

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y พึ่งพอใจ

ธีระวัฒน์ อนันตวรสกุล*

ดร.พัชลีรี ชมภูคำ**

บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน พนักงาน Generation Y (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2520-2543) เป็นกลุ่มแรงงานที่เข้าสู่ตลาดแรงงานจำนวนมาก ในฐานะพนักงานใหม่ และ ผู้บริหารระดับต้น Generation Y เป็นผู้ที่มีความตั้งใจต่องานและรูปแบบการใช้ชีวิตแตกต่างจากพนักงานในรุ่นก่อนหน้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมุมมองในลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่ร่วมงานด้วย ดังนั้นการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบผู้นำ และลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึ่งพอใจที่จะร่วมงานด้วย ตลอดจนศึกษาผลของปัจจัยส่วนบุคคลของ Generation Y ต่อลักษณะของผู้นำที่ Generation Y พึ่งพอใจจะร่วมงานด้วย โดยทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y ในประเทศไทยจำนวน 415 ราย

จากการศึกษาพบว่า Generation Y พึ่งพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ และ พฤติกรรมการนำที่ให้ความชัดเจนแก่พนักงานในเรื่องความรับผิดชอบ และ อนุญาตให้ตัดสินใจว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างพึ่งพอใจมากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบผู้นำแบบผู้ฝึกสอน และ ผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนตามลำดับ ส่วนรูปแบบผู้นำแบบสั่งการบังคับ

บัญชา เป็นรูปแบบที่ Generation Y พึ่งพอใจน้อยที่สุดในรูปแบบผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ เช่น อายุ รายได้ ตำแหน่งงานของ Generation Y มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในความพึงพอใจในผู้นำรูปแบบต่างๆ



* นิสิตปริญญาโท ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สำหรับผู้บริหารระดับต้น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Abstract

Currently, Generation Y (the ones who were born in 1977-2000) are marching in to the workplace as the new workforces. Generation Y's attitude toward works and their lifestyles differ from those of the prior generations in the workplace and may effect to opinions about their leader's behavior. Therefore, this study aims to study style of leadership and leader's behaviors desired by Generation Y and also study the effect of Generation Y's personal factors on desired leadership style by using questionnaires to collect data from 415 Generation Y in Thailand.

Result of the study reveals that the delegating style is the most desired and the behavior that provide staff with clear responsibilities and allow them to decide how to accomplish them is the most desired leader behavior. The other desired leadership styles are coaching, facilitating and directing style respectively. In addition, some personal factors such as age, income and position ranking effect desired styles.



ประวัติความเป็นมา (History)

ในปัจจุบันนี้ (2553) Generation Y หรือ ประชากรที่เกิดในช่วงปี 2520-2543 กำลังเป็น ประชากรกลุ่มสำคัญที่ก้าวเข้าสู่วัยทำงาน และกำลัง ก้าวเข้าสู่วัยทำงานในระยะเวลาอันใกล้ ทำให้ประชากร กลุ่มนี้ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร ในระดับพนักงานใหม่แรกเข้าขององค์กร ส่วนกลุ่มแรกๆ ที่เข้าไปทำงานนั้น ในปัจจุบันก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับต้น ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการ ศึกษาเพื่อที่จะเข้าใจธรรมชาติของประชากร Generation Y เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนในยุค Generation Y อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Generation Y มีลักษณะที่แตกต่างจากคน ในช่วงอายุก่อนหน้า หรือ Generation X เนื่องจาก Generation Y เกิดและเติบโตมาในยุคที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้น อย่างมากเมื่อเทียบกับยุคก่อนหน้า จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ คนใน Generation Y มีลักษณะที่แตกต่างไปจากคน ในวัยก่อนหน้า

Generation Y เป็นพวกที่มีความทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น พร้อมและยินดีที่จะทำงานที่หนักขึ้น และมากขึ้น เพื่อความสำเร็จทั้งของตนเองและของ องค์กรที่ตนเองอยู่ เป็นผู้ที่ตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ แต่มีกฎมองว่ามีความ กัดดีต่อองค์กรต่ำ เปลี่ยนงานบ่อย ซึ่งเป็นเพราะต้องการ เรียนรู้ประสบการณ์ที่หลากหลาย พอใจที่จะทำงานกับ องค์กรที่เสนองานที่ตรงตามความสามารถของพวกเขา ลักษณะเหล่านี้ ทำให้คนในวัยก่อนหน้าที่ดำรงตำแหน่ง เป็นหัวหน้างานในระดับสูงกว่า ซึ่งเป็นคนใน Generation X อาจไม่เข้าใจ เพราะ Generation X มักจะเปรียบเทียบ พฤติกรรมการทำงาน ของ Generation Y กับสิ่งที่ตน

เคยทำมาในอดีต (พสุ เดชะรินทร์, 2551) เช่น Generation X ยอมทุ่มเทให้กับการทำงานล่วงเวลาอย่างทุ่มเท มากกว่า การใช้เวลาหลังเลิกงานในการพักผ่อนตามสิ่งที่ตนเองชอบ

Generation Y มักจะให้ความสำคัญระหว่างชีวิต ส่วนตัวและชีวิตการทำงานงานเท่าๆ กัน (work life balance) ทำให้ทางองค์กรต้องคิดในเชิงสร้างสรรค์ มากขึ้นเกี่ยวกับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของ พนักงานในองค์กร (Penelope, 2007)

ความท้าทายประการหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันกำลัง เผชิญ คือ ความต้องการเชื่อเชียวพนักงานในยุค Generation Y เพื่อให้มาร่วมงานกับบริษัท เนื่องจาก Generation Y กำลังเป็นกลุ่มบุคคลที่องค์กรกำลัง ต้องการเพื่อทดแทนพนักงานในระดับ Generation X ที่ต้องก้าวสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น และพนักงาน ในยุค Baby Boomer ที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยเกษียณ อายุงาน (Penelope, 2007)

การที่องค์กรไม่พยายามทำความเข้าใจธรรมชาติ ของประชากรในยุค Generation Y อาจส่งผลเสียต่อ ความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กรได้

หากพนักงานในยุค Generation X และ Generation Y ไม่เข้าใจกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง ในงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ บั่นทอนประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กร และอาจรุนแรงถึงขั้นการลาออก ของพนักงานในกลุ่ม Generation Y

ความขัดแย้งอันไม่เป็นประโยชน์ และการตกต่ำลง ของประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ตลอดจน การลาออกจากงานเหล่านี้อาจไม่เกิดขึ้น หากทางองค์กร ที่บริหารงานโดยผู้บริหารงานยุค Generation X ทำ ความเข้าใจลักษณะความต้องการของคนใน Generation Y ให้มากขึ้น

การทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อถึงศักยภาพทางการแข่งขันของ

องค์กรให้ลดน้อยลง และอาจนำไปสู่ปัญหาความมั่นคงขององค์กร สังคม และประเทศชาติได้

ส่วนการลาออกจากงานถือเป็นความสูญเสียที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากจะต้องสูญเสียเวลาในการรับสมัคร และทำการฝึกอบรมพนักงานใหม่ หรือโยกย้ายจากพนักงานในตำแหน่งอื่น เข้ามาทำงานทดแทนในตำแหน่งที่พนักงานลาออกไป ทำให้กระบวนการดำเนินงานขององค์กรเกิดปัญหาติดขัด

การลาออกของพนักงานใน Generation Y เพราะ ความไม่เข้าใจในด้านความต้องการของพนักงาน generation Y ขององค์กร อาจไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุด เนื่องจากโลกกำลังก้าวไปสู่ ยุคของ Generation Y ซึ่งในที่สุด องค์กรก็จำเป็นต้องรับพนักงานในยุค Generation Y เข้ามาร่วมงานอีก

ปัญหาของพนักงาน Generation Y ที่ไม่พอใจในองค์กรนั้น อาจไม่สามารถพิจารณาว่าเป็นเพียงปัญหาในระดับบุคคลได้ เพราะในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ผู้บริหารหลายคนในองค์กรทั้งในภาครัฐบาลและเอกชนต่างก็มักจะมีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากความไม่เข้าใจพนักงานในยุค Generation Y ที่เข้ามาร่วมงานในองค์กรอยู่เสมอๆ (พลุ เดชะรินทร์, 2552)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บุคลากรในองค์กรในยุค Generation X ที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับพนักงาน Generation Y มากที่สุด ก็คือ หัวหน้างานของ พนักงาน Generation Y ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นจุดเชื่อมต่อยุคระหว่างคนสองยุคที่สำคัญในองค์กร

นอกจากนี้ ในเรื่องความสำคัญของหัวหน้ามีการศึกษาเกี่ยวกับ Generation Y พบว่า ปัจจัยผลักดันที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานหรือผู้นำโดยตรง

งานวิจัย ของ Ann Hower และ คณะ ในปี 2007 พบว่า ปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานภักดีกับองค์กรที่สำคัญที่สุด 3 ใน 4 ประการแรก คือ ประการแรก ประการที่สาม และ สี่ นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้นำ

ประการแรก คือ การมีผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานโดยตรง ประการที่สาม คือ การได้รับการจัดจำในงานที่ตนเป็นผู้ทำอย่างเจาะจงเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติของหัวหน้างาน หัวหน้างานและส่วนประการที่สี่ คือ การมีผู้นำในระดับองค์กรที่ยอดเยี่ยม ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเช่นกัน (ตามข้อมูลในตารางที่ 1)

ส่วนประการที่สอง คือ การได้มีโอกาสทำงานที่ให้โอกาสในการประสบความสำเร็จ (Ann Hower และ คณะ, 2007) ซึ่งการได้มีโอกาสทำงานที่ให้โอกาสในการประสบความสำเร็จ ก็ยังเป็นเรื่องที่มีส่วนสืบเนื่องเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานของหัวหน้างาน จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานอยู่นั่นเอง

งานวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ ผู้วิจัยมุ่งหวังที่จะศึกษาถึงลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้นำทีมงานที่ Generation Y มีความพึงพอใจที่จะร่วมงานด้วยว่า ควรมีลักษณะอย่างไร เพื่อที่องค์กรจะสามารถใช้องค์ความรู้จากการสำรวจในครั้งนี้ ปรับปรุงองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานของ Generation Y ตามสมควร

หากองค์กรมีความเข้าใจในลักษณะความต้องการของพนักงานใน Generation Y องค์กรอาจได้รับประโยชน์จากการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นระหว่างพนักงาน 2 ช่วงอายุ ได้บ้างไม่มากก็น้อย ในเรื่องของลดความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ระหว่าง พนักงาน Generation X และ พนักงาน Generation Y ที่เกิดขึ้นในการติดต่อประสานงาน การลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากความไม่พอใจในงานของ Generation Y ตลอดจนลดการลาออกของพนักงาน Generation Y

ตารางที่ 1 สิ่งส่งผลต่อการคงอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป 5 อันดับแรก จาก การศึกษาของ Ann Hower และคณะ 2007

อันดับ	สิ่งส่งผลต่อการคงอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป	เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ
1	ผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่ดี	ผู้นำ
2	โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จจากการทำงาน	ธรรมชาติของงาน
3	การได้รับการจัดจําและให้ความสำคัญต่องานที่ตนเองทุ่มเททำงาน	ผู้นำ
4	ผู้นำระดับสูงขององค์กร	ผู้นำ
5	วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และสนุกสนาน	วัฒนธรรมองค์กร

แนวคิด (Concept) รูปแบบของผู้นำ 4 รูปแบบ จากศึกษาของ Hersey และ Blanchard อันได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา ผู้นำแบบผู้ฝึกสอน ผู้นำแบบผู้ส่งเสริมสนับสนุน และ ผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึงพอใจที่จะร่วมงานด้วย
2. เพื่อศึกษาหาลักษณะพฤติกรรมเด่นที่สำคัญ เป็นลำดับต้นๆ 3 อันดับ ของผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึงพอใจที่จะร่วมงานด้วย
3. เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ของ Generation Y ในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน ชั่วโมงการทำงานว่า จะมีผลต่อลักษณะของผู้นำที่พึงพอใจจะร่วมงานหรือไม่

ซึ่งที่ศึกษา จะนำไปสู่ การทำความเข้าใจ Generation Y ให้มากขึ้น ในเรื่องการทำงานในองค์กร ซึ่งความเข้าใจในเรื่องนี้ จะสามารถเป็นส่วนหนึ่งซึ่งช่วยส่งเสริมการวางแผนพัฒนาบุคลากร Generation Y ให้ดีขึ้น ตั้งแต่การมอบหมายงาน การติดตามงาน การประเมินผล

การปฏิบัติงาน การจูงใจพนักงาน ตลอดจนการรักษาพนักงาน Generation Y ไว้ให้อยู่ทำงานกับองค์กร ลดอัตราการลาออกจากงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนขององค์กรทางด้านทรัพยากรมนุษย์ อันเกิดจากการจัดหาพนักงานใหม่มาทดแทน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญ

การพัฒนาบุคลากร Generation Y ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ จะส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงในระยะยาว ซึ่งหากพิจารณาในด้านบุคลากรแล้ว องค์กรต่างๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกระแสของการเข้ามาของพนักงานใหม่ที่มีอายุในช่วง Generation Y ที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรทดแทนพนักงานเก่าๆ ที่เกษียณออกไปได้เลย

สมมติฐาน (Assumption) ไม่มีการตั้งสมมติฐาน เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ

กลุ่มตัวอย่าง (sample) ทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานซึ่งทำงานในองค์กรแห่งใดแห่งหนึ่งในตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเกิดระหว่าง ปี 1977 ถึงปี 1995 (หรือปี พ.ศ. 2520 ถึง พ.ศ. 2538) ซึ่งในปัจจุบัน (2010) มีอายุตั้งแต่ 16-33 ปี

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา (sample size)
จากการสุ่มตัวอย่างจำนวนตัวอย่างเบื้องต้น 459 คน เมื่อทำการคัดกรองด้วยข้อคำถามลวง (ใช้การชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เว้นว่างคำตอบบางข้อไว้ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตั้งใจอ่านและให้ข้อมูลจะทำการว่างไว้) จะเหลือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 415 คน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับจำนวนที่แนะนำโดย Yamane สามารถอธิบายประชากรทั้งหมดได้ด้วยความเชื่อมั่น 95% โดย มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5%

เครื่องมือในการศึกษา (tool) แบบสอบถามซึ่งทำการปรับปรุงจากแบบสอบถามมาตรฐานซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Hersey และ Blanchard โดย บริษัท Flexible Training Partners (2007) จำนวน 24 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็นแบบสอบถามที่วัดความพึงพอใจในรูปแบบผู้นำ 4 แบบ รูปแบบละ 6 ข้อ โดยคละกัน เพื่อไม่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงรูปแบบที่ต้องการจะวัดในข้อคำถามต่างๆ

ข้อคำถามที่ใช้ถามเป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งมีลักษณะต่างๆ กัน 24 ลักษณะ ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้ ปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่า บริบท ของข้อคำถาม สามารถใช้วัดความพึงพอใจในรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทยได้ โดย

1) ทำการแปลเป็นภาษาไทย โดยการตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2) จำนวนอำนาจจำแนกรายข้อในข้อคำถามที่ใช้วัดในแต่ละรูปแบบผู้นำด้วย สถิติทดสอบแบบ t (independent sample t-test) โดยใช้คะแนนเฉลี่ย* ในแต่ละหมวดข้อคำถามแบ่งผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยในหมวดคำถามนั้นๆ สูงสุด 25% และกลุ่มต่ำสุด 25% มาเปรียบเทียบกัน ซึ่งข้อคำถามที่ดี จะต้องมีความแตกต่างของ 2 กลุ่ม โดยกลุ่มสูงสุด 25% ต้องมากกว่า กลุ่มต่ำสุด 25% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากการศึกษาพบว่า ข้อคำถามทุกข้อ มีอำนาจจำแนกผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยให้ระดับนัยสำคัญของความแตกต่าง ต่ำกว่า .01 ทุกข้อ

3) คำนวณค่าความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละหมวดรูปแบบผู้นำ ด้วย สถิติค่าแอลฟา ของครอนบาค Cronbach's Alpha ซึ่งข้อคำถามทั้งกลุ่มควรให้ค่ามากกว่า .60

การวิเคราะห์ (Analysis)

1) สถิติเชิงพรรณนา แสดงความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

2) สถิติเพื่อการเปรียบเทียบ แบบ parametric (การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) หรือ non parametric (การทดสอบแมนวิทนี ยู (Mann Whitney U-test หรือ การเปรียบเทียบลำดับ (Ranking test)) ซึ่งเลือกใช้ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติต่างๆ อย่างเหมาะสม

ข้อสรุป (Summary)

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 415 คน เพศ เป็นชาย 224 คน หญิง 179 คน เป็นผู้มีอายุระหว่าง 26-27 ปี จำนวน 99 คน มีอายุระหว่าง 32-33 ปี จำนวน 88 คน และอายุ 28-29 ปี จำนวน 82 คน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี 277 คน และ ระดับปริญญาโท 122 คน มีรายได้ระหว่าง 20,000-29,999

* ใช้คะแนนเฉลี่ย เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามบางราย ตอบคำถามในแต่ละหมวดไม่ครบทุกข้อ หากใช้คะแนนรวมอาจทำให้คะแนนต่ำกว่าปกติ

บาท จำนวน 90 คน 30,000-39,999 บาท จำนวน 70 คน และ 10,000-19,999 บาท จำนวน 66 คน มีสถานภาพโสด 341 คน และ สถานภาพสมรส 63 คน มีอายุงาน 6-9 ปี จำนวน 175 คน 3-5 ปี 131 คน มีระดับงานในตำแหน่งพนักงาน 225 คน ตำแหน่งหัวหน้างาน 84 คน และ ตำแหน่งหัวหน้างาน 50 คน ทำงานในด้านการผลิต 95 คน ทำงานด้านการตลาด 58 คน ทำงานด้านการบริการลูกค้า 46 คน ทำงานในองค์กรเอกชนไทยจำนวน 173 คน ทำงานในระบบราชการ 85 คน ทำงานในองค์กรเอกชนของต่างชาติซึ่งเป็นชาติในเอเชีย 58 คน หรือ ทำงานในองค์กรไทย 258 คน และ องค์กรต่างชาติ 147 คน

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบของผู้นำที่พนักงาน Gen Y พึ่งพอใจที่สุด คือ ผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ

ซึ่งในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 415 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความพึงพอใจในผู้นำแบบมอบหมายอำนาจเฉลี่ย สูงสุดเป็นอันดับแรก จำนวน 306 คน รองลงมาคือ ผู้นำแบบผู้ฝึกสอน มีผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจเป็นอันดับแรก จำนวน 172 คน ส่วนอันดับที่ 3 คือ ผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุน มีผู้พึงพอใจเป็นอันดับแรก จำนวน 100 คน และ ผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา มีผู้พึงพอใจเป็นอันดับแรกเพียง 67 คน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนมีการให้คะแนน รูปแบบผู้นำเท่ากัน คือ มีรูปแบบผู้นำที่พึงพอใจเป็นอันดับหนึ่ง มากกว่า 1 แบบ จึงทำให้จำนวนรวม มากกว่า 415 คน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้คะแนนผู้นำแบบต่างๆ เป็นอันดับที่ 1 ถึง 4

	ลักษณะผู้นำแบบ สั่งการบังคับบัญชา	ลักษณะผู้นำแบบ ผู้ฝึกสอน	ลักษณะผู้นำแบบ ส่งเสริมสนับสนุน	ลักษณะผู้นำแบบ มอบหมายอำนาจ	รวม*
อันดับที่ 1	67	172	100	306	645*
อันดับที่ 2	85	134	109	75	403*
อันดับที่ 3	129	76	106	25	336*
อันดับที่ 4	134	33	100	9	276*
รวม	415	415	415	415	1660

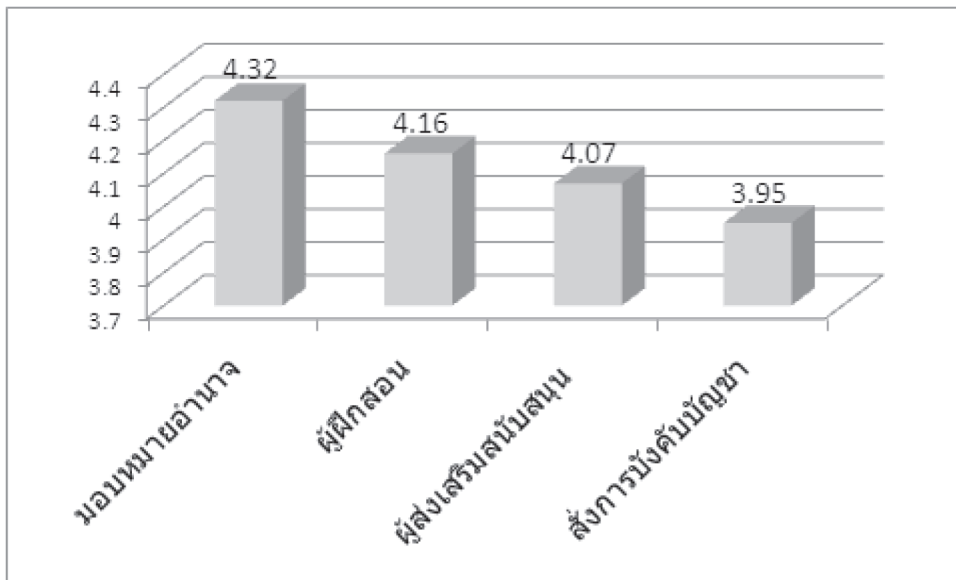
หากพิจารณา คะแนนเฉลี่ย ของรูปแบบผู้นำแต่ละแบบ จะได้ผลตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงคะแนนความพึงพอใจผู้นำแต่ละรูปแบบ โดยรวม

อันดับที่	ลักษณะผู้นำ	เฉลี่ย	SD	ต่ำสุด	สูงสุด
1	แบบมอบหมายอำนาจ	4.3230	0.3218	3.0000	5.0000
2	แบบผู้ฝึกสอน	4.1563	0.3609	2.1667	5.0000
3	แบบผู้ส่งเสริมสนับสนุน	4.0710	0.3641	2.5000	5.0000
4	แบบสั่งการบังคับบัญชา	3.9507	0.4123	1.6667	4.8333

เมื่อทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนน รูปแบบผู้นำรายคู่ ด้วย Wilcoxon Signed Ranks Test พบว่า รูปแบบของทุกนำทุกรูปแบบมีความแตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

รูปที่ 1 แสดงคะแนนความพึงพอใจผู้นำแต่ละรูปแบบ โดยรวม



ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ลักษณะของผู้นำที่ได้คะแนนสูงสุด 10 อันดับแรก จาก 24 พฤติกรรมแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงคะแนนของข้อคำถาม พร้อมลักษณะพฤติกรรมผู้นำ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 10 อันดับแรก จาก 24 รูปแบบพฤติกรรมมีดังนี้

ข้อที่ (อันดับ)	ข้อคำถาม	คะแนนเฉลี่ย	ลักษณะผู้นำ
4 (1)	บอกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในตัวเองว่า จะทำมันให้สำเร็จได้อย่างไร	4.60	มอบหมายอำนาจ
6 (2)	แสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการกระตุ้น และ สนับสนุน	4.49	ผู้ฝึกสอน
16 (3)	มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงานแต่ก็ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	4.43	มอบหมายอำนาจ
24 (4)	ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ แม่นยำและเป็นเวลา และให้ข้อมูลโดยตรงกับพนักงาน มันใจได้ว่าระบบข้อมูลทันเวลาและถูกต้อง และข้อมูลถูกส่งไปถึงพนักงานโดยตรง	4.38	มอบหมายอำนาจ
5 (5)	ทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายของบริษัทรวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	4.37	สั่งการบังคับบัญชา
19 (6)	สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่อง เวลา และ ทรัพยากร เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตนเองตามที่ตนเองต้องการ	4.35	ส่งเสริมสนับสนุน
8 (7)	หารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ของหน่วยงาน	4.31	มอบหมายอำนาจ
7 (8)	มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ก่อนที่จะมีการเริ่มใช้	4.30	ส่งเสริมสนับสนุน
22 (9)	มองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	4.30	ผู้ฝึกสอน
12 (10)	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดไปข้างหน้า และ พัฒนาการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	4.24	มอบหมายอำนาจ

เพศและช่วงอายุของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการทำงานด้วย แสดงในตารางที่ 5 และ 6

ตารางที่ 5 แสดงเพศของผู้หน้าที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการทำงานด้วย

เพศของผู้หน้าที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการทำงานด้วย	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	122	29.4
หญิง	33	8.0
เพศใดก็ได้	256	61.7
ไม่ระบุ	4	1.0
รวม	415	100.0

ตารางที่ 6 แสดงเพศของผู้หน้าที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการทำงานด้วย

ช่วงอายุของผู้หน้าที่ Generation Y ต้องการทำงานด้วย	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	14	3.4
31-35 ปี	54	13.0
36-40 ปี	100	24.1
41-45 ปี	81	19.5
46-50 ปี	59	14.2
51 ปี ขึ้นไป	5	1.2
อายุเท่าใดก็ได้	100	24.1
ไม่ระบุ	2	0.5
รวม	415	100.0

จากการศึกษาพบว่า Generation Y ระบุว่า สามารถทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพศใดก็ได้มากที่สุด ส่วนช่วงอายุพบว่า Generation Y ที่ ระบุว่า หากเลือก

ได้ต้องการทำงาน กับ ผู้นำช่วงอายุ 36-40 ปี และ อายุเท่าใดก็ได้ ด้วยความถี่สูงสุดเท่าๆ กัน

ตารางที่ 7 ตารางแสดงผลร่วมระหว่าง เพศ และ ช่วงอายุของผู้นำที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการร่วมงานด้วย

	น้อยกว่า 30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี	51 ปีขึ้นไป	อายุทำไม่ได้	รวม
ชาย	5	6	23	27	20	1	40	122
หญิง		8	14	2	2		7	33
เพศใดก็ได้	9	40	63	51	37	4	52	256
รวม	14	54	100	80	59	5	99	411

จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล บางประการของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความสัมพันธ์กับ เพศและอายุของผู้นำที่ต้องการจะทำงานด้วย โดยการ วิเคราะห์ความเป็นอิสระต่อกัน โดยสรุป พบว่า เพศ อายุ

อายุงานในองค์กร อายุงานกับผู้นำ และ ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีผลต่อ อายุ และ เพศของ ผู้บังคับบัญชาที่ต้องการจะทำงานด้วย ดังแสดงในตาราง ที่ 8

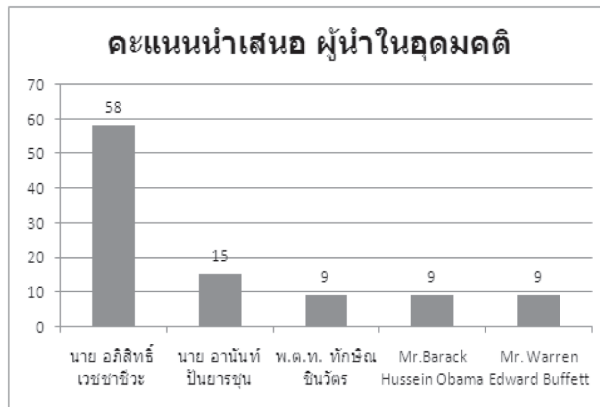
ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ ความเป็นอิสระต่อกัน ของ ปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะของผู้นำ

	เพศของผู้นำที่ต้องการทำงานด้วย		อายุของผู้นำที่ต้องการทำงานด้วย	
	Pearson's Chi-Square	นัยสำคัญ	Pearson's Chi-Square	นัยสำคัญ
เพศ	13.262	.039*	31.111	.028*
ช่วงอายุ	16.507	.036*	40.898	.017*
การศึกษา	5.377	.496	20.909	.284
รายได้	16.991	.257	81.590	.000*
สถานภาพสมรส	0.990	.911	14.641	.262
อายุงานรวม	25.767	.001**	29.556	.200
อายุงานในองค์กร	45.030	.000**	49.978	.001*
อายุงานกับผู้นำ	39.403	.000**	48.963	.002*
ตำแหน่งงาน	37.546	.000**	43.843	.001*
ชั่วโมงการทำงาน	4.705	.095	16.257	.012*

ผู้นำในอุดมคติ 5 อันดับแรก จากการศึกษา แบบสอบถาม 5 อันดับแรก แสดงในตารางที่ 9 พบว่า ผู้นำหรือผู้ที่คล้ายกับผู้นำในอุดมคติของผู้ตอบ

ตารางที่ 9 แสดงชื่อของผู้นำ และ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอชื่อ

ชื่อผู้นำ	จำนวนที่เสนอ
นาย อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ	58
นาย อานันท์ ปันยารชุน	15
พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร	9
Mr.Barack Hussein Obama	9
Mr. Warren Edward Buffett	9



จากการศึกษา พบว่า ผู้นำในอุดมคติที่ได้รับการเสนอชื่อขึ้นมาจากคำถามปลายเปิด จะเป็นผู้นำในแวดวงการเมือง เนื่องจากในระยะเวลาที่ทำการศึกษาระดับปริญญาโท กำลังมีสถานการณ์การเมืองที่รุนแรงก่อนที่จะถูกกลายมาเป็นเหตุการณ์จลาจลในเดือนพฤษภาคม 2553 ซึ่งประเด็นทางการเมืองเป็นประเด็นที่สื่อทุกแขนงให้ความสำคัญ ส่งผลให้ประชาชนทั่วไปมีความตื่นตัวทางการเมืองสูง รวมถึง ประชากร Generation Y ในการศึกษาในครั้งนี้ด้วย

ความแตกต่างของความพึงพอใจต่อผู้นำประเภทต่างๆ ในระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

ความแตกต่างที่มีนัยสำคัญของคะแนนความพึงพอใจต่อผู้นำรูปแบบต่างๆ ในระหว่างกลุ่มตัวอย่างย่อยที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน มีข้อสรุปคือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างของความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา คือ อายุ ระดับรายได้ และ ระดับตำแหน่งงาน

2) ไม่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างของความพึงพอใจต่อผู้นำแบบผู้ฝึกสอน

3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างของความพึงพอใจต่อผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุน คือ อายุ

4) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างของความพึงพอใจต่อผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ คือ สถานภาพสมรส และ ลักษณะองค์กร

สำหรับรายละเอียดความแตกต่างระหว่างกลุ่มย่อยที่มีนัยสำคัญ แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปความแตกต่างของคะแนนความพึงพอใจผู้นำรูปแบบต่างๆ ซึ่งแสดงในรายละเอียดในส่วนของกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในขั้นการเปรียบเทียบด้วยสถิติเชิงเปรียบเทียบ

คะแนนความพึงพอใจต่อผู้นำรูปแบบ....				
	สังการบังคับบัญชา	ผู้ฝึกสอน	ส่งเสริมสนับสนุน	มอบหมายอำนาจ
เพศ	-	-	-	-
อายุ	น้อยกว่า 25 > 28-29 (.042)		26-27 > 28-29(.002)	
	น้อยกว่า 25 > 30-31(.001)		26-27 > 30-31(.011)	
			28-29 > 33 ขึ้นไป(.003)	
			30-31 > 33 ขึ้นไป(.017)	
การศึกษา				
รายได้ (พันบาท)	ต่ำกว่า 10 > 50-59 (.005)			
	10-19 > 30-39(.047)			
	10-19 > 40-49(.019)			
	10-19 > 50-59(.004)			
	20-29 > 30-40(.016)			
	20-29 > 40-50(.003)			
20-29 > 50-60(.001)				
สมรส	-	-	-	โสด > สมรส (.023)
ระดับงาน	พนักงาน > ผู้จัดการ(.009)	-	-	-
ชั่วโมงงาน	-	-	-	-
ลักษณะองค์กร	-	-	-	เอกชนเอเชีย > รัฐบาลไทย (.000) เอกชนเอเชีย > เอกชนไทย (.000) เอกชนเอเชีย > เอกชนยุโรป(.006)
	= ไม่มีความแตกต่าง	(0xx) ตัวเลขหลังจุดทศนิยมในวงเล็บ แสดง ค่า นัยสำคัญของสถิติทดสอบ		
	= แตกต่างที่นัยสำคัญน้อยกว่า .05			
	= แตกต่างที่นัยสำคัญน้อยกว่า .01			

หมายเหตุ ในการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาเพียง 11 คน และ สูงกว่า ปริญญาโทจำนวน 13 คน จึงทำการเปรียบเทียบเฉพาะ ปริญญาตรี และ ปริญญาโท

ระดับความพึงพอใจต่อผู้นำ และ องค์กรที่ทำงาน แบบสอบถามร่วมงานอยู่ในปัจจุบัน แสดงในตารางที่ 11
ด้วยในปัจจุบัน และ 12

ระดับความพึงพอใจต่อผู้นำและองค์กรที่ผู้ตอบ

ตารางที่ 11 แสดงความพึงพอใจต่อผู้นำที่ผู้ตอบแบบสอบถามร่วมงานอยู่ในปัจจุบัน

	ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน		ความพึงพอใจต่อองค์กร	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
พอใจมากที่สุด	62	14.9	42	10.1
พอใจ	183	44.1	173	41.7
เฉยๆ	106	25.5	130	31.3
ไม่พอใจ	46	11.1	57	13.7
ไม่พอใจมากที่สุด	9	2.2	10	2.4
ไม่ระบุ	9	2.2	3	0.7
รวม	415	100.0	415	100.0

ตารางที่ 12 ตารางแบบ 2 ทางแสดงข้อมูลความพึงพอใจต่อองค์กร และผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน

ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ที่ร่วมงานในปัจจุบัน	ความพึงพอใจต่อองค์กร					รวม
	ไม่พอใจมากที่สุด	ไม่พอใจ	เฉยๆ	พอใจ	พอใจมากที่สุด	
ไม่พอใจมากที่สุด	1*	0	3	5	0	9
ไม่พอใจ	0	9*	26	9	2	46
เฉยๆ	6	18	45*	33	4	106
พอใจ	0	20	48	105*	10	183
พอใจมากที่สุด	1	9	8	19	25*	62
รวม	8	56	130	171	41	406

*หมายเหตุ ตัวเข้ม คือ ความถี่ที่มีความพึงพอใจหัวหน้างาน และ องค์กรในระดับเดียวกัน

จากการวิเคราะห์ความเป็นอิสระต่อกันด้วยสถิติ Pearson's Chi-Square พบว่า ได้ค่าเท่ากับ 128.786 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญเท่ากับ .000** ซึ่งแสดงว่า ความพึงพอใจต่อองค์กร และความพึงพอใจกับผู้นำที่ร่วมงานอยู่ในปัจจุบัน ไม่เป็นอิสระต่อกัน หรือมีความสัมพันธ์กัน

ผู้ทำการศึกษา ได้ทดลองใช้ สถิติ Kappa ซึ่ง เป็นสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องกันของมาตราวัดเชิงลำดับ 2 มาตรา ได้ค่าสถิติ Kappa เท่ากับ 0.217 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญ .000**

ค่า สถิติ Kappa 0.217 ที่ได้จากการวิเคราะห์ น้อยกว่า 0.4 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันไม่ค่อยดีนัก หรือไม่ค่อยสอดคล้องกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548)

หากพิจารณาความถี่ปรากฏตามตาราง 2 ทาง มีข้อมูลที่สมบูรณ์ 406 ชุด พบว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในหัวหน้างานคนปัจจุบันในระดับเดียวกับองค์กรมีจำนวน 185 คน หรือ ร้อยละ 45.57

มีความพึงพอใจองค์กรมากกว่าหัวหน้างาน จำนวน 92 คน หรือร้อยละ 22.66 และมีความพึงพอใจหัวหน้างานมากกว่าองค์กร 129 คน หรือ ร้อยละ 31.77

นอกจากนี้ ผู้ทำการศึกษา ยังได้ศึกษาความมีอิสระต่อกันของตัวแปรส่วนบุคคลต่างๆ และความพึงพอใจต่อองค์กร และความพึงพอใจต่อผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบันด้วย สถิติ Pearson's Chi-Square พบผลดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล และความพึงพอใจต่อผู้นำและต่อองค์กร

	ความพึงพอใจต่อผู้นำ		ความพึงพอใจต่อองค์กร	
	Pearson's Chi-Square	นัยสำคัญ	Pearson's Chi-Square	นัยสำคัญ
เพศ	22.875	.029*	23.801	.022*
ช่วงอายุ	37.993	.022*	18.455	.298
การศึกษา	10.691	.556	43.685	.000*
รายได้	54.385	.002**	87.330	.000*
สถานภาพสมรส	4.076	.850	6.553	.586
อายุงานรวม	28.433	.028*	11.772	.760
อายุงานในองค์กร	32.458	.009*	55.000	.000*
อายุงานกับผู้นำ	31.949	.010*	32.208	.009*
ตำแหน่งงาน	16.664	.163	35.768	.000*
ชั่วโมงการทำงาน	5.438	.245	4.016	.404

พบว่า

- เพศ รายได้ อายุงานในองค์กร อายุงานในองค์กร อายุงานกับผู้นำ ส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจต่อผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน และความพึงพอใจต่อองค์กร

- ช่วงอายุ อายุงานรวม ผู้นำ ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบันเท่านั้น

- การศึกษาและตำแหน่งงานส่งผลต่อความพึงพอใจต่อองค์กรเท่านั้น

- สถานภาพสมรสและชั่วโมงการทำงาน ไม่มีผลใดๆ ต่อทั้งความพึงพอใจต่อผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน และความพึงพอใจต่อองค์กร

(หมายเหตุ เนื่องจาก การระบุความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อ ความพึงพอใจต่อผู้นำ และ องค์กร

อยู่นอกเหนือวัตถุประสงค์การศึกษา จึงมิได้วิเคราะห์โดยละเอียด) ผู้ทำการศึกษา จึงมิได้แสดงตาราง Cross Table พร้อมการอธิบายลักษณะความสัมพันธ์

อภิปรายผลการศึกษา (Discussions)

จากการศึกษา รูปแบบผู้นำที่ Generation Y มีความพึงพอใจสูงสุด คือ รูปแบบผู้นำที่เป็นแบบมอบหมายอำนาจมากที่สุด โดยค่าคะแนนที่ได้มากกว่า อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเทียบกับรูปแบบผู้นำแบบอื่นๆ ผู้นำที่ Generation Y พึ่งพอใจในลำดับต่อมา คือ ผู้นำแบบผู้ฝึกสอน และ ผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ได้คะแนนจากการสำรวจน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบบังคับบัญชา ผลจากการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Amar (2009) ซึ่งเสนอว่า ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องยกเลิกพฤติกรรมการนำแบบสั่งการบังคับบัญชา เพื่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่ Generation Y มีความพึงพอใจสูงสุด 3 อันดับแรก จากการศึกษาในครั้งนี้ คือ

1.) บอกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้เองว่า จะทำมันให้สำเร็จได้อย่างไร

2.) แสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการกระตุ้น และสนับสนุน

3.) มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง

พฤติกรรมที่ได้รับความนิยมในอันดับที่ 1 และ 3 เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่อยู่ในรูปแบบของผู้นำแบบมอบหมายอำนาจหน้าที่ ส่วนอันดับที่ 2 เป็นรูปแบบผู้นำแบบผู้ฝึกสอน โดยรูปแบบพฤติกรรมใน ข้อที่ 1 มากกว่ารูปแบบพฤติกรรมในลำดับที่ 2 และ 3 อย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ พฤติกรรมในอันดับที่ 2 และ 3 มิได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนพฤติกรรมในอันดับที่ 3 นั้นมากกว่าพฤติกรรมในลำดับต่อๆ มา อย่างมีนัยสำคัญ

สิ่งที่พบช่วยยืนยันได้ว่า Generation Y ในประเทศไทยมีความพึงพอใจต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมอบหมายอำนาจมากกว่ารูปแบบอื่นๆ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำแบบอื่นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำยังมีความจำเป็นต้องมีรูปแบบพฤติกรรมการนำในรูปแบบอื่นๆ ด้วย แต่ควรจะลดพฤติกรรมการนำแบบสั่งการบังคับบัญชาซึ่งอาจเป็นเพราะ Generation Y เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานเป็นผู้มีความต้องการ และต้องการแสดงความสามารถทำงานที่ยากและท้าทายมากกว่างานง่ายๆ ที่ถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและขาดอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน

การมีผู้นำรูปแบบมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งให้อิสระ Generation Y ในการวางแผนในการทำงาน และกำหนดวิธีการทำงานอาจทำให้ Generation วางแผนการใช้เวลาได้อย่างมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างสมดุลแก่ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งสนับสนุนข้อเสนอของ Stephanie Armour (2007) ที่เสนอว่า การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นเรื่องที่ Generation Y ให้ความสำคัญ

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจผู้นำแบบต่างๆ

จากการศึกษา คะแนนผู้นำแบบมอบหมายอำนาจเป็นรูปแบบผู้นำที่ทุกกลุ่มในทุกปัจจัยมีความพอใจสูงสุด แต่หากลองพิจารณาในรูปแบบผู้นำในรูปแบบอื่นๆ พบว่าในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัยมีผลต่อความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

เพศ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องมาจาก ประชากร Generation Y ในวัยทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีเรื่องเพศมากัดกัน จึงทำให้มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ช่วงอายุ เป็นปัจจัยที่ผลต่อความพึงพอใจรูปแบบผู้นำ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบสั่งการบังคับบัญชา และรูปแบบส่งเสริมสนับสนุน โดย

ในเรื่อง ความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชานั้น

Generation Y ที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำในรูปแบบสั่งการบังคับบัญชามากกว่า ทั้งกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 28-29 ปี และกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 30-31 ปี

สิ่งที่พบอาจเนื่องมาจากกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี เป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มทำงานไม่นาน ยังอาจอยู่ในช่วงเรียนรู้ จึงยังมีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชามากกว่า กลุ่มที่มีอายุสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ส่วนในเรื่องความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนนั้น

Generation Y ที่อยู่ในช่วงอายุ 26-27 ปี มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนมากกว่า ทั้งกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 28-29 ปี และกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 30-31 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ

สิ่งที่พบ อาจอธิบายได้ว่า กลุ่มอายุ 26-27 ปี เป็นช่วงที่ทำงานระยะหนึ่ง 3-4 ปี ซึ่งอาจเป็นช่วงที่แสวงหาความเจริญก้าวหน้า ต้องการได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงมีความพึงพอใจกับรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนมากกว่า Generation Y ในช่วงวัยที่สูงขึ้น ซึ่งอาจผ่านพ้นช่วงเวลานั้นไปแล้ว

Generation Y ที่อยู่ในช่วงวัย 32-33 ปี มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนมากกว่ากลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 28-29 ปี และกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 30-31 ปี

สิ่งที่พบ อาจอธิบายได้ว่า ช่วงวัย 32-33 ปี เป็นอีกช่วงหนึ่งที่ประชากรวัยทำงานคาดหวังที่จะได้รับการมอบหมายงานในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความพึงพอใจในรูปแบบผู้นำส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าวัยก่อนหน้า

ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้ทั้ง 4 รูปแบบ พบว่า กลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี แต่จากการศึกษาในครั้งนี้ มีจุดอ่อนตรงการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก และได้จำนวนกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เพียง 11 คนเท่านั้น จึงไม่สามารถสรุปสิ่งที่พบได้อย่างมั่นใจ แต่หาก

พิจารณาเพียง กลุ่มปริญญาตรี และ ปริญญาโท ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ของการทดสอบ คือมีจำนวนถึง 217 คน และ 112 คนตามลำดับ พบว่า ทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในคะแนนความพึงพอใจต่อผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ

ระดับรายได้ จากการศึกษาค้นพบว่า มีผลต่อความพึงพอใจต่อคะแนนผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา โดยกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า มีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้สูงกว่า

สถานภาพสมรส พบว่า มีผลต่อคะแนนความพึงพอใจต่อผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ โดยกลุ่มโสดมีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบมอบหมายอำนาจมากกว่ากลุ่มสมรส ซึ่งอาจเนื่องมาจากกลุ่มโสดมีเวลาให้กับการทำงานมากกว่ากลุ่มสมรสซึ่งต้องแบ่งเวลาในการดูแลครอบครัวมากขึ้น

ตำแหน่งงาน จากการศึกษาค้นพบว่า มีผลต่อความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชาโดยระดับพนักงานมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา มากกว่าระดับผู้จัดการ โดยมีระดับนัยสำคัญ .01** ซึ่งน่าจะเป็นปกติที่พบในองค์กรทั่วไปที่พนักงานระดับผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชาน้อยกว่า

ชั่วโมงการทำงาน จากการศึกษาค้นพบว่า ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในผู้นำทุกรูปแบบ

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเลือกเพศ และการเลือกช่วงอายุของผู้บังคับบัญชา

ผู้ทำการศึกษา ยังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม ถึงปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งมีผลต่อการเลือกที่จะทำงานกับผู้นำเพศใด ช่วงอายุเท่าใด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลโดยสรุปคือ

เพศ ช่วงอายุ อายุงานในองค์กร อายุงานกับผู้นำที่ร่วมงานในปัจจุบัน และตำแหน่งงานมีผลต่อทั้งการเลือกเพศ และการเลือกช่วงอายุของผู้นำที่ต้องการจะร่วมงานด้วย อายุงานรวม มีผลต่อการเลือกเพศ

ของผู้หน้าที่ต้องการจะร่วมงานด้วยเท่านั้น รายได้ และ ชั่วโมงการทำงาน มีผลต่อการเลือกช่วงอายุของผู้หน้าที่ ต้องการจะร่วมงานด้วย เท่านั้น

การศึกษา สถานภาพสมรส ไม่มีผลต่อทั้งการ เลือกเพศ และการเลือกช่วงอายุของผู้หน้าที่ต้องการจะ ร่วมงานด้วย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อ ความพึงพอใจต่อองค์กร และ ความพึงพอใจต่อหัวหน้างานในปัจจุบัน

ผู้ทำการศึกษา ยังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม ถึงปัจจัย ส่วนบุคคลซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจต่อองค์กร และ ความพึงพอใจต่อหัวหน้างานที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผล โดยสรุปคือ

เพศ รายได้ อายุงานในองค์กร อายุงานในองค์กร อายุงานกับผู้นำส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจต่อผู้นำที่ ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน และความพึงพอใจต่อองค์กร

ช่วงอายุ อายุงานรวม ผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจ ต่อผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบันเท่านั้น

การศึกษาและตำแหน่งงานส่งผลต่อความพึงพอใจ ต่อองค์กรเท่านั้น

สถานภาพสมรสและชั่วโมงการทำงาน ไม่มีผลใดๆ ต่อทั้งความพึงพอใจต่อผู้นำที่ทำงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน และความพึงพอใจต่อองค์กร

สิ่งที่พบแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของ พนักงาน Generation Y เป็นเรื่องสำคัญที่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจต่างๆ อยู่พอสมควร ทั้งในเรื่องความ พึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาในรูปแบบต่างๆ เพศและช่วงอายุ ของผู้นำที่ต้องการจะทำงานด้วย ตลอดจนความพึงพอใจ ต่อองค์กร และความพึงพอใจต่อหัวหน้างานในปัจจุบัน

จากศึกษา ระดับความพึงพอใจต่อหัวหน้างานใน ปัจจุบัน และความพึงพอใจต่อองค์กร พบว่า ส่วนมาก ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจหัวหน้างาน

และความพึงพอใจในองค์กรอยู่ในระดับเดียวกัน จึงอาจ สรุปได้ว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่ถูกรับรู้ว่าเป็นตัวแทน ขององค์กรทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์กรและ หัวหน้างานใกล้เคียงกัน และ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างที่ ใช้ในการสำรวจ มีเพียง 10 ราย จาก 406 ราย ที่ไม่ พึงพอใจทั้งหัวหน้างานและองค์กร เหตุที่พบ พนักงาน ประเภทนี้น้อยอาจเนื่องมาจากพนักงานที่ไม่มีพึงพอใจ ทั้งองค์กรและหัวหน้างานอาจลาออกจากองค์กรไปแล้ว อาจสรุปได้อีกประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน และองค์กร อาจเป็นปัจจัยที่พนักงานใช้ตัดสินใจว่า จะอยู่ร่วมงานกับองค์กรต่อไปหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับ งาน ของ Ann Hower (2007) ที่พบว่าผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจทำงานอยู่กับ องค์กรต่อไปของพนักงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ (Suggestions)

ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรให้ ความสำคัญดังนี้

1) การปกครอง Generation Y นั้น ผู้นำทีมงาน จำเป็นต้องลดการใช้พฤติกรรมในรูปแบบสั่งการบังคับ บัญชาให้น้อยลง เพิ่มลักษณะของการนำในรูปแบบ มอบหมายอำนาจหน้าที่ แต่ต้องไม่ลืมที่จะให้ความรู้ และให้การสนับสนุนในเรื่องที่จำเป็น ซึ่งผู้นำจำเป็นต้อง พิจารณาตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ปฏิบัติตัวในเรื่องการนำอย่างเหมาะสม

2) จากสิ่งที่พบในการศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ สถานภาพ สมรส มีผลต่อความพึงพอใจต่อผู้นำรูปแบบต่างๆ ดังนั้น หัวหน้างาน ควรเลือกใช้รูปแบบผู้นำ ให้เหมาะสมต่อ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบต่างๆ

ประเด็นหนึ่งที่พบในการศึกษา พบว่า รูปแบบ ความพึงพอใจในหัวหน้างานแบบส่งเสริมสนับสนุน มี

ระดับขึ้นลง ดังนั้น ผู้นำทีม ควรต้องพิจารณาว่า ช่วงใดที่เป็นช่วงวัยที่โดยรวมแล้วมีการคาดหวังว่า จะต้องมีการมอบหมายงานในตำแหน่งหน้าที่ๆ สูงขึ้น เพื่อทำการสนับสนุนในเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากที่สุด

ผลจากการศึกษาพบว่า ในงานตำแหน่งงาน และระดับรายได้ที่สูงขึ้น จะมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนำแบบสั่งการบังคับบัญชาน้อยลง จึงเป็นเรื่องที่ผู้นำทีมงานควรให้ความสำคัญ

3) ผู้นำควรให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้ได้ผลงานตามสมควร เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ความมีอิสระในการทำงานเป็นเรื่องที่ Generation Y โดยส่วนมาก ให้ความสำคัญเป็นอย่างสูง ซึ่งการทำดังนี้จะเป็นการช่วยส่งเสริมศักยภาพของ Generation Y ให้มีโอกาสพัฒนาตัวเอง นอกเหนือไปจาก การสร้างความพึงพอใจ

4) องค์กรควรให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในหัวหน้างาน และ องค์กร ซึ่งอาจเป็นวิธีการในการรักษานักงานที่ดี ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก สรรหา และฝึกอบรมได้ระดับหนึ่ง เนื่องจากพบว่าส่วนใหญ่ของพนักงานที่ยังทำงานอยู่กับองค์กรล้วนมีความพึงพอใจต่อองค์กร หรือหัวหน้างานอย่างใดอย่างหนึ่งในระดับที่ไม่เป็นลบ

ข้อจำกัดในงานศึกษา (Limitations)

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสำรวจ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างย่อยในบางลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลน้อยเกินไป เช่น ในเรื่องการศึกษาได้กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเพียง 11 คน ซึ่งน้อยกว่า ปริญญาตรี และ ปริญญาโทที่มีจำนวนถึง 277 และ 112 คน ตามลำดับ ในเรื่องนี้ อาจอธิบาย

อีกทางหนึ่งว่า เนื่องจาก Generation Y ในปัจจุบันส่วนมากมีการศึกษาขั้นต่ำคือปริญญาตรีจากโอกาสการศึกษาที่เปิดกว้างขึ้นในสังคมไทย

ในเรื่องของลักษณะงานก็เช่นเดียวกัน ผู้ทำการศึกษา ได้รับผลจากแบบสอบถามจากกลุ่มบางกลุ่มมากกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด เช่น มีจำนวนของ Generation Y ที่อยู่ในสายงานการผลิตจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนถึง ร้อยละ 22.9

ข้อเสนอสำหรับการวิจัยในอนาคต (suggestions for future study)

1. อาจมีการศึกษาเกี่ยวกับ Generation Y ในแง่มุมอื่นๆ นอกเหนือไปจากความพึงพอใจในรูปแบบหัวหน้างานต่างๆ

2. อาจมีการศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานของ Generation Y ในประเทศไทย

3. แบบสอบถามที่ใช้ ควรมีจำนวนข้อคำถามที่ไม่มากจนเกินไป เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องใช้เวลามากเกินไปในการทำแบบสอบถามอันจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และทำให้อย่างไม่ตั้งใจ จนทำให้ผลการศึกษาเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนการสรุปผล หรือควรมีการใช้ข้อลวงไว้ในคำถาม เพื่อใช้คัดแยกแบบสอบถามที่ผู้ตอบตั้งใจทำ และไม่ตั้งใจทำ

4. การใช้สถิติในการทดสอบควรมีการพิจารณาถึงข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติแต่ละตัว

5. หากมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ควรมีการกำหนดจำนวนขั้นต่ำของกลุ่มตัวอย่างย่อยในแต่ละปัจจัยส่วนบุคคลที่สนใจจะศึกษา เพื่อป้องกันปัญหาเกี่ยวกับจำนวนตัวอย่างในบางกลุ่มย่อยบางกลุ่มน้อยเกินไปหรือมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถทำการศึกษาในประเด็นที่อาจจะเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาได้

แบบสอบถามเพื่อสำรวจลักษณะและพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของหัวหน้างาน ในมุมมองของพนักงาน Generation Y

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

เพศ () ชาย () หญิง () หญิงในร่างชาย () ชายในร่างหญิง

อายุ _____

ระดับการศึกษา () ต่ำกว่า ป ตรี () ป ตรี () ป โท () สูงกว่า ป โท

ระดับรายได้ต่อเดือน () ต่ำกว่า 10,000 บาท () 10,000-19,999 บาท

() 20,000-29,999 บาท () 30,000-39,999 บาท

() 40,000-49,999 บาท () 50,000-9,999 บาท

() 60,000-69,999 บาท () 70,000 บาทขึ้นไป

สถานภาพสมรส () โสด () สมรส () อื่นๆ

กรณีที่มีสมรสแล้ว () ไม่มีบุตร () มีบุตร

อายุการทำงานปัจจุบัน () น้อยกว่า 1 ปี () 1-2 ปี () 3-5 ปี () 6-9 ปี () 10 ปีขึ้นไป

ตำแหน่งงานของท่าน () เจ้าหน้าที่ () หัวหน้าส่วน/แผนก/ฝ่าย () ผู้จัดการ () อื่นๆ ระบุ

ประเภทของงานที่ทำ

() การตลาด () การขาย () การบริการลูกค้า () การเงิน () การผลิต

() วิจัยและพัฒนา () งานด้านบุคคล () คอมพิวเตอร์ () งานเอกสาร

() อื่นๆ โปรดระบุ

จำนวนชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ () น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ชั่วโมง () มากกว่า 40 ชั่วโมง

ลักษณะองค์กร () รัฐบาล / รัฐวิสาหกิจ () บริษัท เอกชน

เป็นบริษัทข้ามชาติหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่

เป็นบริษัทสัญชาติ () ไทย () ต่างชาติในเอเชีย () ต่างชาติในยุโรป () อเมริกา

เวลาที่ได้ทำงานกับหัวหน้างานในปัจจุบันของท่าน _____ ปี _____ เดือน

ระดับความพอใจต่อหัวหน้างานในภาพรวม

พอใจมากที่สุด

เฉยเฉย

ไม่พอใจมากที่สุด

--	--	--	--	--

เวลาที่ท่านร่วมงานมากับองค์กรของท่าน _____ ปี _____ เดือน

ระดับความพอใจต่อองค์กร

พอใจมากที่สุด

เฉยเฉย

ไม่พอใจมากที่สุด

--	--	--	--	--

ส่วนที่ 2 กรุณาให้คะแนนตามลำดับความต้องการที่ท่านมีต่อพฤติกรรม / ลักษณะ ของหัวหน้างานของท่าน โดยใช้เกณฑ์ คือ 5 ต้องการมากที่สุด 1 ไม่ต้องการมากที่สุด

	ลักษณะพฤติกรรมหัวหน้า	ต้องการมากที่สุด	ต้องการ	เฉยๆ	ไม่ต้องการ	ไม่ต้องการมากที่สุด
1	ตรวจติดตามงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำเพื่อที่จะประเมินความคืบหน้าของงาน และ การเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
2	จัดประชุมเป็นประจำเพื่อแสดงชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงนโยบายบริษัทและ สิ่งที่บริษัทต้องการทำ	5	4	3	2	1
3	มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำงานเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
4	บอกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้เองว่า จะทำมันให้สำเร็จได้อย่างไร	5	4	3	2	1
5	ทำให้ลูกน้องเข้าใจ นโยบายของบริษัทรวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	5	4	3	2	1
6	แสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการกระตุ้น และ สนับสนุน	5	4	3	2	1
7	มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ก่อนที่จะมีการเริ่มใช้	5	4	3	2	1
8	หารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
9	แสดงให้เห็นถึง วิธี / หนทางทำงานที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
10	พบผู้บังคับบัญชาเป็นประจำเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับความต้องการความช่วยเหลือต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ	5	4	3	2	1
11	หลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจ ใน แนวความคิด หรือ ข้อเสนอต่างๆ	5	4	3	2	1
12	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดไปข้างหน้า และ พัฒนาการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	5	4	3	2	1
13	ตั้งมาตรฐานการทำงานสำหรับแง่มุมต่างๆของงานที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
14	อธิบายถึงประโยชน์ของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
15	มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีมงานในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
16	มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	5	4	3	2	1
17	กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรายงาน ในเรื่องงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	5	4	3	2	1
18	มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ถึง ความคืบหน้าในงานเป็นระยะ	5	4	3	2	1
19	สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่อง เวลา และ ทรัพยากร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตนเองตามที่	5	4	3	2	1

	ตนเองต้องการ					
20	มีความคาดหวังให้พนักงานแต่ละคน ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์การทำงาน และ รายงานให้ทราบ	5	4	3	2	1
21	มอบหมายงานในปริมาณที่น้อย ง่ายต่อการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
22	มองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	5	4	3	2	1
22	ถ้าทำอ่านแบบตอบแบบสอบถามนี้ละเอียด ให้เว้นว่างข้อนี้ไว้ข้อนี้ใช้สำหรับคัดกรองผู้ที่ตอบคำถามโดยมิได้ตั้งใจอ่าน	5	4	3	2	1
23	หลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	5	4	3	2	1
24	ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ แม่นยำและเป็นเวลา และให้ข้อมูลโดยตรงกับพนักงาน มั่นใจได้ว่าระบบข้อมูลทันเวลาและถูกต้อง และข้อมูลถูกส่งไปถึงพนักงานโดยตรง	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 ให้ระบุ ช่วงอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่ท่านต้องการจะทำงานด้วย

() น้อยกว่า 30 ปี () 31-35 ปี () 36-40 ปี () 41-45 ปี

() 46-50 ปี () 51 ปีขึ้นไป () อายุไม่สำคัญ

ถ้าเลือกได้ ท่านต้องการทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพศใด

() ชาย () หญิง () เพศใดก็ได้

ส่วนที่ 4 ให้ท่านระบุผู้นำในอุดมคติของท่าน หรือ บุคคลที่เป็นที่รู้จักและใกล้เคียงกับผู้นำในอุดมคติของท่านมากที่สุด ท่านผู้นั้น

ได้แก่

เอกสารอ้างอิง

หนังสือภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา (1). (2548). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**, พิมพ์ครั้งที่ 7 : กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด 2548.
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2). (2548). **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows**, พิมพ์ครั้งที่ 4 : กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด 2548.
- กัลยา วานิชย์บัญชา (3). (2548). **สถิติสำหรับงานวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 1: กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด 2548.
- กานดา พูนลาภทวี. (2539). **สถิติเพื่อการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 1 : กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฟิลิกส์เซ็นเตอร์ 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **องค์กรและการบริหาร การศึกษาการจัดการสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 9 : กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด 2537.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 : กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์ 2544.
- รัตนา ศิริพานิช. (ไม่ระบุปีพิมพ์). **การทดสอบและการวัดผลทางจิตวิทยา**, กรุงเทพมหานคร.
- ลัทธிகาล ศรีวะระมย์, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ (2542). **องค์กรและการจัดการฉบับสมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ 1: กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Business World.
- วิสาข์ เกษประทุม. (2545). **สถิติอนพารามेटริก**, กรุงเทพมหานคร บริษัท สำนักพิมพ์ พ.ศ.พัฒนา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุโข (2540). **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 2: กรุงเทพมหานคร : บริษัท พชรกานต์พับลิเคชั่น จำกัด.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 1: กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) 2546.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2544). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ 1: กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หนังสือภาษาต่างประเทศ

- Bass B. (1990). **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications**, 3rd Edition New York Free press.
- Edwards, A. L. (1957). **Techniques of attitude scale construction**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- F.E. Fiedler. (1967), **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York : McGraw Hill Book.
- Fred Luthan. (1995). **Organizational Behavior**, 7th Edition , Singapore, McGRAW-HILL, Inc.
- Ivacevich, Konopaske และ Matteson. (2008). **Organizational Behavior and Management**, 8th Edition, Singapore, McGRAW-HILL, Inc.
- John R., James G. and Richard N. **Organizational Behavior**, 8th Edition, McGRAW-HILL, Inc.
- Raymond L. Hilgert & Edwin C. Leonard, Jr.(1988). **Supervision Concepts and Practices of Management**, South Western.

บทความภาษาไทย

- กวี วงศ์พุ่ม. (2535). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. : เพิ่มผลผลิต ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 (ก.ค.-ส.ค. 2535).
- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2552). **Gen Y คือ อะไร** : มติชนรายวัน 17 มิถุนายน พ.ศ. 2552.
- พลุ เดชะรินทร์. (2552). การทำความเข้าใจกับคน **Gen Y** : กรุงเทพธุรกิจ วันอังคารที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2552.
- พลุ เดชะรินทร์. (2551). ช่องว่างในการทำงานระหว่าง **Gen X** กับ **Gen Y** : ผู้จัดการรายสัปดาห์ 13-19 ต.ค. 2551 หน้า (page) D5.
- รัชฎา อติสนธิสกุล. (2548). เจนเนอเรชั่น วาย ทำไม่น่าสนใจ productivity world magazine vol. 59.
- รัชฎา อติสนธิสกุล. (2548). เตรียมรับ **Generation Y** คลื่นลูกใหม่ขององค์การ productivity world magazine vol. 60.

บทความภาษาต่างประเทศ

- Albert Vicere. (2005). : **As Generation Y Moves In, Leadership Must Evolve**, <http://www.leader-values.com>.
- Amar, Carsten Hentrich and Vlatka Hlupic. (2009). **To be a Better Leader, Give up Authority**, www.hbr.com.
- Ann Howard, Louis Liu, Richard S. Wellins & Steve Williams. (2007). **The Flight of Human Talent**, Development Dimensions International, Inc.,
- Carolyn A. Martin. (2005). **What managers need to know about Generation Y**, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING;VOL. 37 NO. 1 2005 VOL. 37 NO. 1 2005, pp. 39-44, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858 jINDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING

ธีระวัฒน์ อนันตวรสกุล และคณะ/ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y พึงพอใจ

- Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Frankin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.
- Nadira A. Hira. (2007). **Attracting the twenty something worker**, www.cnnmoney.com, May 15 2007.
- Penelope Trunk. (2007). **What Gen Y Really Wants**, Time Magazize, Thursday, Jul. 05, 2007.
- Stephanie Armour. (2007). **Generation Y: They've arrived at work with a new attitude** US today 2007.
- Teresa Joyce Covin, Thomas A. Kolenko, Kevin W. Sightler and R. Keith Tudor (1997). **Leadership style and post-merger satisfaction** School of Business, Kennesaw State College, Marietta, Georgia, USA. 1997.
- Top Adeyemi-Bello (2001). **The impact of Leadership style on Organization growth**, Work Study Volume 4 -2001 (150-153).
- Zur Shapira. (1976). **A Facet Analysis of Leadership Style**, Journal of Applied Psychology 1976, Vol. 61 No.2 136-139.

วิทยานิพนธ์ภาษาไทย

- นวารา เจียมศักดิ์ศรี. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน : จากการสำรวจทัศนคติของเจนเนอเรชั่นวาย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย. (2550). **ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์? : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม**, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

เว็บไซต์

<http://www.websters-online-dictionary.org/>