจะได้ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความผูกพันในงานให้เกิดแก่พนักงานในองค์กร

6. คุณภาพชีวิตการทำงาน โดยคุณภาพชีวิตของพนักงานส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากความพอใจของพนักงานที่รู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน มีสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมสำหรับตนเองและครอบครัว

7. บรรยากาศในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกดี และเกิดความผูกพันในงาน ซึ่งในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งภายในองค์กรด้วยการจัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ปลอดภัย ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยและสบายใจเมื่อเข้ามาทำงาน มีความสุขในการทำงานรวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เช่น การดูแลห้องน้ำให้สะอาดๆ จัดสวนหย่อมให้ร่มรื่น เป็นต้น นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางจิตใจก็เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยองค์กรควรดูแลสภาพจิตใจของพนักงานด้วยการตรวจสอบว่าพนักงานมีความสุขหรือไม่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาวะจิตใจของบุคคล คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องซึ่งส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลต่อสภาพจิตใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและอยากจะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป

### การวัดและการประเมินความผูกพันในงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดและการประเมินความผูกพันในงาน พบว่างานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดและการประเมินความผูกพันในงานส่วนใหญ่ ใช้แนวคิดของ Schaufeli et al. (2004) โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ใช้มาตรวัดดังกล่าว Vincent-Hoper. (2014) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันในงาน และความสำเร็จในอาชีพ ด้วยแบบสอบถาม ถ้ามถึงพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันในงาน ใช้แบบประเมิน Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli & Bakker (2003), (2004), (2006) มีตัวอย่างงานวิจัยที่นำแบบการประเมินมาปรับใช้เป็นมาตรวัดในงานวิจัยหลายคน รวมถึง Macey & Schneider (2008), Cristina et al.(2010), Salanova et al. (2011), Peter et al. (2012), Sylvie et al. (2012), Aharon & Miri (2013), Bamford et al.(2013), Mary (2013), Mohammed et al. (2013), Barnes & Collier (2013), Barnes & Collier (2013), Karatepe (2013), Bogaert et al. (2014), Elaine (2014), Fluegge-Woolf. (2014), Gorgievski et al. (2014) Shimazu et al. (2014) และ Taylor (2014) ความผูกพันในงาน โดยได้ปรับแบบสอบถามมาตรวัดของ The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli & Bakker. (2004) มาตรวัดความผูกพันในงานของ Schaufeli et al. (2004) ได้สร้างและพัฒนาแบบการ ประเมินความผูกพันในงาน โดยใช้ The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) เป็นเครื่องมือในการวัดและศึกษาความผูกพันในงานของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ มีความกระตือรือร้น (Vigor) ความเต็มใจอุทิศตนในการปฏิบัติงาน (Dedication) รู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Absorption) ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ คือ ด้านความกระตือรือร้น 9 ข้อ ด้าน ความเต็มใจอุทิศ ตนในการปฏิบัติงาน 8 ข้อ ด้านการรู้สึกว่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต 7 ข้อ ต่อได้มีทำการศึกษา Schaufeli et al. (2004) และทำการปรับข้อคำถามเหลือเพียง 17 ข้อ คือ ด้านความกระตือรือร้น 6 ข้อ ความผูกพันในงาน ผลการดำเนินงานบุคลากร ความผูกพันในงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร 51 ด้านความเต็มใจอุทิศตนในการปฏิบัติงาน 5 ข้อ ด้านการรู้สึกว่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต 6 ข้อ จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและทำการสังเคราะห์วรรณกรรมจากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้นเกี่ยวกับมาตรวัดความผูกพันในงานสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดความผูกพันในงาน โดยการสร้างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์และอ้างอิงแนวคิดของ Schaufeil & Bakker, 2004 , Schaufeli et al., 2006 เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่นิยมใช้ เพื่อให้สามารถเข้ากับบริบทของประเทศไทยในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย ด้าน ความกระตือรือร้น 4 ข้อ ด้าน ความเต็มใจอุทิศตนในการปฏิบัติงาน 4 ข้อ ด้านการรู้สึกว่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต 4 ข้อ



### 3. แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับ Work Engagement for Generation

#### 3.1 ความหมายของความผูกพันในงาน

คำว่า Engagement เริ่มได้รับความสนใจและถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 ความหมายของคำดังกล่าวมีรากศัพท์ที่มาจากทฤษฎีบทบาท เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในองค์การที่แสดงออกต่องานในด้านบวก (Schaufeli and Bakker, 2004 อ้างถึงใน ธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558) และแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่นให้งานประสบความสำเร็จ (Sonnetag, 2003 อ้างถึงใน ธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของการทำงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันในงานไว้ดังนี้

ความผูกพันในงาน คือ การที่บุคคลแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) ทางด้านร่างกาย (Physical) ต่อบทบาทหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่ต่อองค์กร (Kahn, 1990 อ้างถึงใน ธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558)

ความผูกพันในงานเป็นการมองเห็นถึงคุณค่าของตนเอง โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมและทุ่มเทกายแรงใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับความเหนื่อยในงาน (Maslach and Leiter, 1997 อ้างถึงใน ธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558)

ความผูกพันในงาน คือ สภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นเรื่องในด้านบวก ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะมีความขยัน มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน (Schaufeli et al, 2002 อ้างถึงใน ธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558)

ความผูกพันในงาน คือ บุคคลที่มีความรัก และผูกพันในงาน จะแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะ ทุ่มเท และอุทิศตนให้กับงาน มีความสุขเมื่อได้ทำงาน พร้อมทั้งนำความรู้ประสบการณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (เกศรา รักชาติ, 2551 อ้างถึงใน ธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558)

สรุป ความยึดมั่นในงานหมายถึง การที่บุคคลใช้เวลาและการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในงานและการเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยผ่านกระบวนการคิด ความตั้งใจ ความทุ่มเท เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) เป็นลักษณะทางจิตใจที่องค์การต่างๆแสวงหาที่มีความลึกซึ้งมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร และเหนือกว่าความจงรักภักดีทั่วไป ดังนั้น การสร้างความผูกพันในงานให้เกิดแก่บุคคล จึงจำเป็นเรื่องสำคัญในปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาบุคคล ทั้งความรู้ ความสามารถ และสร้างความผูกพันในงานไปพร้อมๆกัน จึงทำให้บุคคลเกิดเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์กร (จิระประภา อัคร, 2549 อ้างถึงในธิตารัตน์ สิริวรารุช, 2558)

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงานไว้ดังนี้

1. แนวคิดความผูกพันในงานของ Kahn,1990 โดย Kahn กล่าวว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันในงานนั้น จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบได้แก่ ความเอาใจใส่ (Attention) และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption)

2. แนวคิดความผูกพันในงานของ Schafeli and Bakker (2004) โดยได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันในงานไว้ 3 ประการ คือ

- 1) ด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน (Vigor) คือการที่พนักงานมีระดับความกระตือรือร้นสูงมีความปรารถนาที่จะทุ่มเทแรงกายในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) คือ การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับการงาน รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ มีความทุ่มเทแรงกายให้กับงานอย่างเต็มที่ที่มีความภาคภูมิใจและทำให้งานอยู่เสมอ
- 3) ด้านความใส่ใจในการทำงาน (Absorption) คือการที่พนักงานมีความมุ่งมั่นกับงานมีความสุขในการทำงาน มีสมาธิจดจ่อกับการทำงานอย่างเต็มที่รู้สึกไม่อยากจะเลิกทำงานและอยากให้งานประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

3. แนวคิดความผูกพันในงานของ Harter et al.(2002) โดย harter และคณะได้ศึกษาความผูกพันจากบทบาทการทำงานของพนักงานและจากผลการศึกษาของ The Gallup Organization ที่ศึกษาพนักงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโมเดลความผูกพันในงานของพนักงาน The Gallup Organization ได้ค้นพบคำถามที่ใช้วัดความผูกพันในงานกับพนักงาน 12 ข้อ ผลการศึกษาของ Harter และคณะพบว่ามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างข้อคำถามที่ใช้วัด 12 ข้อกับ อัตราการลาออก (Turnover) การคงอยู่ของพนักงาน (Retention) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร (Profitability) ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรทั้งสิ้น คำถามทั้ง 12 ข้อ ถูกนำมาใช้ในการวัดความผูกพันในงานของพนักงาน (Employee Engagement)

4. แนวคิดความผูกพันในงานของ Bakker and Demerouti (2007) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโมเดลความต้องการของทรัพยากรงาน (The job demands-resources model: JD-R model) ความผูกพันในงานเกิดจากทรัพยากรของงาน (Job resources) เช่น การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือการได้ใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ทำงาน เช่นประสิทธิภาพในและนอกบทบาทหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น และทรัพยากรของงานจะเด่นชัดขึ้นและส่งผลให้พนักงานเกิดศักยภาพด้านแรงจูงใจเมื่อทำงานที่เกิดจากความต้องการในงาน (job demands) สูง ได้แก่ ความเครียด อุปสงค์ทางร่างกาย จิตใจและอารมณ์ในการทำงาน ความขัดแย้งในการทำงาน และความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ ดังนั้นทรัพยากรงานจะมีส่วนในการช่วยลดความต้องการงานลง ส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันในงานนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการผูกพันในงานเป็นการศึกษาทางด้านจิตวิทยาที่บุคคลแสดงออกมาในลักษณะของพฤติกรรมในทางบวก เช่น การทำงานด้วยความตั้งใจ ทำงานด้วยความสุขในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

### 3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรุ่นอายุของบุคคล Generation

ปัจจัยในการทำงานในองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลหลายเจเนอเรชันทำงานอยู่ร่วมกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีทั้งลักษณะเด่น ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความคาดหวังที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความแตกต่างกันของพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้ความแตกต่างของบุคลากรพยาบาลวิชาชีพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงพยาบาลจำเป็นต้องให้ความสนใจ และบริหารบุคลากรการพยาบาลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละเจเนอเรชันเหล่านี้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

#### ความหมาย

Cambridge Advance Learner Dictionary, 2013 อ้างถึงใน อิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558 ให้ความหมายว่า คือประชาชนหรือบุคคลในครอบครัวที่มีอายุใกล้เคียงกัน 23-30 ปี ซึ่งประชากรในรุ่นลูกสืบเผ่าพันธุ์จนมีลูกเป็นของตนเอง

Zemke et al., 2000อ้างถึงใน อิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558 ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน และมีประวัติศาสตร์ ภูมิหลัง ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความเหมือนกันในด้านเจตคติ มุมมอง วิธีการทำงานและบุคลิกภาพ

Weingarte, 2009 อ้างถึงใน อิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558 กลุ่มคนที่เกิดเวลาใกล้เคียงกันมีอายุเหมือนกัน มีช่วงเวลาของประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมที่เหมือนกัน โดยแต่ละช่วงอายุมีเวลาต่างกัน 20 ปี

สรุป Generation คือ กลุ่มคนที่เกิดในเวลาใกล้เคียงกัน มีอายุใกล้เคียงกัน มีวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ที่คล้ายคลึงกัน มีพฤติกรรมที่แสดงออกคล้ายคลึงกัน

#### แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับ Generation การจำแนกรุ่นอายุ

(Zemke, Raines and Filipzak, 2000 อ้างถึงใน อิดารัตน์ สิริวรารุช, 2558) กล่าวว่าความแตกต่างรุ่นอายุนอกจากการสอดคล้องกันของปีเกิดแต่ละรุ่นอายุแล้ว ยังมีความสอดคล้องร่วมกันในด้านเจตคติและประสบการณ์

ด้วย แต่ละรุ่นอายุนั้นถูกกำหนดและมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยได้จำแนกรุ่นอายุเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. Traditionalist หรือ Veterans เกิดในช่วงปี ค.ศ 1922-1945 เป็นกลุ่มที่อยู่ในวันเกษียณอายุราชการ และบางคนเสียชีวิตไปแล้ว
2. Baby Boomers เกิดในช่วงปี ค.ศ 1946-1964 เป็นกลุ่มที่อยู่ในตำแหน่งของผู้นำองค์กร เป็นเจ้าของกิจการ กรรมการบริหารหรือผู้จัดการ
3. Generation X เกิดในช่วงปี ค.ศ 1965-1980 เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่ม Baby Boomers และ Genneration Y กำลังก้าวเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำองค์กร
4. Genneration Y เกิดในช่วงปี ค.ศ 1980-2000 เป็นกลุ่มที่ก้าวเข้าสู่การทำงานในองค์กรต่างๆ (Weingarte ,2009อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช,2558) ศึกษาของพยาบาลหลากหลายรุ่นอายุ ได้จำแนกรุ่นอายุโดยแบ่งเป็น 4 รุ่นได้แก่

- 1.Veterans เกิดในช่วงปี ค.ศ 1922-1945 พยาบาลอาวุโส หรือเกษียณอายุแล้ว
  2. Baby Boomers เกิดในช่วงปี ค.ศ 1946-1964 ผู้บริหาร ทำหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย
  3. Generation X เกิดในช่วงปี ค.ศ 1965-1980 อยู่ในระดับหัวหน้าฝ่าย มองหาความก้าวหน้าให้ตนเอง คอมพิวเตอร์เริ่มมีบทบาทในชีวิต
  4. Generation Y เกิดในช่วงปี ค.ศ 1980-2000 พยาบาลน้องใหม่ หรือพยาบาลปฏิบัติการ เกิดในยุคออนไลน์ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง
- (สุภัทมา ดันตยาภินันท์ , 2554 อ้างถึงใน ธิดารัตน์ สิริวรารุช,2558) ศึกษาความแตกต่างในองค์กรกับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้จำแนกรุ่นอายุ เป็น 4 รุ่นได้แก่

1. Generation B (Baby Boomers) เกิดปี พ.ศ.2489 - 2507 คนในวัยนี้ จะวางแผนชีวิตอิงกับการทำงาน ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทุ่มเทกับงาน เคราพกฎระเบียบ มุ่งหวังที่จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี ทุ่มเทและรักองค์กร
2. Generation X (Extraordinary Generation) เกิดในปี พ.ศ.2508 - 2522 ชอบอะไรง่ายๆ มีแนวคิดและการทำงานแบบรู้รอบด้าน จึงสามารถที่จะทำงานได้ตามลำพัง และยังสามารถทำงานเป็นหนึ่งของทีมได้ดี
3. Generation Y (Why Generation) เกิดปี พ.ศ. 2533 - 2533 ชอบการโต้ตอบมีความมั่นใจสูง ชอบทำงานเพียงลำพัง คาดหวังในการทำงานสูงในเรื่องของรายได้ มีความเป็นผู้นำ มีความคิดแบบก้าวกระโดด ชอบแสดงออก เบื่อง่ายจึงมีแนวโน้มที่เปลี่ยนงานสูง การสร้างสมดุลในชีวิตและหน้าที่การทำงาน

4. Generation M (Millennial Generation) เกิดในปี พ.ศ.2534 – 2540 มีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ ชอบความอิสระ อยากรับเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็ก ไม่ชอบการเป็นลูกจ้าง มั่นใจสูง ชอบแสดงความคิดเห็น ชอบการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบการอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบ

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่ง Generation เป็นการจำแนกตามปีที่เกิด ซึ่งแต่ละ Generation มีความสอดคล้องและความแตกต่างตามรุ่นอายุตามสถานการณ์ที่หลากหลาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือเป็นช่วงเวลาที่บุคคลประสบกับเหตุการณ์ ซึ่งความแตกต่างความหลากหลายใจทยในการบริหารบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

### ข้อเสนอแนะและการวิพากษ์ Work Engagement for Generation

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาแนวทางการกำหนดนโยบายในการดูแลให้พยาบาลวิชาชีพใน Generation ต่างๆ มีอัตราการคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาล ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารการพยาบาล ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและสนับสนุน กลยุทธ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ดังนี้

1.1 กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจเรื่องค่าตอบแทน โดยการปรับรายได้ทั้งอัตราเงินเดือน เงินค่าเวรค่าล่วงเวลา และเงินสวัสดิการต่างๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับภาระงาน และเท่าเทียมกับผู้ร่วมวิชาชีพอื่น

1.2 ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเร่งสร้างกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนส่งเสริมนโยบาย การบริหารจัดการองค์การ ให้เป็นองค์การที่น่าอยู่มีวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ให้ความร่วมมือ บุคลากรมีความสามัคคีในหน่วยงานดูแลกันแบบพี่น้องทั้งเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมอาชีพ บริหารจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารอัตราค่าจ้างให้เพียงพอและเหมาะสม กับภาระงานมีสิทธิเท่าเทียมกันบริหารจัดการจัดสรรให้ผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับลักษณะงาน

1.3 เพิ่มกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความมั่นคงในงาน ซึ่งสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่สนับสนุนนโยบายการบรรจุแต่งตั้งพยาบาลวิชาชีพเป็นข้าราชการ เพื่อเป็นเกียรติศักดิ์ศรีและมีความมั่นคงในงานและไม่ควรมีข้อจำกัด หรือมีความแตกต่างของค่าตอบแทนและรายได้เงินเดือนระหว่างพยาบาลวิชาชีพ

1.4 ผู้บริหารการพยาบาลต้องตระหนักถึงความสำคัญของพยาบาลวิชาชีพใน Generation ต่างๆ ที่มีการคงอยู่ในองค์การ เพื่อป้องกันการเกิดโอกาสขาดแคลนบุคลากรในอนาคต

1.5 ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีความเข้มแข็งในการพิทักษ์สิทธิวิชาชีพพยาบาล ให้ทัดเทียมกับสหสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะเรื่องรายได้เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในงาน

2. ด้านการวิจัย จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ควรมีการศึกษารายละเอียดต่อเนื่อง ดังนี้

2.1 ศึกษาปัจจัยทำนายการคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาลที่มีความหลากหลายในบริบทของโรงพยาบาลอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมการคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาล

2.2 ศึกษาวิจัยต่อเนื่องโดยเพิ่มตัวแปรที่คาดว่าจะมีผลต่อการคงอยู่ในวิชาชีพ เช่น อายุ อายุ การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน หรือเป็นพยาบาลวิชาชีพใน Generation ต่างๆ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขอื่น เพื่อให้สามารถอ้างอิงไปยังกลุ่มที่มีสังคม/บริบทต่างไป

### ๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมในการส่งบุคลากรเพื่อศึกษาต่อ ทำให้บุคลากรสามารถบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารทางการพยาบาล และวิเคราะห์งานวิจัยรวมถึงผลงานวิชาการต่างๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้ตรงตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง การจัดทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้เกิดการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล ลดปัญหาการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ จนทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้บ่อยในประเทศไทยปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพ เพื่อการพัฒนาผลลัพธ์ทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นว่าได้รับการดูแลด้วยหลักวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการในโรงพยาบาล

# หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1 วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการพยาบาล

อธิบายแนวคิด กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ วิเคราะห์มิติตรากำลังและการบริหารจัดการบุคคลากรพยาบาลที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ พัฒนาบุคลากรพยาบาลและสมรรถนะพยาบาลตามบันไดวิชาชีพได้ ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการอ้างรักษาบุคลากรพยาบาลได้

เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากรายวิชาไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ มีการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะของพยาบาลตามบันไดวิชาชีพ การวิเคราะห์และจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาปัญหาการลาออกของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างถูกต้องสูง ทำให้เกิดการระดมทรัพยากรพยาบาล สนับสนุนการลาออกของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงาน โรงพยาบาล จนทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ

## 2 วิชานโยบายและระบบสุขภาพ กฎหมาย และจริยธรรม

อธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์สุขภาพ นโยบาย ระบบบริการสาธารณสุขไทย และการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ อธิบายกฎหมายและจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพและการประกอบวิชาชีพการพยาบาล อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบายและการจัดระบบบริการสุขภาพทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดนโยบาย และการจัดระบบบริการสุขภาพของประเทศไทยในปัจจุบันได้ เสนอแนวทางการใช้ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในการผลักดันให้เกิดนโยบาย การพัฒนาระบบสุขภาพที่ยั่งยืน โดยการประยุกต์แนวคิดภาคีเครือข่ายระบบสุขภาพ เศรษฐศาสตร์สุขภาพ และแนวคิดอื่นๆ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้

เพื่อให้สามารถนำความรู้ได้จากรายวิชาไปใช้ในการจัดการสถานการณ์สุขภาพในโรงพยาบาล ผังกวดเกี่ยวกับนโยบายระบบบริการสุขภาพในโรงพยาบาล การพัฒนาระบบสุขภาพเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และพัฒนาระบบบริการสุขภาพเพื่อให้บริการได้รับประโยชน์สูงสุด เกิดความพึงพอใจในบริการทางการแพทย์ เข้าใจกฎหมาย และจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพ และการประกอบวิชาชีพ

## 3 วิชาการบริหารการพยาบาลขององค์กรพยาบาล

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรพยาบาลได้ อธิบายแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารได้ เสนอแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทางการพยาบาลได้ คิดวิเคราะห์และวางแผนดำเนินการพัฒนาองค์กรพยาบาลได้

เพื่อให้สามารถนำความรู้ได้จากรายวิชาไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การพัฒนาศักยภาพ การประเมินผลการทำงานกับบุคลากร การสร้างวินัยบุคลากร เช่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในกรณีของความเครียดในสุขภาพ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร เช่น กำหนดนโยบายความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่งโดยผลงาน ความสามารถมากกว่าอาวุโส

## 4 วิชาทฤษฎีและแนวคิดทางการพยาบาล

อธิบายวิธีการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสุขภาพโดยใช้ทฤษฎีการพยาบาลและแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลได้ อธิบายการสร้างกรอบแนวคิดในการปฏิบัติ การวิจัยทางพยาบาลศาสตร์ได้ วิเคราะห์และประเมินบทความวิจัยหรือบทความทางวิชาการที่นำทฤษฎีการพยาบาลไปใช้ในการปฏิบัติทางการพยาบาลได้ มีแนวทางในการประยุกต์ทฤษฎีการพยาบาล แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลในการปฏิบัติการบริหาร หรือการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์ได้

เพื่อให้สามารถนำความรู้ได้จากรายวิชาไปใช้ในการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสุขภาพหรือปัญหาที่พบในหน่วยงาน หรือองค์กรพยาบาลแก้ปัญหาที่พบแบบประยุกต์ร่วมกับทฤษฎีการพยาบาล หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล ในการปฏิบัติ การพยาบาลและการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาล รวมถึงการนำทฤษฎีการพยาบาล เพื่อใช้ในการทำทฤษฎีการพยาบาลศาสตร์ เพื่อพัฒนาการพยาบาลและการบริหารการสุขภาพ

## 5 วิชาการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการการพยาบาล

วิเคราะห์ภาวะผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ ในการจัดการการพยาบาลรวมสมัย สามารถวิเคราะห์ปัญหาสุขภาพและพัฒนาภาวะผู้นำทักษะผู้นำเพื่อนำ การเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพและระบบบริการพยาบาล สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญสู่ความก้าวหน้าในเส้นทางวิชาชีพของตนเองได้

เพื่อให้สามารถนำความรู้ได้จากรายวิชาไปใช้ในการพัฒนาผู้นำการพยาบาล โดยกระบวนการแนวคิด ทฤษฎี หลักการระดมความคิด-ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลง การจัดการ การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรพยาบาล เพื่อจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาลให้มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริการการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพและการพยาบาล เพื่อให้ได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ ปลอดภัย คุ้มค่า ประสิทธิภาพสูง

## 6 วิชานวัตกรรมและสารสนเทศทางการบริหารการพยาบาล

อธิบายแนวคิด ทฤษฎีหลักการนวัตกรรมและสารสนเทศในการบริหารการพยาบาลได้ วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลได้ เสนอแนวทางการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลได้ เสนอแนวทางการพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพ เพื่อการพัฒนาผลลัพธ์ทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม

เพื่อให้สามารถนำความรู้ได้จากรายวิชาไปใช้ในการพัฒนาในการสร้างและส่งเสริมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางสุขภาพ เพื่อการพัฒนาผลลัพธ์ทางการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม ทำให้ได้รับบริการที่ดีความเชื่อมั่นไว้ได้บริการดูแลด้วยหลักวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดการพัฒนาระบบขององค์กร ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานนวัตกรรมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำนวัตกรรมเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายในการใช้งาน

จัดทำโดยนางสาวรณกรรณ เป็ลยีนโต

