

สร้างคุณค่าเพื่อการคงอยู่ของพยาบาล Gen X และ Gen Y

ยุริพรรณ วณิชโยบล*

ศิริพร แยม์นิล**

กมลพร สอนศรี***

บทคัดย่อ

พยาบาลวิชาชีพเป็นทุนมนุษย์ด้านสุขภาพของระบบบริการสุขภาพ เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าทางวิชาชีพ ผู้ที่สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ ต้องมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญ ทักษะ ความรู้ในงานการพยาบาล ซึ่งได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์ปฏิบัติงานการพยาบาลผู้ป่วย ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา จำนวนผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้น ระบบบริการสุขภาพมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อัตราการล้มเหลวของพยาบาลวิชาชีพไม่เพียงพอในการดูแลผู้ป่วย แม้ว่าการทบทวนสถานการณ์สุขภาพมีการเร่งผลิตบุคลากรพยาบาล แต่ไม่สามารถบรรจุเป็นข้าราชการได้ทั้งหมด อีกทั้งภาระงานที่มากขึ้น ทำให้เกิดการลาออก ซึ่งเป็นการสูญเสียทั้งความเชี่ยวชาญและต้นทุนการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการสร้างคุณค่าเพื่อการธำรงรักษาให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในระบบบริการสุขภาพจนเกษียณอายุราชการ ช่วยให้ประชาชนได้รับการดูแลที่มีคุณภาพมาตรฐาน และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการสุขภาพ ซึ่งพยาบาลกลุ่ม generation X และกลุ่ม generation Y เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีความต้องการที่แตกต่างกัน บทความวิชาการนี้จึงเป็นการสังเคราะห์วรรณกรรมและนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลกลุ่ม generation X และกลุ่ม generation Y ในประเด็น (1) แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรพยาบาล และ (3) แนวทางการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาลเพื่อการคงอยู่ในองค์กร อันที่จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านการพยาบาลขององค์กรพยาบาลในส่วนของ การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรหรือระบบบริการสุขภาพภาครัฐต่อไป

คำสำคัญ: สร้างคุณค่า, การคงอยู่, พยาบาล Gen X Gen Y

* หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

** รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

*** รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Corresponding e-mail: yureephan3@hotmail.com

Creating value for the retention of Gen X and Gen Y nurses

Yureephan Vanichayobol*

Siriporn Yamnill**

Gamolporn Sonsri ***

Abstract

Registered nurses are the health human capital of the health service system. A valuable professional human resource who can practice nursing must have accumulated expertise, skills, and knowledge in nursing from their training and experience nursing patients. During the past 20 years, the number of patients has increased. The health service system is growing rapidly. As a result, the number of professional nurses is insufficient to care for the patients. Although the Ministry of Public Health has accelerated the production of nursing personnel, it cannot be all civil servants. In addition, the workload increased, causing a resignation. This is a loss of both expertise and the cost of human resource development. Therefore, the creation of value for the retention of nursing personnel in the health service system until retirement helps people to receive quality and standard care and increases the effectiveness of health services. Generation X and Generation Y nurses make up the majority of the staff currently working and have different demands. This academic paper, therefore, synthesizes the literature and presents issues related to the persistence of Generation X and Generation Y nursing personnel on the issues of (1) the concept of persistence in the organization; (2) factors affecting the persistence of the nurses in the organization; and (3) guidelines for creating value for nursing personnel for retention in the organization, which can be useful for application in human capital management in nursing organizations in the aspect of maintaining personnel in the organization or the public health service system.

Key words: Creating Value, Retention, Gen X and Gen Y Nurses

* Doctor of Public Administration Program in Public Policy and Public Management, Social Sciences Department, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

** Associate Professor of Public Administration Program in Public Policy and Public Management, Social Sciences Department, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

*** Associate Professor of Public Administration Program in Public Policy and Public Management, Social Sciences Department, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

Corresponding e-mail: yureephan3@hotmail.com

บทนำ

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (human capital) เป็นหลักการบริหารในยุคปัจจุบันที่มีแนวคิดแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเดิม โดยเปลี่ยนมุมมองจากคนคือค่าใช้จ่าย (cost) เป็นสินทรัพย์ (asset) เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปทรัพยากรบุคคลจะไม่เสื่อมสภาพ แต่กลับเพิ่มมูลค่าจากความเชี่ยวชาญที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ทั้งจากการอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมและการทำงาน¹ รูปแบบการบริหารจัดการจึงมุ่งเน้นการบริหารพัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน เป็นการประสานความเชี่ยวชาญและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร รวมไปถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น และผลผลิตที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศ²⁻³ มนุษย์เป็นเสมือนคลังความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ทุนมนุษย์จึงหมายถึงทุนแห่งปัญญา ทุนทางสังคม และทุนด้านองค์กร³ ที่มีค่าควรแก่การธำรงรักษาไว้ให้คงอยู่ในองค์กรจนเกษียณอายุงาน แนวคิดทุนมนุษย์มีการนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย โดยนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2545-2549) จนถึงฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี รวมถึงยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (people excellence) ของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพทุกสาขาให้มีศักยภาพ ธรรมภิบาล และความสุขในการทำงาน⁴

“การพยาบาลเป็นการปฏิบัติกับชีวิตและสุขภาพของมนุษย์ทุกวัย ทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว กลุ่มคน และชุมชนในทุกภาวะสุขภาพ โดยบูรณาการความรู้ศาสตร์ทางการแพทย์ ศาสตร์ทางการแพทย์ ศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง หลักฐานเชิงประจักษ์ จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ศิลปะการพยาบาล กฎหมาย

และประสบการณ์”⁵ จากความรับผิดชอบภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ บุคลากรทางการพยาบาลจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าทางวิชาชีพ ผู้ที่สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ นั้นต้องจบการศึกษาหลักสูตรการพยาบาลศาสตรระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สอบผ่าน ขึ้นทะเบียน และมีใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ รวมถึงต้องมีการฟื้นฟูความรู้ผ่านการอบรมระยะสั้นหรืออบรมหลักสูตรเฉพาะทางสาขาต่าง ๆ และมีหน่วยคะแนนการศึกษาต่อเนื่องอย่างน้อย 50 หน่วยเพื่อใช้ต่ออายุใบอนุญาตทุก 5 ปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติการพยาบาลที่ให้กับผู้รับบริการถูกต้องตามหลักทางวิชาการพยาบาล เป็นไปตามมาตรฐาน และมีคุณภาพ⁵ จะเห็นได้ว่าการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานการพยาบาลได้จากการฝึกอบรมและปฏิบัติงานการพยาบาลผู้ป่วยโดยตรง องค์ความรู้ที่มีจึงมีทั้งส่วนที่เป็น tacit และ explicit knowledge ซึ่งใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในความรับผิดชอบของตนเองให้มากยิ่งขึ้น และหากมีการถ่ายทอดแบ่งปันไปยังกลุ่มเพื่อน รุ่นน้อง เครือข่าย และองค์กรคู่เทียบ จะเป็นการเพิ่มมูลค่าของงานให้กว้างออกไปในระดับองค์กรและประเทศ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบุคลากรพยาบาลเป็นทุนมนุษย์ซึ่งมีการเพิ่มมูลค่าอย่างต่อเนื่อง¹ และจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพื่อการสร้างคุณค่าและธำรงรักษา

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ระบบบริการสุขภาพมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว จำนวนผู้รับบริการเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด สืบเนื่องจากพฤติกรรมสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้เพิ่มอุบัติการณ์โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ร่วมกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ ประชาชนมีอายุยืนยาวมากขึ้น จากนวัตกรรมด้านการรักษาที่มีประสิทธิภาพ⁶ ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2560 กระทรวงสาธารณสุขจึงมีนโยบาย

และดำเนินการเร่งผลิตบุคลากรพยาบาลเพิ่มขึ้น โดยผลิตได้เฉลี่ยปีละ 10,843 คนต่อปี สัดส่วนพยาบาลต่อประชากรในปี พ.ศ. 2563 จึงลดลงเป็น 1 ต่อ 371 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2558 ที่มีสัดส่วน 1 ต่อ 436⁷ อย่างไรก็ตาม จากรายงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาระงานและกำลังคนพยาบาลวิชาชีพสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อัตราเพิ่มของภาระงานปี พ.ศ. 2558 คิดเป็นร้อยละ 59.75 ของปี พ.ศ. 2550 ในขณะที่อัตราเพิ่มของพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 25.48 แสดงถึงยังคงมีการขาดแคลนในระยะยาว แม้จะมีการเร่งผลิตบุคลากรพยาบาล ทั้งนี้สาเหตุหลักของการขาดแคลนเกิดจากการสูญเสียบุคลากรออกจากระบบบริการสุขภาพ⁸

การวิเคราะห์ข้อมูลพยาบาลวิชาชีพปี พ.ศ. 2558-2560 พบว่า กระทรวงสาธารณสุขสูญเสียบุคลากรพยาบาล ร้อยละ 2.71, 2.99 และ 3.29 ตามลำดับ⁹ โดยกลุ่ม young nurse หรือมีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปีลาออก เนื่องจาก (1) เป็นลูกจ้างวิชาชีพไม่มีกรอบตำแหน่งการบรรจุเป็นข้าราชการ (2) ต้องการปฏิบัติงานในภาคเอกชนที่มีผลตอบแทนสูงกว่า (3) ต้องการมีอิสระและความยืดหยุ่นของเวลาปฏิบัติงาน และ (4) ต้องการความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว สำหรับกลุ่ม Middle nurse หรือปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี ลาออก เนื่องจาก (1) ไม่มีความก้าวหน้าในงาน กรอบตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นมีจำกัด (2) ขาดความสมดุลระหว่างการทำงานและครอบครัว (3) เบื่อหน่ายหรือหมดไฟในการทำงาน และ (4) ภาระงานมาก เครียด และส่งผลกระทบต่อภาวะสุขภาพ¹⁰⁻¹¹ นอกจากนี้ มีรายงานวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และภาวะหมดไฟมีความสัมพันธ์และสามารถทำนายความตั้งใจในการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ¹¹ ซึ่งส่งผลโดยตรงให้เกิดความขาดแคลนของบุคลากรพยาบาลทั้งในด้านจำนวนและทุนมนุษย์ขององค์กร

การขาดแคลนกำลังคนทางการพยาบาลอาจส่งผลกระทบต่อผู้ป่วยได้รับการดูแลล่าช้าหรือไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐาน พยาบาลปฏิบัติงานล่วงเวลาเกินกว่ามาตรฐานชั่วโมงการทำงานและเจ็บป่วย หน่วยบริการและระบบบริการสุขภาพของประเทศจำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งด้านจำนวนและความเชี่ยวชาญ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าภาระงานมีมากกว่าอัตรากำลัง แต่ความรับผิดชอบที่มีผลต่อชีวิตของผู้ป่วยยังคงเป็นเหตุผลให้พยาบาลวิชาชีพทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการพยาบาลและไม่เกิดความเสี่ยงกับผู้ป่วย ผลที่ตามมา คือ ความเหนื่อยล้า การเจ็บป่วย และลาออกในที่สุด¹² ซึ่งเป็นวัฏจักรที่ส่งผลกระทบต่อไม่มีที่สิ้นสุดหากไม่สามารถธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่ในระบบและแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรพยาบาลในภาครัฐ

แนวคิดการคงอยู่จึงมีการนำมาใช้ในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจอยู่ในองค์กร ทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ และไม่คิดลาออก เพื่อคงไว้ซึ่งทุนมนุษย์และเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มรวมถึงให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรที่มี generation แตกต่าง บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์วรรณกรรมและนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลกลุ่ม generation X และกลุ่ม generation Y ซึ่งมีมากที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรพยาบาล และแนวทางการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาลเพื่อการคงอยู่ในองค์กร อันที่จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านการพยาบาลขององค์กรพยาบาลในส่วนของการธำรงรักษานักวิชาการให้คงอยู่ในองค์กรหรือระบบบริการสุขภาพภาครัฐจนเกษียณอายุราชการต่อไป

แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร (retention)

การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรยังคงปฏิบัติงานเดิมหรืออยู่ในองค์กรเดิมจนถึงปัจจุบัน รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มีความจงรักภักดี และทุ่มเทตั้งใจจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจนสิ้นสุดการจ้างงานหรือเกษียณอายุราชการด้วยความสมัครใจ โดยไม่มีความคิดหรือมีลาออกจากงาน ดังนั้น หากสามารถธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรได้นานเสมือนเป็นการธำรงรักษาผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะขององค์กรไปพร้อมกัน¹³ เช่นเดียวกันกับบุคลากรทางการพยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มวิชาชีพขาดแคลน ต้องการผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพยาบาลเพื่อให้การดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐาน มีคุณภาพ ป้องกันความผิดพลาดเคลื่อนจากการดูแล ผู้ป่วยมีความปลอดภัยและทุเลาหายจากการเจ็บป่วยตามแผนการพยาบาล¹⁴⁻¹⁶ แนวคิดการคงอยู่ในองค์กรมีการอธิบายไว้ในหลายแง่มุม ดังนี้

1. แนวคิด The Meso Paradigm¹⁷ อธิบายว่า การคงอยู่ในองค์กรมีปัจจัยเชิงสาเหตุมาจากการบูรณาการระหว่างปัจจัยระดับจุลภาคหรือปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยระดับมหภาคหรือปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์กร และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดนี้สามารถอธิบายพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อการคงอยู่ของบุคลากรได้ชัดเจนครอบคลุมปัจจัยภายในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก

2. แนวคิดของเมทิสและแจ๊คสัน¹⁸ อธิบายว่าการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรได้นั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ (1) คุณลักษณะขององค์กรและการจัดการ (2) สัมพันธภาพในการทำงาน (3) ความสมดุลระหว่าง

ชีวิตและการทำงาน (4) ผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และประโยชน์ที่ได้รับ (5) การพัฒนาบุคลากร และ (6) นโยบายและการบริหารของผู้นำองค์กร แนวคิดนี้สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์กรต่อการคงอยู่ของบุคลากร ผลการศึกษาสามารถนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยสาเหตุที่แท้จริง

3. แนวคิดของทาวนตันและคณะ¹⁹ อธิบายว่า บุคลากรที่ตั้งใจคงอยู่ในงานจะมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านบุคลากร ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ภาวะครอบครัว เป็นต้น (2) ด้านภาระงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่ การมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น (3) ด้านองค์กร ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้าในงาน สิ่งแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร เป็นต้น และ (4) ด้านผู้บริหาร ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร การบังคับบัญชา รูปแบบการบริหารงาน เป็นต้น แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สะท้อนปัจจัยสาเหตุเชิงลึกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันที่จะนำไปสู่การคงอยู่ของบุคลากร

แนวคิดการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรพยาบาลมีความตั้งใจ และคงอยู่ในงานการพยาบาลขององค์กรภาครัฐจนเกษียณอายุราชการนั้น บุคลากรจะต้องได้รับการส่งเสริมปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรพยาบาลและระบบบริการสุขภาพจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่สัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากร รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยส่งเสริมการคงอยู่ของบุคลากร พยาบาล

ปัจจัยที่มีผลต่อการคิดหรือตัดสินใจคงอยู่ในงานของบุคลากรพยาบาลมีทั้งปัจจัยที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งผู้บริหารองค์กรพยาบาลสามารถนำไปปรับใช้ในการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาลเพื่อการคงอยู่ให้เหมาะสมได้ตามบริบท ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลโดยตรง (direct factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ที่ไม่แตกต่างกันของบุคลากรพยาบาลกลุ่ม gen X และ gen Y

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment/ engagement) เป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร พฤติกรรมการแสดงออกถึงความผูกพัน แบ่งเป็น 3 ด้าน²⁰ คือ (1) ด้านจิตใจ (affective commitment) เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ยอมรับทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง และมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร (2) ด้านการคงอยู่ (continuance commitment) แสดงออกโดยการทำงานอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีความคิดที่จะย้ายหรือเปลี่ยนที่ทำงาน เชื่อว่าการอยู่กับองค์กรจะเป็นผลดีและมีประโยชน์กับตนเอง และ (3) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) เป็นการแสดงออกถึงความจงรักภักดีและตอบสนององค์กรที่มีคุณประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งเป็นผลจากบรรทัดฐานและจริยธรรมภายในตัวบุคคล เมื่อบุคลากรพยาบาลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกด้านบวก จะมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนางาน สร้างผลงานและชื่อเสียงให้กับองค์กร ความผูกพันจึงเป็นปัจจัยสำคัญให้บุคลากรอยู่ในองค์กรต่อไป

ปัจจัยความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) เป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับงาน ความรู้สึกที่ดีต่องานเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ และตั้งใจปฏิบัติงาน

บุคลากรจะพึงพอใจในงานเมื่อพึงพอใจต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย (1) เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ (2) ความเป็นอิสระของวิชาชีพในการใช้ความรู้และสร้างสรรค์ผลงาน (3) ลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (4) นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ ขององค์กร (5) สถานภาพหรือภาพลักษณ์ของวิชาชีพทั้งจากตนเองและการมองจากผู้อื่น และ (6) การมีปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ²¹ ดังนั้น เมื่อบุคลากรพยาบาลมีความอิสระระหว่างวิชาชีพกับผู้บริหาร อิสระในการคิดริเริ่มงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน และได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวัง บุคลากรพยาบาลจะมีเจตคติที่ดีและพึงพอใจในงาน ส่งผลให้ต้องการอยู่ในงานที่ตนเองพึงพอใจให้นานที่สุด

2. ปัจจัยที่มีผลโดยอ้อมจะส่งผลต่อปัจจัยที่มีผลโดยตรง (direct-indirect factors) อาจเหมือนหรือต่างกันในกลุ่มบุคลากรพยาบาลกลุ่ม gen X และ gen Y

ปัจจัยด้านบุคคล

(1) ความแตกต่างของ generation โดยบุคคลที่ generation ต่างกันจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ต่างกัน อาจส่งผลต่อมุมมองที่มีต่องานและองค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีความหลากหลายของ Generation จึงต้องการความหลากหลายของการบริหารจัดการบุคลากร แบ่งเป็น

- กลุ่ม generation X (gen X) คือ ประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2507-2519 (ค.ศ. 1964-1976) ซึ่งเป็นยุคที่พ่อและแม่ทำงานนอกบ้าน บุคคลในกลุ่มนี้ต้องเรียนรู้ แสวงหาโอกาส และพึ่งพาความรู้ความสามารถของตนเอง ส่งผลให้มีความเป็นปัจเจกบุคคล (individualist) อุปนิสัยในการทำงานจะชอบการพัฒนา ความก้าวหน้า และท้าทายในการทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานอยู่เสมอ ใช้หลัก

วาระสํารองการพยาบาล

การทำงานแบบ work smart, not harder ต้องการความเป็นอิสระและการยอมรับทางสังคม มีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานกับชีวิต (work-Life balance) มีความยืดหยุ่น มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงได้ดี²² ดังนั้น การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเป็นอิสระและยืดหยุ่นจะสนับสนุนความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรพยาบาล gen X ได้มากขึ้น²³

- กลุ่ม generation Y (gen Y) คือ ประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520-2542 (ค.ศ. 1977-1999) เป็นยุคที่ได้รับการดูแลอย่างดีจากพ่อและแม่ และพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ชอบความรวดเร็ว และความหลากหลาย ไม่ชอบการทำงานในสิ่งเดิม ๆ หรือเป็นทางการ อุปนิสัยในการทำงานจะชอบทำงานเป็นทีม ไม่ทำตามกฎระเบียบหรือวิธีการเดิม ๆ ไม่ชอบคำสั่งหรือคำแนะนำเชิงบังคับ ใช้ข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์และเทคโนโลยีช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นจึงแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ คาดหวังและมุ่งความสำเร็จมากกว่าการวางแผนหรือให้ความสำคัญกับวิธีการ แต่มักมีความอดทน ยึดมั่นผูกพัน หรือภักดีต่อองค์กรต่ำ และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่าจำนวนเงินหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น²² ดังนั้น การเข้าถึงอย่างไม่เป็นทางการ การมอบหมายงานที่หลากหลายและท้าทาย สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน จะสามารถลดความเบื่อหน่าย ช่วยให้พยาบาล gen Y มีความสุขในการทำงานมากขึ้น²³

(2) ภาวะสุขภาพ กลุ่มบุคลากรพยาบาลที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับภาวะสุขภาพ จะมีการรับรู้ถึงความใส่ใจและได้รับการดูแลจากองค์กร จึงเพิ่มความพึงพอใจและความตั้งใจคงอยู่¹⁵ ส่วนใหญ่พบในกลุ่มที่ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี หรือกลุ่ม gen X

(3) รายได้ ค่าตอบแทน สัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลที่มีความจำเป็นต้องใช้จ่ายในครอบครัว ซึ่งหากมีความสมดุลของรายได้และรายจ่าย บุคลากรพยาบาลจะยังคงอยู่ในองค์กร^{10,15} ซึ่งพบได้ทั้งในกลุ่ม gen X และ gen Y

(4) การรับรู้คุณค่าของงานการพยาบาลว่าเป็นงานที่เสียสละ มุ่งมั่นช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ช่วยเหลือผู้ที่เจ็บป่วยให้มีสุขภาพดี เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับและยกย่องของสังคม บุคลากรพยาบาลที่มีความภาคภูมิใจและรู้สึกมีคุณค่าในวิชาชีพการพยาบาลจะมีความยึดมั่นผูกพันกับวิชาชีพ และตั้งใจปฏิบัติงานการพยาบาล¹⁰ ซึ่งส่วนใหญ่พบในกลุ่มที่ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี หรือกลุ่ม gen X

ปัจจัยด้านองค์กร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดี รับฟังและร่วมแก้ไข ปัญหา บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยการสร้างโอกาส ความก้าวหน้า การทำงานเป็นทีม มีระบบพี่เลี้ยง แผนการเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์ โปร่งใส และเป็นธรรม ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีศักดิ์ศรี และดูแลให้ได้รับสวัสดิการที่พึงได้^{13,24} ปัจจัยด้านองค์กรส่วนใหญ่พบในกลุ่มที่ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี หรือกลุ่ม gen X

ด้านสิ่งแวดล้อมและลักษณะงาน

(1) ความสมดุลของงานกับชีวิต เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรพยาบาล gen X และ gen Y มากที่สุด ลักษณะงานที่มีความสมดุลของงานกับชีวิต คือ งานที่พยาบาลมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดตารางปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นของการแลกเปลี่ยนเวรหรือการลางาน สามารถจัดการเวลาให้กับตนเอง ครอบครัว และงานในความรับผิดชอบ ส่งผลให้ตนเองและครอบครัวมีความสุข^{23,24}

(2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานขององค์กร ได้แก่ ร่วมตัดสินใจในกระบวนการดูแลรักษา

การบริหารงาน และการพัฒนาคุณภาพงาน ความรู้สึกมีคุณค่า บรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร มีผลต่อความผูกพันและความตั้งใจที่จะคงอยู่^{13,25}

(3) ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยลักษณะของงานที่ตรงกับความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีโอกาสประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า และมั่นคง โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐ การได้รับบรรจุเป็นข้าราชการ และมีตำแหน่งสูงขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลภาคภูมิใจและผูกพันกับงาน^{13,15,23}

(4) สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย ชีวิตและทรัพย์สิน การมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ออกกำลังกาย สถานเลี้ยงเด็กหรือผู้สูงอายุ ห้องพักหรือหอพัก เครื่องมือเพียงพอ ทันสมัย และส่งเสริมการเรียนรู้ จะเพิ่มแรงจูงใจในการคงอยู่^{10,15}

(5) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียว การบริหารจัดการมีแบบแผนที่ดี มีวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน บุคลากรความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นส่วนหนึ่งกับวัฒนธรรมองค์กร จะมีผลอย่างมากต่อความจงรักภักดี ตั้งใจรักษาไว้ซึ่งความดีงาม และเผยแพร่ชื่อเสียงองค์กร¹⁶

แนวทางการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาลเพื่อการคงอยู่ในองค์กร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลทั้งในกลุ่ม generation X และ generation Y สะท้อนถึงสิ่งที่บุคลากรพยาบาลคาดหวังจากองค์กรและระบบบริการสุขภาพของประเทศ บุคลากรต้องการทั้งปัจจัยสนับสนุนการทำงานและปัจจัยส่งเสริมการรับรู้ที่ดีที่มีต่อองค์กร หากบุคลากรพยาบาลได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังจะส่งผลให้บุคลากรรับรู้ได้ว่าตนเองมีคุณค่าสำหรับองค์กร และตั้งใจคงอยู่ในงานในที่สุด แนว

ทางการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาลเพื่อการคงอยู่ในองค์กรจึงเป็นแนวทางการทำความเข้าใจและสร้างคุณค่าด้วยการตอบสนองในสิ่งที่บุคลากรคาดหวัง ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และนโยบาย

แนวทางการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาล

กลุ่ม generation X

ควรมุ่งเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้โอกาสในการสร้างผลงาน และยกย่องให้เกียรติในการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ดังนี้

1. ระดับบุคคล

โดยการส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและงานในความรับผิดชอบ ผ่านการปฏิบัติ การพยาบาลประจำวันกับผู้ใช้บริการและทีมการพยาบาล การเป็นผู้นำและต้นแบบกับบุคลากรรุ่นใหม่ และให้อิสระในการตัดสินใจ¹⁶

2. ระดับองค์กร โดย

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานพยาบาล gen X ซึ่งมีภาระงานทั้งด้านการปฏิบัติการพยาบาล บริหาร วิชาการ และพัฒนาคุณภาพ องค์กรพยาบาลควรมีการวิเคราะห์และมอบหมายงานให้สอดคล้องกับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ มีความยุติธรรมทั้งปริมาณงานและโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน และมอบหมายงาน non-nursing ให้บุคลากรกลุ่มอื่นรับผิดชอบ เช่น อรการ ผู้ช่วยเหลือคนไข้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้เต็มศักยภาพ และมีชั่วโมงการทำงานเหมาะสม^{8,12}

2.2 เสริมสร้างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้พยาบาล gen X มีส่วนให้เห็นในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพองค์กร มีอิสระในการตัดสินใจภายใต้อำนาจหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) จะสนับสนุนให้บุคลากรคงอยู่ในงานเพื่อรับผิดชอบให้งานบรรลุเป้าหมาย²⁵

2.3 ส่งเสริมทักษะความเชี่ยวชาญ โดยองค์กรพยาบาลมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในสาขาความเชี่ยวชาญที่องค์กรต้องการและแผนการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับผู้มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง ความก้าวหน้าสนับสนุนให้บุคลากรตั้งใจแสดงผลงานที่ดีตามที่ได้รับมอบหมายไว้อย่างเต็มที่²⁴

2.4 สนับสนุนแรงจูงใจในการทำงาน โดยองค์กรพยาบาลสนับสนุนปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจสำหรับพยาบาลกลุ่ม gen X ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามภาระรับผิดชอบ มีส่วนร่วมตัดสินใจทางการบริหาร สดส่วนชั่วโมงการทำงานบริหารบริการ และชีวิตส่วนตัว และการดูแลสุขภาพ¹⁶

2.5 บริหารจัดการความเหนื่อยหน่ายและภาวะหมดไฟ ด้วยการเพิ่มโอกาสในงานและสร้างประสบการณ์ใหม่ เช่น ให้ออกไปศึกษาต่อในสาขาที่สนใจ เปิดโอกาสให้เลือกงานหรือหมุนเวียนงาน มอบหมายงานที่เป็นตัววัดความสำเร็จขององค์กร ให้โอกาสวางแผนความสมดุลของงานและชีวิตด้วยตนเอง ส่งเสริมและฟื้นฟูทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมอบหมายการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น เป็นต้น²⁵

3. ระดับนโยบาย โดย

3.1 สร้างความเข้มแข็งของสถานภาพวิชาชีพ เนื่องจากพยาบาล gen X ปฏิบัติงานในวิชาชีพมาเป็นเวลานาน จึงเป็นต้นแบบที่ดี ดังนั้นการมีนโยบายให้องค์กรพยาบาลจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงวิชาชีพ และระบบการดูแลแบบพี่น้องลดช่องว่างระหว่าง generation ในวิชาชีพ รวมถึงให้บทบาทเป็นผู้สอน ผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม ในการพัฒนาคณะใหม่ เมื่อรับรู้คุณค่าของตนเองในวิชาชีพ บุคลากรจะคงอยู่และไม่คิดลาออก¹⁶

3.2 มีนโยบายลดความเหลื่อมล้ำระหว่างวิชาชีพ ทั้งในประเด็นค่าตอบแทน บทบาทในระบบ

บริการสุขภาพ และการบริหารความสำเร็จของระบบสุขภาพ เป็นการให้คุณค่ากับคำว่า “ทีมสุขภาพ” ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น⁸

3.3 มีนโยบายด้านอัตราค่าจ้าง เช่น การกระจายอัตราค่าจ้างตามภาระงาน การกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม การเลื่อนไหลของตำแหน่งที่สูงขึ้น ยกเลิกหลักเกณฑ์การยุบเลิกตำแหน่งว่างเพื่อใช้สำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น และยกเลิกอัตราเงินเดือนเดิมขึ้น เป็นต้น การสร้างคุณค่าด้วยภาระงานที่เหมาะสมเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานจนเกษียณอายุราชการ⁸

แนวทางการสร้างคุณค่าบุคลากรพยาบาลกลุ่ม Generation Y

ควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความหลากหลาย ยืดหยุ่น และแสดงให้เห็นว่าเป็นทีมเดียวกัน ดังนี้

1. ระดับบุคคล

โดยการส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลกลุ่ม gen Y เรียนรู้การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากร gen อื่น เช่น การจับคู่ทำงาน การมอบหมายงานเป็นกลุ่ม กีฬา สันทนาการ เป็นต้น เพิ่มคุณค่าในงานจากความไว้วางใจของทีม²³

2. ระดับองค์กร โดย

2.1 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญ โดยใช้ข้อมูลระดับความรู้ความสามารถ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรพยาบาลในองค์กรเพื่อจัดทำแผนเสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมประสบการณ์ให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานตามเกณฑ์และเป็นธรรม²⁵ โดยไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มข้าราชการ

2.2 ส่งเสริมความก้าวหน้า โดยจัดทำแผนการบรรจุเป็นข้าราชการในกลุ่มพยาบาลลูกจ้างวิชาชีพ และแผนการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในกลุ่มข้าราชการ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ เป็นธรรม และเหตุผล

เป็นที่ยอมรับสอดคล้องทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหารระดับสูง^{23,25}

2.3 เพิ่มประสิทธิภาพระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน โดยควบคุม กำกับให้การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสอดคล้องกับระเบียบ มีความเหมาะสมกับภาระงานและผลการปฏิบัติงาน เพิ่มการรับรู้ต่อระบบบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลให้กับบุคลากร¹⁶

2.4 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานพยาบาล gen Y โดยปรับรูปแบบการมอบหมายงาน การปฏิบัติงาน เวิร์กผลัด และการติดตามกำกับ การปฏิบัติงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการออกแบบ ยอมรับในความคิดสร้างสรรค์หากไม่ผิดกฎระเบียบ มีช่องทางสื่อสารคำชมเชยและแสดง ผลงานที่เป็นตัวอย่างที่ดีแบบสาธารณะ เป็นการเพิ่มคุณค่าจากความภาคภูมิใจในงานและการเป็นที่ยอมรับ²³

2.5 ปรับรูปแบบการบริหารให้มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับกลุ่ม gen Y รับฟัง และให้ทางเลือกมากกว่าการใช้คำสั่ง สนับสนุนเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมให้ทำงานภายใต้กฎระเบียบ จรรยาบรรณ และจริยธรรมวิชาชีพ ผ่านการดูแลผู้ป่วย เป็นการสร้างคุณค่าจากความเข้าใจในความเป็นบุคคล สนับสนุนให้เต็มใจปฏิบัติและลดความเครียดในการทำงาน²⁵

2.6 เสริมสร้างความพึงพอใจในงาน โดยเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่มีความพร้อมและความเพียงพอของสิ่งสนับสนุนการทำงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศ (orientation) การมีระบบพี่เลี้ยง (preceptorship) การมีระบบให้คำปรึกษา (mentorship) และการสอน (coaching) เป็นต้น ความพร้อมด้านการทำงาน เช่น วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น

การดูแลสุขภาพ อาชีวอนามัย ห้องพัก หอพัก การดูแลความปลอดภัยชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น²⁴

2.7 สร้างสมดุลของงานกับชีวิตในองค์กร ซึ่งองค์กรพยาบาลที่มีภาวะขาดแคลนกำลังคนพยาบาล และมีปัญหาจำนวนชั่วโมงการทำงานเวิร์กผลัดของพยาบาลเกิน สามารถส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีโดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมกันออกแบบการจัดตารางเวรผลัดให้มีความยืดหยุ่นแต่ไม่กระทบกับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการพยาบาล รวมถึงเหมาะสมกับความหลากหลายของบุคลากร gen Y เป็นการลดความเครียดและเพิ่มความตั้งใจในงานที่รับผิดชอบ²⁵

3. ระดับนโยบาย โดย

3.1 สร้างความเข้มแข็งของสถานภาพวิชาชีพ โดยมีนโยบายปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ด้วยการจัดและสนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลกลุ่ม gen Y เข้าร่วมกิจกรรมหมู่ที่แสดงถึงสัญลักษณ์เชิงวิชาชีพ และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นการสร้างคุณค่าจากความภาคภูมิใจและเกียรติศักดิ์ศรีของวิชาชีพ¹⁶

3.2 มีนโยบายการเพิ่มกรอบอัตรากำลัง การใช้ตำแหน่งข้าราชการพยาบาลเกษียณ และระบบการศึกษาพยาบาลที่ผูกพันการชดใช้ทุนเป็นข้าราชการ เพื่อให้สามารถบรรจุพยาบาลลูกจ้างวิชาชีพเป็นข้าราชการ หรือปรับให้ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพมีสวัสดิการที่ไม่แตกต่างกัน⁸ รวมถึง มีนโยบายอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ¹⁶

3.3 มีนโยบายการดูแลสุขภาพบุคลากรในทุกกรณี ทั้งการสร้างเสริมสุขภาพ การดูแลสุขภาพ และสวัสดิการเมื่อเจ็บป่วยหรือบาดเจ็บทั้งจากการทำงานและไม่ใช้จากการทำงาน มีเกณฑ์ที่ชัดเจนเหมาะสมกับผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งในกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างวิชาชีพ^{16,25}

สนับสนุนความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ
องค์กร และตั้งใจคงอยู่กับองค์กรในที่สุด

นโยบายการจ้างรักษานุเคราะห์เป็นกลยุทธ์สำคัญของการรักษาไว้ซึ่งทุนมนุษย์ด้านการพยาบาลที่มีค่าต่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วย และความสำเร็จของระบบบริการสุขภาพของประเทศ ทั้งยังสามารถลดปัญหาการขาดแคลนนุเคราะห์พยาบาลในระบบบริการสุขภาพภาครัฐในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์อื่น ๆ ที่จัดการกับการขาดแคลนนุเคราะห์พยาบาล โดยการใช้ข้อมูลผลการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรพยาบาล เป็นแนวทางมุ่งใจให้พยาบาลเข้าสู่ระบบภาครัฐและตั้งใจอยู่ต่อไปโดยไม่คิดลาออกหรือย้ายงาน เช่น การจ้างงานแบบ full-time และ part-time การขยายระยะเวลาเกษียณอายุราชการ การใช้ทีมการพยาบาล out-source การบรรจุหรือย้ายงานเพื่อปฏิบัติงานในภูมิภาคต่าง ๆ สวัสดิการสำหรับกลุ่มทำงานในเมืองมีค่าครองชีพสูง กลุ่มทำงานในชนบท พื้นที่ห่างไกล พื้นที่ชายขอบ หรือพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นต้น ดังนั้น ควรพิจารณานำกลยุทธ์เหล่านั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการและไม่ควรใช้วิธีการเดียวกันกับทุกกลุ่ม จะเพิ่มโอกาสความสำเร็จและคุ้มค่าคุ้มทุนมากขึ้น สรุปได้ว่า แนวทางการสร้างคุณค่าเพื่อการคงอยู่ของพยาบาล gen X และ gen Y เป็นความหลากหลายของวิธีการที่ทำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งระดับบุคคล องค์กร และนโยบาย ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของบุคลากรที่เป็นปัจจุบันเพื่อให้แผนงานส่งเสริมการคงอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

References

1. Chinnawat Chueasraku, Vichai Premmanisakul, Tara Singkasa. Human capital vs. human resources management: The applicable approach for Thai organizations. *Journal of HRintelligence*. 2019; 14(1): 88-104. Thai.
2. Baron A, Armstrong M. Human capital management: Achieving added value through people. London: Kogan, 2007.
3. Surasak Chamaram. Human capital management (HCM) meaning importance evolution and trends. *RMUTP Research Journal Humanities and Social Sciences*. 2017; 2(1): 56-67. Thai.
4. Ministry of Public Health. 20-year National Strategic Plan (Public Health) [Internet]. 2016 [cited 2021 November 20]; Available from: <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171117-MinistryofPublicHealth.pdf>. Thai.
5. Thailand Nursing and Midwifery Council. Professional Nursing and Midwifery Act B.E.2528 (1985), Revision of the Act B.E.2540 (1997) [Internet]. 1997 [cited 2021 November 20]; Available from: <https://www.tnmc.or.th/news/122> Thai
6. Thailand Development Research Institute. TDRI Report, No. 152, May [Internet]. 2019 [cited 2021 November 20]; Available from: <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2019/08/wb152.pdf>. Thai.
7. Information and Communication Technology Center, National Statistical Office. Ratio of medical staff to population 2020 [Internet]. 2020 [cited 2021 November 20]; Available from: http://ittdashboard.nso.go.th/preview.php?id_project=60. Thai.
8. Krisada Sawaengdee. Crisis of nursing shortage in health service facilities under Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health: Policy recommendations. *Journal of Health Science*. 2017; 26(2): 456-468. Thai.
9. Nursing Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. National Nursing Service Strategy 2017 - 2021 [Internet]. 2018 [cited 2021 November 20]; Available from: https://www.don.go.th/?page_id=917. Thai.
10. Marufu TC, Collins A, Vargas L, Gillespie L, Almghairbi D. Factors influencing retention among hospital nurses: systematic review. *British Journal of Nursing*. 2021; 30(5): 302-308.
11. Thanyanan Boonyoo. The structural influence of factors affecting the retention of professional nurses in hospitals and medical centers, Ministry of Public Health. *Journal of Management Science Review*. 2021; 23(1): 67-79. Thai.
12. Tassana Boonthong, Somchit Hanucharunkul. Strategies for development and retention of nurse within nursing profession. *Thai Journal of Nursing and Midwifery Practice*. 2016; 3(2): 15-24. Thai.
13. Ghunyanutt Sathagathonthun, Anucha Kornpuang. The Causal relationship model of job retention for nurses in government hospitals. *Journal of Nursing and Health Sciences*. 2018; 12(1S): 58-74. Thai.

14. Das BL, Baruah M. Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*. 2013; 14(2): 8-16.
15. Juntima Rerkluenrit, Rukchanok Kochakri. A study of the relationship between selected personal factors, professional practice environment, and job retention of registered nurses in Thailand. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*. 2018; 19(3): 195-203. Thai.
16. Maleewan Lertsakornsiri, Malinee Pandee, Wilawan Phengpanich. Strengthening job satisfaction and retention in the organization of new graduate registered nurses. *Journal of Phrapokklao Nursing College*. 2020; 31(2): 201-212. Thai.
17. House R, Rousseau DM, Thomas-Hunt M. The Meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior In Cumming LL, Staw BM (Eds.) *Research in organizational behavior* (pp.77-114). Greenwich: JAI Press, 1995.
18. Mathis R, Jackson J. *Human resource management* (11th eds.). Ohio: South Western, 2010.
19. Taunton RL, Krampitz SD, Woods CQ. Manager impact on retention of hospital staff part 2. *Journal of Nursing Administration*. 1989; 19(4): 15-19.
20. Bell M, Sheridan A. How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*. 2020; 2:100007.
21. Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. *The motivation to work* (2nd eds.). New York: John Wiley and Sons, 1959.
22. Reisenwitz TH, Lye R. Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *The Marketing Management Journal*. 2009; 19(2): 91-103.
23. Jaruda Kumpira, Laddawan Daengthern, Jirarat Ruetrakul. Factors influencing the job retention of generation X and generation Y professional nurses in Phichit Hospital. 2018; 12(3): 167-177. Thai.
24. Tanait Padumanonda, Suchonnee Metiyothin, Banpot Wirunraj. Structural equation model of intention to stay among professional nurses in regional hospital operated by Ministry of Public Health Office of the Permanent Secretary. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*. 2017; 11(3): 81-96. Thai.
25. Kittiya Chutchawanchanchanakij, Jidapa Thirasirikul, Porntep Siriwanarangsun. Management factors affecting the retention of scarce professional nurses in organization. *Journal of Social Academic*. 2019; 12(1): 188-194. Thai.