

## Generation Gap ในหน่วยงาน

เมื่อมองจากมุมมองของความเล็งทางบุคลากร หนึ่งในปัญหาของโรงเรียนแพทย์ใหม่ที่มีการรับสถาปนิกเข้ามาพร้อมกันเป็นจำนวนมากคือสถาปนิกมักจะมีอายุใกล้เคียงกัน ในบางกรณีเป็นคนกลุ่มใหญ่ในหน่วยงานและอาจนำมาสู่ปัญหาการเกษียณอายุราชการพร้อมกัน อย่างไรก็ตามปัญหานี้เป็นปัญหาในอีกราว 2 ทศวรรษข้างหน้า ปัญหาปัจจุบันจากการทบทวนความเล็งทางบุคลากรของภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่ามีสัดส่วนของอาจารย์ในบาง Generation น้อยกว่าอีก Generation อย่างชัดเจน

Generation เป็นแนวคิดในด้านการตลาดซึ่งกล่าวถึงการแบ่งผู้คนในสังคมออกเป็นกลุ่มตามช่วงปีที่เกิดและเติบโต คนต่าง Generation พบว่ามีความแตกต่างในแง่ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม รวมถึงพฤติกรรม โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มซึ่งภาควิชาฯ มีจำนวนอาจารย์ใน Generation อายุน้อยเกือบทั้งหมด ได้แก่

1. The Baby Boomers (1 คน อาจารย์พิเศษ) คือผู้มีอายุอยู่ในช่วง 53 ปี - เกษียณอายุราชการ คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำจึงไม่ค่อยเชื่อใจองค์กร มักมองโลกในแง่ที่ไม่ปลอดภัยจึงมองเห็นความเสี่ยงและวิธีรับมือล่วงหน้าได้ดี
2. Generation X (4 คน) คือผู้มีอายุอยู่ในช่วง 42 - 52 ปี คนกลุ่มนี้ต้องการงานที่รายได้สูงแต่ไม่กระทบกับชีวิตครอบครัว ลูกต้องโตโดยไม่ขาดพ่อแม่ มีทัศนคติต่อการทำงานส่วนรวมว่า “สิ่งนั้นมีประโยชน์อะไรกับฉัน”
3. Generation Y (8 คน) คือผู้มีอายุอยู่ในช่วง 24 - 41 ปี กลุ่มนี้ฉลาดในเรื่องเทคโนโลยี ยอมรับความหลากหลายได้มากขึ้น เรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต มีความยืดหยุ่นสูง
4. Generation Z (ไม่มี) คือผู้มีอายุอยู่ในช่วง 6-23 ปี กลุ่มนี้ส่วนใหญ่เพิ่งจบการศึกษาและเข้าสู่ตลาดแรงงาน เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีอย่างมาก เป็น multitasker และรักษ์โลก

จากสัดส่วน Gen Y มีจำนวนมากที่สุดและไม่มี Baby boomers เป็นอาจารย์ประจำเลย ข้อดีคืออาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในวัยใกล้เคียงกันจึงมีทัศนคติเหมือนกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นเพราะมีทัศนคติคล้ายกัน ข้อเสียคือไม่เข้าใจทัศนคติของ baby boomers ซึ่งเป็นผู้บริหารของคณะฯ จึงอาจเกิดความขัดแย้งในด้านนโยบายการบริหารคณะฯ กับผู้ปฏิบัติงานได้ เพื่อให้สามารถทำงานโดยลดความขัดแย้งอันเกิดจากความแตกต่างระหว่าง generation ภาควิชาฯ จึงมีแนวทางการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงอาจารย์ส่วนใหญ่ใน Gen Y ซึ่งภาควิชาจิตเวชศาสตร์สามารถทำได้เป็นอย่างดีเนื่องจากอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในวัยใกล้เคียงกัน และธรรมชาติความเป็นจิตแพทย์จึงการเปิดใจกว้างเพื่อทำความเข้าใจทัศนคติที่แตกต่างกัน

นโยบายในการบริหารบุคคลของภาควิชาฯ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง generation มีดังนี้

1. ยึดหยุ่นในการใช้ Social Media - เนื่องจาก Gen Y เติบโตมาพร้อมกับสิ่งนี้ ดังนั้นต้องเข้าใจหากเห็นอาจารย์เล่นโซเชียลมีเดียในเวลางานหรือเลือกช่องทางการสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียแทนที่จะโทรศัพท์ อีเมล หรือพูดคุยโดยตรง ปัจจุบันภาควิชาจิตเวชศาสตร์มีการใช้ LINE ในการสื่อสารทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการมากขึ้น เป็นทางการ เช่น โปสเตอร์การสอนและตารางเวรใน note หรือ โหวตความคิดเห็นทาง LINE เป็นต้น เช่นเดียวกับการสื่อสารกับแพทย์ประจำบ้านก็สามารถนำโซเชียลมีเดียมาใช้เป็นหนึ่งในช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการได้เช่นกัน

2. ไม่เน้นตัวเงิน - Gen Y อาจต้องการเงินเดือนสูงแต่แท้จริงแล้วต้องการค่าตอบแทนอื่นๆ ในรูปสวัสดิการที่ตอบสนองต่อการใช้ชีวิตด้วย เช่น โอกาสศึกษาต่อ ค่าเดินทาง อินเทอร์เน็ต ดังนั้นต้องมุ่งเน้นโอกาสพัฒนาตนเอง เช่น มีทุนศึกษาต่อต่างประเทศแม้ว่าจะเป็นอาจารย์สาย ข. ก็ตาม และความสะดวกในการใช้ชีวิต เช่น ที่ทำงานอยู่ชานเมืองไม่ต้องกังวลเรื่องรถติด มีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะดึงดูดให้อาจารย์ Gen Y อยากทำงานที่นี่มากขึ้น ปัจจุบันภาควิชาจิตเวชศาสตร์มีอาจารย์ที่เพิ่งบรรจุ 1 ปีมีแผนให้ศึกษาต่อในด้านที่ตนเองถนัดซึ่งเป็นแรงดึงดูดให้ยังคงทำงานที่นี่แม้ว่าอาจารย์จะมีภูมิลำเนาต่างจังหวัดก็ตาม นอกจากนี้อาจารย์หลายท่านอยู่หอพักภายในมหาวิทยาลัยและสามารถใช้ facilities ของมหาวิทยาลัย (เช่น ฟิตเนส) ได้ จึงทำให้สถานที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของ lifestyle ด้วยซึ่งเป็นแนวคิดการทำงานควบคู่ไปกับการใช้ชีวิตอย่างคน Gen Y

3. สรรหาตั้งแต่ก่อนเรียนจบ - ปัจจุบันนี้คณะฯ ไม่มีนโยบายให้ทุนนักศึกษาแพทย์จบใหม่เพื่อ training เป็นอาจารย์ แต่ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ขาดแคลนจิตแพทย์เด็กและวัยรุ่นจึงขอทุนสำหรับสนับสนุนจิตแพทย์ทั่วไปให้เรียน fellowship จิตเวชศาสตร์เด็กและวัยรุ่น แทนที่จะเปิดรับตำแหน่งอาจารย์ที่จบการ training มาแล้วซึ่งหาคนสมัครยากกว่ามาก

4. สร้างวัฒนธรรมหน่วยงานที่แข็งแกร่งในด้านใดด้านหนึ่ง - Gen Y ต้องการความภาคภูมิใจในการทำงานและต้องการแสดงให้เห็นว่าเขาได้ทำงานในองค์กรที่มีจุดเด่นบางอย่าง เช่น เป็นองค์กรที่มีความชำนาญหรือมีชื่อเสียงในวงการ หรืออาจจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งภาควิชาจิตเวชศาสตร์ของกรมศาสตร์มีจุดเด่นในระดับราชวิทยาลัยฯ ที่การให้อิสระแก่อาจารย์ในการศึกษาตามความสนใจของตนเอง แตกต่างจากแนวคิดหลายองค์กรที่ต้องการให้มุ่งเป้าความสนใจให้คล้ายกันหรือร่วมมือกันทำงานวิจัยขนาดใหญ่ในองค์กรของตนเอง ดังนั้นภาควิชาฯ จึงมีอาจารย์ศึกษาเฉพาะทางในสาขาที่แตกต่างจากโรงเรียนแพทย์อื่น เช่น มีอาจารย์เรียนระบาดวิทยาคลินิกด้วยความสมัครใจจำนวนมากในระหว่างที่บางโรงเรียนแพทย์ใช้แนวคิดนี้แต่เป็นวิธีบังคับเรียน หรือศึกษาด้าน mindfulness-based cognitive therapy และ organizational psychiatry ซึ่งแตกต่างจากความนิยมสายหลักในวงการ ถึงกระนั้นก็ยังคง

ตอบสนองความต้องการกระแสหลักเรื่องผู้สูงอายุ โดยมีอาจารย์ให้ความสนใจ geriatric psychiatry ด้วย ความหลากหลายนี้กลายเป็นวัฒนธรรมของภาควิชาฯ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของ Gen Y ที่นิยมความ หลากหลาย

5. การทำงานที่ยืดหยุ่น - Gen Y ไม่ชอบการทำงานอยู่ในกรอบหรือระเบียบตลอดเวลา ชอบความ ยืดหยุ่นบ้าง เช่น วันทำงาน เวลาทำงาน และมีโอกาสสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว ซึ่งภาควิชาฯ เข้าใจธรรมชาติของ Gen Y โดยมีแนวคิดที่ไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานในออฟฟิศตลอดเวลา อาจารย์บางท่านสามารถไปทำงานที่ร้านกาแฟหรือจากบ้านก็ได้ถ้าสามารถติดต่อได้ในเวลาราชการ เวลาเข้า หรือออกงานก็ยืดหยุ่นตามลักษณะงานในแต่ละวัน เช่น มาตรฐานผู้ป่วยอาจต้องมาเช้า แต่หากมาเข้ากิจกรรม ภาควิชาฯ ช่วงบ่ายก็อาจมาสาย บางครั้งต้อง supervise แพทย์ประจำบ้านก็อาจกลับตอนค่ำ นอกจากนั้นยัง เข้าใจการให้ความสำคัญกับครอบครัว เช่น หากมีบุคคลในครอบครัวป่วย อาจารย์ท่านอื่นก็ยินดีแลกเปลี่ยนกิจกรรมหรือช่วยทำงานแทน หากจำเป็นต้องไปเกี่ยวกับครอบครัวก็สามารถลาพักผ่อนได้ตามสิทธิ์ โดยต้องมีคนทำงานแทน เมื่อมีทัศนคติเช่นนี้ก็จะไม่เกิดความขัดแย้งหรือเข้าใจไปว่าบางคนละทิ้งการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

6. Career Path - Gen Y ต้องการความชัดเจนในภาพความก้าวหน้าของสายงานตนเอง ต้องการรู้ว่า ทำงานแล้วจะมีโอกาสเติบโตอย่างไร แท้จริงภาพใหญ่ของความก้าวหน้าต้องมาจากคณะฯ อย่างไรก็ตาม career path ถือเป็นวิกฤติของภาควิชาฯ เนื่องจากอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์สาย ข. สังกัดโรงพยาบาล ธรรมชาติซึ่งไม่มีความก้าวหน้าในเชิงวิชาการแบบอาจารย์สาย ก. ทั้งที่อาจารย์ทำงานด้านวิชาการ (เช่น วิจัย สอนในราชวิทยาลัยฯ) อย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ภาควิชาฯ ปฏิบัติเป็นเบื้องต้นคือถ้าไม่สามารถก้าวหน้าเชิง วิชาการภายในองค์กร ได้ก็สนับสนุนให้ก้าวหน้าภายนอกองค์กรเสียเลย เช่น ทำวิจัยร่วมกับสถาบันอื่น เป็น วิทยากรต่างสถาบัน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ต่างสถาบัน เป็นต้น หากไม่มีทัศนคติเช่นนี้และบังคับ ให้ Gen Y ทำงานตอบสนองเฉพาะภายในองค์กรโดยไม่ให้ภาพความก้าวหน้าอย่างชัดเจน อาจารย์ Gen Y ก็ อาจขาดความมุ่งมั่นในการทำงานและลาออกได้

แม้ Gen Y จะเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคตแต่การบริหารภายในก็ ไม่ควรมุ่งเน้นเอาใจ Gen Y มากเกินไปนักเพราะแต่ละหน่วยงานประกอบขึ้นจากคนหลาย generation ดังนั้นจากบทเรียนของภาควิชาจิตเวชศาสตร์สะท้อนให้เห็นว่ากฎระเบียบพื้นฐานในองค์กรก็เป็นสิ่งที่ทุกคนยังต้องเคารพและถือปฏิบัติ แต่ทัศนคติที่แตกต่างกันของแต่ละ generation ก็เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจและ เคารพเช่นกัน โดยเริ่มต้นที่การเปิดใจกว้างและรับฟังซึ่งกันและกัน รวมถึงยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้ สอดคล้องกับวิถีชีวิต