



การปรับองค์การเพื่อรับมือคนเจนเนอเรชั่นวาย

The Reorganization for why Generation

นุช สัตถาธรรมงคล

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

E-mail address : nuchsatta89@yahoo.com

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ ลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่มคนที่เกิดในยุคเดียวกันหรือในช่วงเวลาเดียวกัน (Generation) ให้มีลักษณะบุคลิกภาพและความสามารถที่แตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ความเชื่อ ทักษะ และค่านิยมที่แตกต่างกัน มีผลทำให้การแสดงออกหรือพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันด้วย สภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนกลายเป็นกลไกสำคัญขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันบนเวทีโลก ผู้บริหารองค์การเริ่ม เห็นมองพนักงานเป็น “ทุนมนุษย์” ที่มีค่าขององค์การ แทนที่จะมองและปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเครื่องจักร และถือเป็นปัจจัยการผลิตหรือเป็นค่าใช้จ่ายขององค์การเหมือนในอดีต (Dragan, 2005) คนในขององค์การจึงเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จกิจกรรมต่างๆ ที่คนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำให้องค์การกลายเป็นองค์การที่มีชีวิต มีการสร้างการเรียนรู้ ทักษะและนวัตกรรม ปัจจุบันกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันในองค์การมีความแตกต่างกันมาก เนื่องจาก การเกิดในยุคสมัยหรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน องค์การจึงควรต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การด้วยการเข้าใจคุณลักษณะของคน และทำการแปลงสภาพองค์การให้สอดคล้องกับคนยุคใหม่ โดยเฉพาะคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) ซึ่งจะได้เข้าสู่ระบบการทำงานและบางส่วนกำลังก้าวขึ้นเป็นระดับผู้บริหารองค์การ และยังมีอีกจำนวนมากที่กำลังทยอยเข้าสู่ระบบการทำงานจากรายงานการวิจัยของบริษัทศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (SAB) พบว่า กลุ่มประชากร Gen Y คือ ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2543 หรือมีอายุ ระหว่าง 18 ถึง 38 ปี (ณ ปี พ.ศ. 2561) มีจำนวนประมาณ 15 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 22.56 ของประชากรทั้งหมด (กรมสุขภาพจิต, 2561)



วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การมีความหลากหลาย แนวคิดทฤษฎีสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อม และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (อัมพร, 2556) ในอดีตมีการจำแนกจัดกลุ่มผู้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่หลากหลาย สรุป แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การในยุคต่างๆ (Shafritz, M. & Ott, J., 2001) ได้ดังนี้

ทฤษฎีองค์การสมัยเดิม (Classical Organization Theory)

เริ่มขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 ซึ่งยังคงมีอิทธิพลมาจนถึงปัจจุบัน สภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีกำหนดกฎเกณฑ์อย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งเน้นผลผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปราศจากความยืดหยุ่นมองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) นักคิดในยุคนี้ที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย เช่น Frederick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ Henri Fayol ผู้เสนอแนวคิดด้านการบริหาร Max Weber นำเสนอแนวคิดทางการบริหารสำหรับองค์การขนาดใหญ่ เรียกว่า Bureaucracy ซึ่งยังมีการใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neoclassical Organization Theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มีการพัฒนามาพร้อมกับวิชาด้านจิตวิทยาและสังคม ให้ความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ มองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ในโรงงาน Western Electric Company ในปี ค.ศ. 1927-1932 ภายใต้การนำของ Elton Mayo (Fritz J. Roethlisberger, 1943) ทำให้ผู้ทดลองเสนอทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการและความรู้สึกของคนในองค์การ อิทธิพลของกลุ่มและสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ การที่องค์การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นลดความมีระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์การสมัยดั้งเดิมลง แนวคิดของบุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ส่งผลถึงทฤษฎีโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน เช่น Munsterberg (1913) ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์และการจูงใจ โดยศึกษาเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยาและประสิทธิภาพในโรงงาน เพื่อที่จะเข้าใจถึงเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับโน้มน้าวจิตใจหรือดึงดูดใจคนงาน แนวคิดของ Maslow (1943) เกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ สรุปได้ว่า มนุษย์มีศักยภาพพอสำหรับที่จะชี้นำตัวเอง มนุษย์ไม่อยู่นิ่งแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และแสวงหาที่จะสนองความต้องการที่หลากหลายให้กับตนเอง โดยต้องได้รับความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการขั้นสูงตามลำดับ McGregor (1957) ได้เสนอกระบวนการของการจูงใจ โดยทฤษฎี X มองว่าพนักงานเกียจคร้าน



ไม่สนใจทำงาน และต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y มีแนวคิดที่ว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจในการทำงานที่มีความสำคัญ

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ แนวการพัฒนาสู่แนวคิดที่ว่าโครงสร้างองค์การไม่ได้มีวิธีเดียวที่ดีที่สุด “One Best Way” มุ่งเน้นพัฒนาการออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด Bolman และ Deal (1997) เสนอมุมมองว่า โครงสร้างที่เหมาะสมที่สุดขององค์การขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์การ สภาพแวดล้อม สินค้าและบริการ และเทคโนโลยีในการผลิต และหากเมื่อไรมีปัญหาที่เกิดจากข้อบกพร่องทางด้าน โครงสร้างก็สามารถแก้ไขโดยการปรับปรุงโครงสร้าง ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่จึงรวมหลักการทางวิทยาการ หลายสาขาเข้ามาผสมผสานกัน เรียกว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมกันของหลัก ทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน ทฤษฎีองค์การยุคใหม่มองว่าองค์การนั้น อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต ดังนั้นการศึกษาขององค์การจึงควรศึกษาในระบบเปิด (Open Perspective) มององค์การเชิงระบบ (Systems Approach) และองค์การตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Approach) นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เห็นว่าโครงสร้างองค์การจึงควรเป็นแบบมีชีวิต (Organic Organization)

ทฤษฎีองค์การหลังสมัยใหม่ (Postmodern Organization Theory)

แนวความคิดในยุคหลังสมัยใหม่มีความแตกต่างหลากหลาย ปฏิเสธทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นสากล จนไม่อาจสรุปให้เห็นเป็นแก่นสาระเหมือนกลุ่มแนวคิดในสมัยก่อนๆ นักทฤษฎีองค์การหลังสมัยใหม่นำเสนอ แนวคิดใหม่ที่อยู่ด้านตรงข้ามกับแนวคิดองค์การสมัยใหม่ โดยกระบวนการรื้อสร้าง (Deconstruction) เพื่อ ทำให้หลุดพ้นจากกรอบแนวคิดเดิม เปิดรับเสียงสะท้อนจากกลุ่มต่างๆ ที่ไม่เคยได้มีโอกาสในการแสดง ความคิด เห็นได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในองค์การ (อัมพร,2556) ดังนั้น การพัฒนา ควรไปมุ่งสู่องค์การในรูปแบบใหม่ เรียกว่า องค์การลดการจำแนกแตกต่าง (De-differentiated Organization) ยึดหลักความชำนาญที่สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เป็นระบบองค์การแบบมีชีวิต ไม่ตีกรอบ การทำงานด้วยแบบพิมพ์เขียว เสริมอำนาจการทำงานให้กับสมาชิกทุกคน (Empowerment) มีการติดต่อ และประสานงานแบบเครือข่าย (Clegg,1990 ; เรวัต,2549)

คุณลักษณะของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น

เจนเนอเรชั่นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับช่วงอายุและวิวัฒนาการทางสังคมตามลำดับเวลา ประสพการณ์ ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน เกิดเป็นการรวมตัวกันเป็นรุ่นเดียวกัน (Mannheim,1952) นักวิชาการจึงให้ ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจโครงสร้าง



ของสังคม การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการต่างๆ ของคนรุ่นใหม่ที่กำลังเข้ามาแทนคนรุ่นเก่า ความแตกต่างของคนแต่ละเจนเนอเรชันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ กับสังคม ทั้งในระดับครอบครัว หน่วยงาน องค์กรและประเทศชาติ ดังนั้นการทำความเข้าใจ ถึงความแตกต่างระหว่างคนในแต่ละเจนเนอเรชัน ในเชิงคุณลักษณะ แนวความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ แนวโน้มพฤติกรรมในการใช้ชีวิตและวิธีการทำงานของคนทุกยุคจนเข้าใจ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Glass, 2007; Mannheim, 1952; ทศนี้, 2554)

คุณลักษณะที่แตกต่างกันของคนในแต่ละช่วงเวลา

1. Generation B (Baby Boomer Generation) คือ คนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 คนกลุ่มนี้เกิดช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเทศต่างๆ ทั่วโลกเข้าสู่ความสงบ จึงได้ส่งเสริมให้มีการเพิ่มจำนวนประชากร เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศหลังเหตุการณ์สงครามในยุค Baby Boom จึงมีประชากรเกิดใหม่จำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของโลก

คนยุค Baby Boom เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโลกพัฒนาไปสู่ยุคความเป็นอุตสาหกรรม คนในยุคนี้ต้องทำงานหนักมากขึ้น จึงเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน มีความทุ่มเทกับการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ระเบียบ มีความอดทนสูง ให้ความสำคัญกับผลงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก มีลักษณะนิสัยยึดมั่นถือมั่น ไม่เปลี่ยนความคิดง่ายๆ บางครั้งจึงถูกมองว่าเป็นพวกอนุรักษนิยม

2. Generation X (Extraordinary Generation) คือ คนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965-1976 ผลจากการส่งเสริมให้เพิ่มจำนวนประชากรในยุค Baby Boom ทำให้เกิดความตระหนักว่าทรัพยากรในโลกมีจำกัด ไม่เพียงพอที่จะจัดสรรให้ทุกคน หากยังไม่มีควบคุมปริมาณประชากร อาจส่งผลให้กระทบต่อความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติ ดังนั้นในยุคนี้จึงเป็นกระแสตีกลับจากยุค Baby Boom มีการควบคุมอัตราการเกิดของประชากร คน Gen-X เกิดมาในยุคที่โลกเริ่มมีความมั่นคงแล้ว จึงใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย มีพฤติกรรมชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพทั้งเพื่อนร่วมงานและครอบครัว ไม่ได้ยึดขนบธรรมเนียมประเพณี มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

คนยุค Gen-X มีทัศนคติด้านการทำงานเปลี่ยนไปจากคนรุ่น Baby Boom สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานบ้างตามสมัย มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เติบโตมาในยุครอยต่อของ Analog กับ Digital ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งผลทำให้สถาบันครอบครัวสั่นคลอน และความภักดีต่อองค์กรเริ่มลดลง มีการย้ายงานบ่อยครั้งขึ้นเพื่อการเติบโตและสร้างอนาคตใหม่ ยังมองนายจ้างอย่างมีตรรกะและคนที่มิมีบุญคุณ



3. Generation Y (Why Generation) คือ คนที่เกิดในระหว่างปีค.ศ. 1977-1999 คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สังคมและค่านิยมที่แตกต่างระหว่างรุ่นบู๊บาย (Baby Boom) กับรุ่นพ่อแม่ (Gen X) ยุคนี้เศรษฐกิจกำลังเติบโต ทำให้พ่อแม่ของคน Gen-Y ก่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิตและมีฐานะดีขึ้น ประกอบกับการควบคุมอัตราการเกิดของประชากร ทำให้แต่ละครอบครัวมีลูกน้อยหรืออาจจะมีลูกแค่คนเดียวจึงมักจะเลี้ยงดูอย่างตามใจ คน Gen-Y มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นมั่นใจในตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่กรอบ มีอิสระในความคิด ไม่หวั่นกับคำวิพากษ์วิจารณ์ และมีความเป็นสากล

คนยุค Gen-Y เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่จะมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร ชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากคน Gen-X ที่ชอบทำงานคนเดียว มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี ชอบงานด้านไอที มีความคิดสร้างสรรค์ และยังสามารถทำงานหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน แต่จะไม่ค่อยอดทน มีความคาดหวังในการทำงานสูงและต้องการได้รับผลตอบแทนสูงเช่นกัน มีความสมดุลในการจัดสรรเวลาให้ งานและชีวิตส่วนตัว ไม่หมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน และไม่มี ความกลัวที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนงานตลอดเวลา

4. Generation Z หรือ Millennium คือ คนที่เกิดในปีค.ศ. 2000 เป็นต้นไป คนกลุ่มนี้โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ อาจเรียกกลุ่มคนเหล่านี้ว่า iGeneration Digital Generation หรือ Silent Generation เนื่องจากการสื่อสารระหว่างคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือหรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ค่อยชอบเดินทางหรือออกไปนอกบ้าน ให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวค่อนข้างมาก

คนยุค Gen-Z เป็นกลุ่มคนที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคตอันใกล้ คิดในการทำงานที่สำคัญ คือ ความโปร่งใส ความยืดหยุ่น ความมีอิสระ และการพึ่งตนเองในการทำงาน การที่องค์กรบังคับให้ Gen-Z ทำงานในบรรยากาศการทำงานแบบเดิม จะทำให้คนกลุ่มนี้เกิดความอึดอัด และหงุดหงิดในการทำงาน ทำให้ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และขาดความตั้งใจในการทำงาน การใช้ Social Networks ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีในที่ทำงาน

องค์การแบบมีชีวิตร่วมกับคนเจนเนอเรชันวาย

จากการศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การแต่ละยุคสมัย พบว่ามีการพัฒนาการไปตามยุคสมัย และบริบทที่แตกต่างกันตามช่วงเวลา อนาคตอันใกล้องค์การกำลังจะกลายเป็นยุคของคน Gen-Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะ อุปนิสัยที่ต่างจากคนยุคก่อน กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การจึงควรมีการปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของคนในองค์การด้วย



โดยการพัฒนาจากองค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organization) มาเป็นองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization) ลดข้อจำกัดของระบบ Bureaucracy ที่ไม่มีความยืดหยุ่นไปสู่ความยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และการตัดสินใจไปสู่พนักงานระดับล่างและเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความมีชีวิตจิตใจ เนื่องจากองค์กร เป็นสถานที่รวมกันของมนุษย์ มีชีวิตจิตใจ มีความหลากหลายและแตกต่างกัน

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของลักษณะของคนเจนเนอเรชันวัยกับองค์กรแบบมีชีวิต

ลักษณะของคน Gen-Y		ลักษณะขององค์กรแบบมีชีวิต
ลักษณะการทำงาน	ต้องการความชัดเจนในการทำงาน สามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ ทำงานได้หลากหลาย และหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการงานที่มีความท้าทาย	เน้นการจัดงานให้เป็นกลุ่ม ใช้คนน้อยลง รวมงานหลายๆ อย่างไว้ในหมวดเดียวกัน (job enlargement) คนเดียวสามารถทำงานได้หลายอย่างในกลุ่มงานนั้น
การกระจายอำนาจ	ต้องการความเป็นอิสระทางความคิด กล้าแสดงออก ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน และชอบทำงานเป็นทีม	องค์กรมีการกระจายอำนาจ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สายบังคับบัญชาสั้นลงทำให้องค์กรเปลี่ยนจากองค์กรแบบสูงเป็นแบบแบนราบ (Flat Organization)
กฎระเบียบ	ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข จะพอใจอย่างมากถ้าสามารถเลือกเวลาทำงานตามความสะดวกของตนเอง หรือทำงานจากสถานที่อื่นได้ เช่น ที่บ้าน หรือนอกสถานที่ทำงาน โดยยึดผลงาน	มีความยืดหยุ่นสูง กฎระเบียบเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่เป้าหมายขององค์กรเท่านั้น
การจูงใจ	มีความคาดหวังในการทำงานสูง ต้องการการยอมรับ และต้องการได้รับค่าตอบแทนสูง	เน้นการจูงใจด้วยรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงินและรางวัลที่เป็นคุณค่าทางสังคม
ความสัมพันธ์	เติบโตมาพร้อมกับการประชุม ระดมความคิดเห็น มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ชอบการทำงานเป็นทีมและชอบช่วยเหลือสังคม สนใจสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	เน้นการประสานงานและความร่วมมือมากกว่าการออกคำสั่ง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบเพื่อนร่วมงาน มีระบบการทำงานเป็นทีม ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้นำทีมเท่านั้น



	ลักษณะของคน Gen-Y	ลักษณะขององค์การแบบมีชีวิต
ผู้นำ	มีความมั่นใจในตัวเองสูง สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี กล้าคิดกล้าแสดงออก ต้องการมีส่วนร่วม จึงต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความรู้ความสามารถ	ต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบมีส่วนร่วม มีการใช้เหตุผล มีการตัดสินใจแบบมติเอกฉันท์ที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม
การสื่อสาร	มีความสามารถในการสื่อสารได้ดีในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะทาง ด้านใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สื่อสารได้แบบทุกทิศทาง	สื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน สื่อสารหลายทิศทาง ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบเปิด แบบเป็นสายใยหรือเครือข่าย

จากตารางข้างต้น หากพิจารณาความสัมพันธ์ของลักษณะของคน Gen-Y กับองค์การแบบมีชีวิต สามารถนำไปพัฒนาไปสู่พื้นฐานของทฤษฎีองค์การหลังสมัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนรุ่นใหม่ โดยผู้บริหารควรปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของคน Gen-Y ตามทฤษฎี Y คือ มีความขยัน การมอบหมายงานควรกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน ทำลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก คิดสร้างสรรค์ จึงควรเปิดโอกาสให้คน Gen-Y มีส่วนร่วมในการบริหารงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม Gen-Y ควรพิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐาน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (Complexity) ควรมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนตามความเชี่ยวชาญ เน้นการจัดงานเป็นกลุ่มเพื่อให้มีการทำงานที่หลากหลาย ลดความน่าเบื่อหน่ายการที่ต้องทำงานซ้ำๆ มอบหมายงานที่ทำหายและแปลกใหม่ให้คน Gen-Y ด้วย ลดจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จัดโครงสร้างองค์การให้ง่ายและแบบราบที่สุด และอาจต้องลดขนาดองค์การให้เล็กลงเพื่อความคล่องตัว

2. ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ (Formalization) การมีระเบียบกฎเกณฑ์เป็นสิ่งที่ช่วยในการควบคุม เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งเหยิงในองค์การ แต่องค์การควรต้องมีความยืดหยุ่นและให้ความสำคัญกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากมนุษย์ชอบสังคมและอยู่กันเป็นกลุ่ม องค์การที่ไม่เป็นทางการจึงมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน คน Gen-Y ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข อาจมีระบบการทำงานที่บ้านโดยไม่ต้องเข้าสำนักงาน

3. การรวมอำนาจ (Centralization) คน Gen-Y มีอิสระทางความคิด กล้าแสดงออก ชอบทำงานเป็นทีม ต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์การจึงควรให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ



ซึ่งทำให้องค์การแปลงสภาพจากองค์กรแบบแนวสูงมาเป็นองค์กรแบนราบ ส่งผลให้คนในองค์กรมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น

บทสรุป

แม้ว่าปัจจุบันองค์กรได้ให้ความสำคัญกับรุ่นใหม่ แต่ในความจริงแล้วองค์กรยังเป็นแหล่งรวมของคนหลายรุ่นหลายวัยหลากหลายความคิดที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ความแตกต่างระหว่างคนหลากหลายเจนเนอเรชั่น โดยเฉพาะคน Gen-X ซึ่งปัจจุบันส่วนใหญ่อาจจะจะเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานกับคน Gen-Y ความแตกต่างมักนำมาซึ่งความไม่เข้าใจกันจนก่อตัวเป็นความขัดแย้งในที่สุด แต่บางครั้งความแตกต่างอาจเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร เพียงขอให้เปิดใจทำความเข้าใจคนแต่ละรุ่นให้ลึกซึ้งก็จะได้แนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมขององค์กร หากเลือกที่จะสื่อสารได้อย่างถูกต้องถูกกลุ่ม องค์กรก็อาจจะได้อะไรใหม่ๆ จากคน Gen-Y อย่างคาดไม่ถึง ดังนั้นนอกเหนือจากการแปลงสภาพองค์กรให้เหมาะสมตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรทำ คือ ทำความเข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของคน Gen-Y และสื่อสารทำความเข้าใจตั้งแต่เริ่มรับเข้าทำงานในเรื่องต่างๆ เช่น การยืดหยุ่นเวลาทำงาน หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้โดยผลงานต้องมีประสิทธิภาพเหมือนเดิมหรือดีกว่า ผู้บริหารระดับสูงหรือคนที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาต้องเปิดโอกาสให้เข้าถึงตัวได้ เพราะคน Gen-Y ต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริงและมีความรวดเร็ว นอกจากนี้คน Gen-Y มักถูกมองว่าไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า การปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรไม่ค่อยดีไม่สนใจลำดับหรือการบังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรแนะนำให้เขารู้จักแยกแยะสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์จากการปฏิบัติตน สุดท้ายในการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร ควรทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ สร้างสิ่งใหม่ๆ และนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา





บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2561). GenY/Gen Me กลุ่มผู้กุมชะตาโลก. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2561, เว็บไซต์: <https://dmh.go.th/news/view.asp?id=1251>.
- เรวัต แสงสุริยงค์. (2549). องค์การ:ก่อน-หลังสมัยใหม่. วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 14(21), 19-28.
- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). เจเนอเรชันในองค์กรบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและปัจจัยจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. งานวิจัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัมพร ชำรงลักษณะ. (2556). องค์การ:ทฤษฎีโครงสร้างการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .
- Clegg, Stewart R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2015). Managing and Organizations : An Introduction to Theory and Practice.SAGE Publications.
- Dragan Lon~ar (2005). Postmodern Organization and New Forms of Organizational Control. economic annals journal, 165.
- Glass, A. (2007). Understanding generation cohorts and personal values : a comparison of China and the United States. Organization Science, 15, 210-220.
- Mannheim, K. (1952). The problem of Generation, In Kecskemeti, P.(ed.), Essays on the Sociology of Knowledge, Routledge & Kegan Paul, London.
- Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven. (2001). Classics of Organization Theory. 5 th ed.United States of America: Wadsworth Publishing Company.
- Takatoshui,I. (2004). Gennerativity as Social Responsibility : the Role of Genneration in Societal Continuity and Change. Retrieved form <https://psycnet.apa.org/books/10622/006>

